

AFILIADