



**Guia para as Relações entre o Corpo Técnico  
e as Organizações da Sociedade Civil**

Fundo Monetário Internacional  
Departamento de Relações Externas  
Washington, DC

# **Fundo Monetário Internacional**

## **Guia para as Relações entre o Corpo Técnico e as Organizações da Sociedade Civil**

### **SUMÁRIO**

#### **Resumo**

- I. Introdução: Natureza e Propósito deste Guia**
- II. Definição: O Que é Sociedade Civil?**
- III. Objetivos: Por que o FMI Busca se Aproximar das OSC?**
- IV. Parâmetros Básicos: Quanto, Quem, Quando, Onde, O Quê**
- V. Desafios: Problemas Comuns e Como Resolvê-los**

#### **Anexo      Processo: Realização de Reuniões com as OSC**

---

O FMI gostaria de expressar seu reconhecimento e gratidão ao Professor Jan Aart Scholte, do Centre for the Study of Globalization and Regionalisation da Universidade de Warwick, Coventry, Reino Unido, por sua contribuição essencial para a elaboração deste guia. O guia foi redigido em 2003 pelo Prof. Scholte e pelo corpo técnico do FMI, em consulta com representantes da sociedade civil.

# **Fundo Monetário Internacional**

## **Guia para as Relações entre o Corpo Técnico e as Organizações da Sociedade Civil**

### **Resumo**

O FMI está empenhado em ser transparente em seu trabalho, em explicar como opera e em ouvir as pessoas cujas vidas ele afeta. Cada vez mais, a sensibilização do público é parte integrante do trabalho do FMI nos seus países membros. Este guia se destina a auxiliar o corpo técnico do FMI em seus esforços para estabelecer relações positivas com as organizações da sociedade civil (OSC). As circunstâncias particulares da sociedade civil variam muito de um país para outro e, por esse motivo, o corpo técnico deve se valer em grande medida de sua própria avaliação das situações específicas que enfrenta. O guia proporciona um referencial que se propõe a suplementar — mas não substituir — o julgamento abalizado e a experiência.

#### **Definição: O Que é a Sociedade Civil?**

As OSC são bastante diversificadas, por isso é muito difícil generalizar. Para os fins do FMI, os atores da sociedade civil incluem os fóruns empresariais, as associações religiosas que prestam serviços sociais, os movimentos trabalhistas, os grupos comunitários locais, as organizações não governamentais (ONG), as fundações filantrópicas e os institutos de pesquisa/centros de estudo.

#### **Objetivos das Relações do FMI com as OSC**

- Sensibilização do público: explicar o que é o FMI e quais são suas atividades.
- Insumos de política: obter informações e comentários de fontes não governamentais.
- Viabilidade política: medir as forças pró e contra as políticas apoiadas pelo FMI.
- Engajamento: construir o apoio nacional e iniciativas visando as políticas apoiadas pelo FMI.

#### **Parâmetros Básicos**

- Prioridades: trate a sensibilização do público como vital, mas sem comprometer outras tarefas (dadas as limitações de recursos) ou pôr em risco as relações com o governo.
- Responsabilidades: determine a divisão de tarefas nas relações com as OSC entre os quadros do EXR, chefes de missão e representantes residentes, caso a caso.
- Seletividade: selecione estrategicamente de quais OSC se aproximar, mas tente interagir com uma ampla gama de OSC.
- Tempestividade: reúna-se com as OSC nos estágios iniciais dos processos de política para que as consultas sejam significativas; mantenha contatos antes, durante e depois das missões.
- Localização: selecione os locais apropriados para as reuniões, seja nos escritórios do FMI, gabinetes de governo, sede das OSC ou em locais mais neutros.

- **Substância:** seja o mais franco possível com as OSC, mantendo o respeito estrito à confidencialidade; não exagere o aspecto da confidencialidade a fim de evitar perguntas espinhosas.
- **Cooperação:** consulte e colabore com outras instituições multilaterais, como o Banco Mundial ou o PNUD, que têm grande experiência em interagir com a sociedade civil.

### **Processo das Reuniões**

- **Preparativos:** informe-se sobre a OSC que vai contatar; formule com antecedência uma pauta, de comum acordo; deixe explícitas as regras básicas desde o princípio.
- **Deliberações:** garanta amplo espaço para perguntas e comentários; discuta opiniões; seja sensível às diferenças culturais; use linguagem simples; se possível, use o idioma nativo da maioria dos participantes; evite passar uma imagem arrogante. Saber ouvir é fundamental para forjar uma relação de trabalho produtiva.
- **Seguimento:** faça um breve resumo das reuniões para os registros do FMI; considere o envio de uma nota de seguimento à OSC; divulgue as discussões com a OSC (nos termos das regras básicas estabelecidas); procure medir as impressões da OSC com respeito a suas reuniões com o Fundo.

### **O Trinômio Governo-FMI-OSC**

O FMI presta contas aos governos de seus países membros. O diálogo e a transparência com os cidadãos são complementos importantes dessa responsabilidade.

- Deixe a iniciativa a cargo do governo, que é o responsável pela aproximação com as OSC. Os contatos do FMI com as OSC suplementam, mas não substituem, o diálogo entre o governo e os grupos de cidadãos.
- Não deixe que as ligações com as OSC alienem o governo. Não use as relações com as OSC para exercer pressão indireta sobre os governos.
- Se um governo fizer objeções às relações entre o FMI e as OSC, justifique em termos dos objetivos identificados acima. Se a resistência do governo persistir, suspenda os contatos e encaminhe o problema à sede do FMI para possível seguimento.
- Quando o governo demonstrar reservas quanto à aproximação entre o FMI e as OSC:
  - a) informe as autoridades nacionais sobre os contatos planejados;
  - b) incentive os membros do governo a ajudar a programar as reuniões;
  - c) convide representantes do governo a participar das reuniões.

### **Dúvidas quanto à Legitimidade**

- Em princípio, mantenha uma postura abrangente. Não recuse o contato sem motivos justos (p.ex., uma OSC que tenha motivos escusos ou que se apresente com uma imagem altamente deturpada).
- É possível avaliar a legitimidade das OSC com respeito a: a) legalidade — são oficialmente reconhecidas e registradas; b) moralidade — perseguem uma causa nobre e justa; c) eficácia — seu desempenho é competente; d) quadro de associados; e e) governança — atuam de forma participativa, tolerante, transparente e responsável.
- Ao avaliar a legitimidade das OSC, consulte membros do governo, organismos de doadores bilaterais, embaixadas, funcionários locais dos escritórios do FMI, quadros de

outras instituições multilaterais, federações e outros organismos associativos da sociedade civil, especialistas acadêmicos, outros consultores profissionais.

### **Outros Desafios Importantes**

- Evite ser manipulado em disputas políticas. Fique atento a OSC que tenham estreita ligação com os governos, partidos políticos, sociedades comerciais ou meios de comunicação.
- Tenha consciência de que a escolha das OSC a contatar — assim como as maneiras pelas quais o Fundo realiza e dá seguimento a esses contatos — podem ter o efeito (não intencional) de reforçar as divisões (muitas vezes arbitrárias) e desigualdades na sociedade.
- Estabelecer uma relação de confiança com as OSC pode ser um processo demorado, que requer paciência. No começo, normalmente é melhor concentrar as discussões na busca e consolidação das afinidades do que atrair a atenção para os pontos discordantes.
- Saiba dosar as expectativas. Incentive as OSC a ser realistas quanto à medida e a rapidez com que o FMI pode resolver problemas. Seja realista quanto ao grau de contribuição das consultas com as OSC e sua aplicação imediata na forma de insumos específicos de política. Não espere conseguir a aprovação de todas as OSC às posições do FMI. Sempre existirão críticas.

# **Guia para as Relações entre o Corpo Técnico e as Organizações da Sociedade Civil**

## **I. Introdução: Natureza e Propósito deste Guia**

1. Este guia se destina a auxiliar o corpo técnico do FMI a estabelecer relações positivas com organizações da sociedade civil (OSC).<sup>1</sup> Em especial, busca ajudar o corpo técnico a desenvolver suas interações com as OSC de forma a enriquecer o trabalho operacional do Fundo e contribuir para a eficácia de seu apoio aos países membros.
2. Como o nome indica, o “guia” proporciona um referencial de boas práticas. Seu uso não é obrigatório, e ele não se aplica a todas as situações. As limitações de recursos do FMI, em particular, podem impedir a plena realização das aspirações deste guia. Em geral, o guia pretende complementar, e não substituir, o julgamento abalizado e a experiência.
3. O guia tampouco impõe um roteiro de aplicação rígida e universal. As circunstâncias concretas da sociedade civil variam enormemente entre os países, culturas, setores sociais e ambientes políticos. O documento estabelece princípios gerais mas, na prática, o corpo técnico deve se valer em grande medida das avaliações contextuais das situações específicas que enfrenta.
4. Este guia não é a única fonte de assessoramento. Os técnicos do FMI também podem buscar valiosos conselhos — e cooperação — junto a outras instituições multilaterais como o Banco Mundial e órgãos das Nações Unidas que têm experiência prática e técnica em relações com a sociedade civil.
5. O diálogo com grupos da sociedade civil é apenas um dos componentes do trabalho do FMI na área de sensibilização do público. Ao realçar as relações com as OSC neste guia, não se pretende de forma alguma minimizar a importância dos contatos do FMI com parlamentares, partidos políticos, autoridades infranacionais, os meios de comunicação e os cidadãos em geral.
6. Este guia é um documento vivo, sujeito a modificações periódicas em virtude da experiência acumulada e da evolução das práticas vigentes nas relações entre o FMI e a sociedade civil.

---

<sup>1</sup> Em 5 de março de 2003, o Conselho de Administração do Fundo Monetário Internacional (FMI) examinou a estratégia de comunicações externas do FMI. Os Administradores expressaram sua opinião sobre as relações com as organizações da sociedade civil, conforme consta de uma Nota de Informação ao Público disponível em inglês no endereço <http://www.IMF.org/external/np/sec/pn/2003/pn0333.htm>.

## **II. Definição: O Que é Sociedade Civil?**

1. Os teóricos propõem conceitos altamente variados de sociedade civil, que são objeto de acaloradas disputas.
2. Para os fins do FMI, define-se sociedade civil como uma arena onde associações voluntárias de cidadãos buscam moldar estruturas e políticas de governança.
3. Os atores da sociedade civil incluem fóruns empresariais, associações religiosas que prestam serviços sociais, movimentos trabalhistas, grupos comunitários locais, organizações não governamentais (ONG), fundações filantrópicas e institutos de pesquisa/centros de estudos, entre outros. Este guia não inclui partidos políticos como parte da sociedade civil, considerando que — diferentemente dos outros grupos de cidadãos acima enumerados — os partidos políticos almejam ocupar cargos públicos. Os meios de comunicação também não são cobertos neste guia.
4. As OSC apresentam enorme diversidade em termos de seus membros constituintes, funções, porte, níveis de recursos, formas de organização, abrangência geográfica, experiência histórica, contextos culturais, agendas, ideologias, estratégias e táticas. Por conseguinte, é muito difícil fazer generalizações.
5. As atividades da sociedade civil não são inerentemente boas ou más. Muitas OSC fazem contribuições positivas ao processo político, mas alguns elementos (como grupos racistas) podem ser “incivis” em sua postura e conduta.

## **III. Objetivos: Por que o FMI Busca se Aproximar das OSC?**

1. O engajamento ativo da sociedade civil com instituições globais como o FMI não é apenas uma realidade inevitável da vida política do século XXI; há motivos importantes pelos quais o FMI deve acolher e nutrir essas relações.
2. A sensibilização do público por intermédio de programas de informação e educação (inclusive por meio de contatos com OSC) é parte integrante do trabalho do FMI com seus países membros. Na qualidade de instituição pública, o FMI tem o compromisso de ser transparente sobre seu trabalho e de se explicar perante as pessoas cujas vidas são afetadas pela instituição. Além disso, o diálogo com as OSC oferece oportunidades importantes de dissipar mal-entendidos sobre o Fundo e suas atividades.
3. Insumos de política. As OSC podem realçar temas importantes para a formulação, implementação e avaliação de políticas e programas do Fundo ou apoiados pelo Fundo. Podem fornecer ao FMI informações valiosas que complementem os dados oficiais e comentários que talvez diverjam dos pontos de vista dos círculos oficiais. As contestações das OSC podem instigar o Fundo a aguçar seu raciocínio e aprimorar seu assessoramento de políticas.
4. Viabilidade política. As discussões com as OSC proporcionam uma medida importante das forças favoráveis e contrárias às políticas apoiadas pelo FMI num determinado

contexto. O diálogo construtivo com as OSC pode ajudar a construir um entendimento mútuo e aumentar o apoio a medidas respaldadas pelo Fundo.

5. Engajamento. O diálogo com as OSC pode aumentar consideravelmente o caráter genuinamente nacional das políticas recomendadas pelo FMI — um complemento importante da prestação de contas do Fundo aos governos de seus países membros.

#### **IV. Parâmetros Básicos: Quanto, Quem, Quando, Onde, O Quê**

##### A. Em que medida o Fundo deve se aproximar das OSC?

1. Espera-se que o corpo técnico do FMI estabeleça relações construtivas com as OSC, além de buscar sensibilizar a mídia e os parlamentos. Cabe ao membro do corpo técnico fazer os julgamentos necessários para garantir que suas outras responsabilidades não sejam prejudicadas.
2. Embora seja vital para o Fundo estender suas relações com os países membros além do círculo das autoridades, os contatos com as OSC não devem ser tão intensos a ponto de interferir na relação primária do FMI com o governo nacional. As discussões de alternativas de política com as OSC não devem criar a impressão de que o Fundo está negociando com elas e não com o governo.

##### B. Com quem os técnicos do Fundo devem interagir nas OSC?

1. Aconselha-se os membros do corpo técnico do FMI a se reunir com as OSC a fim de promover um ou mais objetivos definidos na Seção III.
2. A coordenação geral das relações entre o FMI e as OSC se processa por intermédio do Departamento de Relações Externas (EXR).
3. Os contatos com as OSC referentes às linhas gerais de políticas do FMI normalmente são realizados pelos departamentos funcionais e de serviços pertinentes do Fundo, com o respaldo do EXR.
4. Os contatos com as OSC referentes à supervisão e assistência técnica e financeira do FMI a países específicos normalmente são realizados pelo departamento regional pertinente, principalmente pelo chefe de missão e (se aplicável) pelo representante residente no país, com o respaldo do EXR.
5. A divisão exata das tarefas de ligação com a sociedade civil de um país, entre o chefe de missão e o representante residente (se houver) é determinada caso a caso. De modo geral, o representante residente está melhor posicionado para desenvolver relações com as OSC.
6. Embora este guia se concentre nos quadros técnicos do FMI, os Governadores, Administradores e a Direção-Geral do Fundo também mantêm relações com as OSC. O Gabinete de Avaliação Independente também acolhe comentários das OSC.



### C. Com quais OSC o corpo técnico do Fundo mantém contatos?

1. Em princípio, o corpo técnico pode manter contatos com toda e qualquer OSC visando a promover um ou mais objetivos definidos na Seção III.
2. Na prática, o corpo técnico não tem condições de se reunir com todas as OSC que demonstram interesse nas atividades do FMI. Tampouco o Fundo é capaz de atender a todas as solicitações de reuniões com OSC. Ao fazer a seleção estratégica das OSC, de modo a garantir que todos os interesses relevantes sejam ouvidos, o corpo técnico pode se basear nessas considerações de cunho geral:
  - a) Aproxime-se de setores diversificados da sociedade civil.
  - b) Busque alternar os contatos do Fundo entre diferentes OSC, em vez de se reunir sempre com as mesmas organizações e pessoas.
  - c) Contate associações locais bem como escritórios locais de OSC transnacionais — as primeiras muitas vezes são menos incisivas na busca de contato com o Fundo. Em especial, o corpo técnico não deve depender de grupos do hemisfério norte para falar em nome dos interesses do hemisfério sul.
  - d) Não restrinja o diálogo com as OSC aos círculos de elite. Contate pequenas e grandes empresas, camponeses e grandes agricultores, pobres e ricos, etc.
  - e) Reúna-se com OSC de todo o espectro político. Inclua tanto críticos como defensores do FMI. Analise a possibilidade de se encontrar com opositores e aliados do atual governo do país.
  - f) Não se limite aos círculos da sociedade civil que parecem familiares. Associações formais, nos moldes ocidentais, nem sempre representam a principal corrente de pensamento em alguns contextos culturais. Em qualquer situação, evite favorecer inadvertidamente os falantes de inglês em países onde ele não é o idioma predominante.
3. O corpo técnico talvez precise adotar uma postura proativa de aproximação para atingir essa meta de diversidade nas relações com a sociedade civil. Muitas OSC não tomam a iniciativa de fazer contato por presumir que o FMI lhes é inacessível.
4. Algumas OSC podem recusar o convite de se encontrar com o corpo técnico do Fundo, por razões logísticas ou por princípio. Convém repetir o convite numa próxima ocasião para mostrar que as portas do FMI permanecem abertas.
5. Aborde as federações e outros organismos associativos mais amplos da sociedade civil, como federações de comércio, confederações trabalhistas, fóruns de ONG e conselhos ecumênicos, inclusive para colher opiniões sobre a multiplicidade de OSC que o Fundo deveria contatar.
6. Mantenha listas atualizadas de nomes e informações de contato dos interlocutores do Fundo na sociedade civil, especialmente em nível nacional, por intermédio do escritório do representante residente. Essas listas podem ser disponibilizadas à Direção-Geral,

às missões, à Equipe da Sociedade Civil em EXR e aos novos representantes residentes, como material informativo.

#### D. Quando o Fundo interage com as OSC?

1. Em princípio, a aproximação do FMI com as OSC pode ser relevante em todos os estágios da formulação de políticas.
2. É importante consultar as OSC nos estágios iniciais da formulação de política, em vez de esperar até que as decisões-chaves sejam tomadas. Muitas OSC reagem negativamente quando sentem que estão sendo usadas para endossar um fato consumado.
3. Os momentos mais propícios para contato entre o Fundo e as OSC são as Reuniões Anuais e de Primavera, bem como conferências e *workshops* para discutir políticas gerais do FMI, como as consultas do Plano Estratégico de Redução da Pobreza (PERP) e a Iniciativa HIPC.
4. Muitas missões destinam um tempo específico para esse tipo de encontros: as missões de consultas do Artigo IV; as de Uso dos Recursos do Fundo (UFR) (sobretudo no que diz respeito a programas de prazo mais longo para reformas estruturais); as missões do EXR; as do Programa de Avaliação do Setor Financeiro (FSAP) e algumas missões de assistência técnica.
5. O representante residente (quando houver) pode tirar bom proveito de consultas com as OSC antes de uma missão e usar as informações e opiniões colhidas como insumo para os preparativos da missão. Esse exercício pode ampliar o leque de opções consideradas e ajudar a avaliar a viabilidade das políticas e programas propostos.
6. Convém desenvolver as relações com as OSC em base permanente — entre missões e durante missões e conferências de relevo. O representante residente pode, por exemplo, montar um grupo de consulta com OSC locais e realizar várias reuniões durante o ano.
7. Seria útil manter contatos com as OSC fora do ciclo de missões, pois assim já se terá uma relação estabelecida quando forem realizadas consultas mais substanciais. Relações sólidas de confiança e entendimento mútuos com as OSC também podem ser altamente compensadoras quando o FMI é chamado para lidar com uma crise econômica.

#### E. Onde o Fundo deve se encontrar com as OSC?

1. Os contatos entre o FMI e as OSC podem ser diretos (em pessoa, por telefone, por *e-mail*, etc.) ou indiretos (por meio da mídia, pronunciamentos públicos, distribuição de documentos, manifestações de rua, etc.). Em geral, os encontros cara a cara são a melhor forma de estabelecer intercâmbios francos e circunstanciados.
2. Os altos funcionários do Fundo também podem se reunir com as OSC em eventos organizados por outras entidades que têm ligações sólidas com a sociedade civil em muitos países, como o Banco Mundial ou o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

3. As reuniões também podem ocorrer na própria sede da OSC ou em eventos por ela organizados. Muitas OSC apreciam as iniciativas do corpo técnico de levar o FMI ao território da sociedade civil. Essas visitas também permitem que o corpo técnico entenda melhor a OSC, seu porte, suas relações com as partes interessadas, etc.
4. A comunicação às vezes é mais construtiva quando o corpo técnico se encontra com a OSC em locais mais neutros, como um centro de convenções ou uma universidade.
5. A ligação com a sociedade civil não deve se limitar à capital do país; deve se estender a outras cidades e às zonas rurais, além dos centros urbanos. As OSC da capital às vezes não refletem adequadamente as prioridades e perspectivas do país inteiro.

#### F. O que o Fundo discute com as OSC?

1. Os primeiros encontros entre o Fundo e a OSC muitas vezes abordam assuntos gerais: a natureza e o propósito do FMI, sua estrutura organizacional, os conceitos e teorias econômicas que informam o trabalho do FMI, etc. Da mesma forma, nas primeiras reuniões as OSC em geral expõem informações básicas sobre sua organização e posições.
2. Muitas conversas com as OSC tratam de questões genéricas de política do FMI: programas de alívio da dívida, liberalização da conta de capitais, estratégias de redução da pobreza, regimes cambiais, controle da inflação, etc. O EXR pode fornecer ao corpo técnico um resumo atualizado das posições do FMI em relação a questões gerais de política.
3. Muitas trocas de idéias com as OSC dizem respeito ao assessoramento do FMI específico ao país em questão, relacionado, por exemplo, a metas macroeconômicas, reajustes de impostos e subsídios, reforma do serviço público, mudanças na legislação trabalhista, etc.
4. Ao manter discussões com as OSC, o corpo técnico não pode divulgar informações confidenciais e deve explicar que não está autorizado a fazê-lo. Da mesma forma, o corpo técnico não pode discutir pontos delicados sobre a situação das negociações do Fundo com o governo. Tampouco pode divulgar informações sensíveis de mercado. O corpo técnico não deve, porém, exagerar a questão da confidencialidade como forma de se esquivar de perguntas espinhosas.

### **V. Desafios: Problemas Comuns e Como Resolvê-los**

#### A. Manter a iniciativa do lado do governo

1. O FMI presta contas aos governos de seus países membros. O diálogo e a transparência com os cidadãos representam complementos importantes dessa responsabilidade.
2. Todavia, ao se relacionar com as OSC, o Fundo não pode buscar substituir o governo. Os contatos do FMI com as OSC são um suplemento, não um substituto, do diálogo entre o governo e os grupos de cidadãos.

3. Por conseguinte, as relações entre o corpo técnico do FMI e as OSC não são um substituto das responsabilidades do próprio governo de consultar a sociedade civil. Cabe ao governo nacional a responsabilidade de determinar as políticas macroeconômicas e justificá-las em discussões com o público (por meio, inclusive, das OSC).
4. Da mesma forma, o corpo técnico deve incentivar as OSC a encaminhar seus pareceres e propostas às autoridades nacionais pertinentes.

#### B. Manter boas relações com o governo

1. O FMI tem uma responsabilidade primária para com os governos dos países membros, e o corpo técnico não deve permitir que as ligações com as OSC alienem as autoridades nacionais.
2. As discussões entre o FMI e as OSC não devem criar dificuldades adicionais para o governo. De modo geral, o corpo técnico deve abster-se de abordar assuntos ou fazer comentários que possam colocar o governo numa posição constrangedora.
3. Cresce entre os governos o reconhecimento e a aceitação do fato de que o FMI precisa manter relações com as OSC; alguns governos até incentivam esses contatos. Se um governo fizer objeções às relações do Fundo com determinadas (ou todas) OSC, o corpo técnico deve explicar o embasamento lógico desses contatos nos termos do exposto na Seção III. Se persistirem divergências, o corpo técnico deve cessar os contatos e encaminhar o problema para a sede do FMI, para possível seguimento junto ao governo em questão.
4. Quando um governo se mostra sensível à aproximação entre o FMI e as OSC, convém ao corpo técnico adotar medidas construtivas, tais como: a) informar as autoridades nacionais com antecedência sobre contatos planejados; b) pedir ao governo que ajude a programar as reuniões; e/ou c) convidar representantes do governo a participar das discussões. Com o tempo, e à medida que acumula experiência sobre as relações entre o FMI e a sociedade civil, o governo pode passar a adotar uma posição mais relaxada no que diz respeito a esses encontros. (Em alguns contextos, porém, o envolvimento próximo do governo pode inibir as OSC de participar ou de falar com franqueza.)

#### C. Imiscuir-se em questões políticas

1. As atividades do FMI tem implicações políticas inevitáveis. O impacto varia, e pode até trazer conseqüências que o corpo técnico não foi capaz de prever. Tanto os funcionários do próprio Fundo quanto as OSC podem superestimar a influência do FMI. Todavia, a maioria das OSC reage com ceticismo às afirmações do corpo técnico de que o Fundo é uma instituição apolítica.
2. Isto posto, os funcionários do FMI devem se esforçar para ser apartidários e politicamente não-intervencionistas. O corpo técnico pode ouvir todas as partes nos debates e evitar dar a impressão de tomar partido.

3. O corpo técnico deve evitar se deixar manipular por uma das partes em disputas políticas, como, por exemplo, estado contra estado; governo contra partidos políticos de oposição, ou vice-versa; empregadores contra sindicatos, ou vice-versa; uma comunidade religiosa contra outra; uma coalizão de ONG contra outra, e assim por diante. Nesse aspecto, o corpo técnico deve ser capaz de discernir as OSC que mantêm laços estreitos com os governos, partidos políticos, sociedades comerciais ou meios de comunicação.
4. O corpo técnico não deve usar suas relações com as OSC para exercer pressão indireta sobre os governos.
5. Embora as relações com as OSC possam expor o FMI mais diretamente ao processo político, os riscos normalmente serão compensados pelos ganhos que essa aproximação traz (conforme exposto na Seção III).

#### D. Conquistar a confiança

1. Algumas OSC encaram o FMI com fortes suspeitas e culpam a instituição por muitos males. O corpo técnico do Fundo, em contrapartida, deposita confiança limitada em algumas ou todas OSC.
2. Nessas situações, a conquista da confiança exige tempo e paciência. Nenhum dos lados deve esperar que um único contato dissipe as dúvidas acumuladas. É, possível, de fato, que alguma das partes continue, durante um bom tempo, a agarrar toda oportunidade para confirmar suas suspeitas em relação à outra.
3. Normalmente, é melhor centrar as discussões na busca e consolidação dos pontos em comum, em vez de dar ênfase a interpretações e preceitos conflitantes.
4. Embora os confrontos polarizados com críticos ferozes do Fundo oriundos da sociedade civil sejam desconfortáveis, essas trocas podem ser oportunidades valiosas para expor as diferenças. O corpo técnico pode demonstrar que está pronto para ouvir seus oponentes mais acalorados e, ao mesmo tempo, defender educadamente as políticas do FMI. Quando se esclarecem assim as perspectivas, os demais agentes ficam em melhores condições para decidir por si mesmos a posição que desejam tomar.
5. Nas circunstâncias em que a confiança mútua é especialmente baixa e as opiniões profundamente divididas, as reuniões entre o FMI e as OSC talvez sejam mais construtivas na presença de um facilitador externo, respeitado por ambas as partes.
6. Também se pode promover a confiança ao longo do tempo seguindo as sugestões oferecidas na Seção IV.

#### E. Dosar as expectativas

1. É possível que tanto o corpo técnico do Fundo quanto as OSC tenham expectativas muito elevadas em relação a suas interações.

2. As OSC podem ter expectativas pouco realistas sobre a medida e a rapidez com que o FMI pode resolver problemas. Nessas situações, é importante que o corpo técnico explique a extensão e complexidade de muitas questões econômicas, bem como os meandros do processo decisório de instituições como o FMI. Do contrário, as OSC podem se desencantar com o Fundo caso não se realizem melhorias substanciais num curto período.
3. As OSC podem ter expectativas pouco realistas quanto à influência que contatos com o Fundo têm na formulação de políticas. O fato de o corpo técnico estar aberto a discussões com as OSC não significa que o FMI venha necessariamente a adotar suas posições.
4. O corpo técnico do Fundo pode ter expectativas pouco realistas quanto à aplicabilidade imediata de suas consultas com as OSC como insumo para o assessoramento de política do FMI. Muitos dos ganhos significativos desses intercâmbios se fazem sentir gradativamente e a longo prazo.
5. O corpo técnico não deve esperar que as consultas com as OSC resultem num consenso social completo em torno das posições do FMI. Sempre existirá um certo nível de críticas dos círculos da sociedade civil.

#### F. Avaliar a legitimidade das OSC

1. O corpo técnico do FMI muitas vezes usa de cautela ao se aproximar das OSC por temer a possível falta de legitimidade dessas organizações.
2. As OSC podem conquistar a legitimidade, bem como a capacidade de representar as preocupações de grupos dentro das sociedades, por diversos meios. Ao avaliar em que medida as OSC representam interesses legítimos, deve-se considerar aspectos como sua situação legal, autoridade moral, eficácia, quadro de associados e governança.
3. Ao avaliar a legitimidade das OSC, o corpo técnico pode consultar uma variedade de fontes, como funcionários graduados do governo, organismos bilaterais de doadores, embaixadas, funcionários locais dos escritórios de representantes residentes do FMI, técnicos do Banco Mundial e de outras instituições multilaterais (principalmente seus especialistas em relações com a sociedade civil, se houver), federações e outros organismos associativos da sociedade civil, especialistas do meio acadêmico e outros consultores profissionais.
4. Em alguns países, as OSC mantêm códigos de conduta auto-regulamentados ou mecanismos de certificação que ajudam a identificar as associações idôneas.
5. A capacidade do Fundo de avaliar a legitimidade das OSC aumenta à medida que o corpo técnico (sobretudo os representantes residentes, chefes de missão e quadros do EXR) acumula registros de contatos na sociedade civil.
6. Ao deixar suas funções, os chefes de missão, representantes residentes e outros no Fundo que servem de ponto de contato com a sociedade civil devem transmitir a seus sucessores um resumo completo de suas relações com as OSC.

### G. Buscar/encontrar tempo

1. Construir relações com a sociedade civil exige tempo e recursos, os quais devem ser equilibrados com outras prioridades. Esse desafio é ainda maior num ambiente em que os governos dos países membros do FMI esperam que a instituição opere dentro do nível existente de recursos humanos.
2. O corpo técnico deve tratar a sensibilização do público (o que engloba os contatos com as OSC) como parte integrante de seu trabalho global junto aos países, não como uma baixa prioridade dispensável quando o tempo for escasso.
3. A aproximação com as OSC pode corrigir mal-entendidos, melhorar o conteúdo das políticas e aumentar a viabilidade política das recomendações do FMI. Essas relações podem contribuir muito para a eficácia do trabalho básico de políticas e, com o tempo, podem inclusive levar à economia de tempo e recursos humanos.
4. Uma alternativa seria as missões do Artigo IV e de programas adotarem uma prática de reservar pelo menos meio dia para as reuniões com OSC.
5. É provável que os representantes residentes assumam a frente das relações com as OSC, mas também é altamente desejável que seus esforços de aproximação sejam complementados pelos contatos diretos entre as missões e as OSC.

## **Anexo**

### **Processo: Realização de Reuniões com as OSC**

Este anexo contém uma série de sugestões de boas práticas para a realização de reuniões e contatos eficientes com as OSC. Nem todas serão praticáveis ou necessárias em todas as circunstâncias. Em muitos casos, trata-se de simples “bom senso” ou “cortesia”, mas convém ter em mente essas sugestões. Elas foram coligidas em benefício do corpo técnico do FMI; muitas das práticas, se adotadas pelas OSC, também contribuiriam para tornar mais produtivos os contatos com o Fundo.

#### A. Preparativos

1. Reuniões bem planejadas são um passo muito importante para construir uma relação de trabalho produtiva.
2. Responda imediatamente a solicitações de consultas das OSC.
3. Mantenha uma postura abrangente; só recuse contato com uma OSC por motivos justos (por exemplo, se a organização tiver intenções escusas ou se apresentar uma imagem altamente deturpada).
4. Informe-se. Repasse as informações sobre as OSC que irá encontrar. Consulte notas de encontros prévios do FMI com esses grupos. Identifique opiniões e propostas relevantes que provenham de associações da sociedade civil. Solicite o material pertinente preparado pelas OSC.
5. Estabeleça de comum acordo uma pauta bastante precisa da reunião, para incentivar o debate concentrado em perguntas e temas específicos.
6. Deixe que os dois lados exponham seu ponto de vista sobre os assuntos discutidos. Dê às OSC a oportunidade de abordar os temas de seu interesse, mesmo que estes não sejam prioritários ou sequer pareçam diretamente relevantes para o FMI.
7. Envie com antecedência às OSC a documentação relevante sobre o FMI, sempre que possível no(s) idioma(s) local(is). Forneça às OSC os nomes e as descrições dos cargos dos técnicos com quem elas irão se encontrar.
8. Estabeleça desde o início regras básicas comuns para a reunião, tais como até que ponto, de que forma e com quem discutir o conteúdo do encontro após a reunião. Nem o Fundo nem as OSC devem passar uma impressão errônea a terceiros sobre a natureza e substância de suas consultas.

#### B. Deliberações

1. Sempre que possível, utilize nas reuniões a língua nativa da maioria dos participantes da sociedade civil. As minorias lingüísticas normalmente agradecem que se providencie uma tradução separada.



2. Normalmente ganha-se tempo — sobretudo no contexto das visitas de missões — quando se programam reuniões conjuntas com representantes de diversas OSC. Todavia, quando se trata de discussões mais profundas e mais discretas de temas específicos, pode ser preciso realizar reuniões menores ou mesmo exclusivas.
3. Garanta amplo espaço para comentários e perguntas dos representantes das OSC. Evite apresentações unilaterais. Tome a iniciativa de fazer perguntas sobre as opiniões e atividades das OSC. As discussões com as OSC dão ao corpo técnico uma chance de ouvir, aprender e ser influenciados, além de falar e instruir.
4. Dê a todos os participantes a oportunidade de falar: mulheres e homens; grupos étnicos e religiosos minoritários e majoritários; críticos e defensores das políticas apoiadas pelo FMI, etc.
5. Lembre-se que algumas OSC operam em ambientes democráticos novos e frágeis. As OSC que defendem grupos vulneráveis podem se sentir ameaçadas por riscos políticos específicos. Respeite essas inseguranças e não exponha os participantes das consultas a retaliações. Comunique à Direção-Geral se houver indícios de intimidação aos interlocutores das OSC.
6. Dirija-se às OSC usando uma linguagem simples. Evite termos técnicos, abreviaturas institucionais, jargões profissionais e outros tipos de vocabulário especializado.
7. Não subestime as diferenças culturais. Se não houver um esforço extra de comunicação transcultural, os representantes da OSC e do Fundo podem sair da reunião com interpretações muito diferentes do que foi dito.
8. Debata opções (em vez de vender posições preestabelecidas). Discuta com franqueza as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas de política. Explore, honestamente, as conseqüências negativas e positivas de várias abordagens.
9. Esteja preparado para admitir ignorância quando não souber a resposta a uma pergunta. Quando apropriado, prontifique-se a estudar o assunto e dar uma resposta posteriormente.
10. Vista roupas confortáveis. Em alguns contextos, um traje um pouco mais informal pode ajudar a descontrair o ambiente. Por outro lado, a informalidade artificial pode provocar uma reação de ceticismo. Conhecer os costumes locais é fundamental.
11. Evite transmitir uma impressão de excesso de confiança. Responda às perguntas sem pressa e de forma completa, simples e paciente. Poucas atitudes alienam tanto as OSC (e os cidadãos em geral) quanto servidores internacionais que parecem arrogantes, mesmo que de forma inconsciente.

### C. Seguimento

1. Mantenha um breve registro das reuniões com as OSC. Anote, de forma sucinta, quem estava presente, o que foi discutido, quais as principais queixas e/ou propostas ouvidas, bem como impressões gerais sobre o encontro. Esse registro deve ser incluído na compilação das atas da missão e citados resumidamente nos relatórios de fim de missão e

relatórios periódicos dos representantes residentes. A acumulação de dados sobre os contatos ajuda o Fundo a fortalecer sua capacidade de ligação com a sociedade civil.

2. Faça menção aos intercâmbios com organismos da sociedade civil nos relatórios formais do corpo técnico sobre missões (ou explique por que não foram realizadas reuniões dessa natureza).
3. Sem desrespeitar as regras básicas estabelecidas (ver A8 acima), divulgue o conteúdo das discussões com as OSC: no *website* do FMI e/ou nas páginas pertinentes dos países; em publicações específicas sobre países, se houver, ou na página *The IMF and Civil Society* mantida por EXR. Se achar conveniente, envie uma nota não apenas para agradecer as contribuições da OSC, como também para reconhecer os principais pontos defendidos, informar as eventuais medidas que estejam sendo tomadas ou estudadas em resposta a esses pontos e solicitar novos comentários.
4. Mantenha contatos periódicos de seguimento com as OSC para avaliar suas impressões sobre as reuniões com funcionários do Fundo.
5. Realize avaliações periódicas, por intermédio do EXR, da ligação geral do FMI com as OSC.
6. O *feedback* é importante. Se a OSC sentir que seus comentários não são levados a sério e não produzem efeitos, estará menos inclinada a realizar novas consultas com o FMI.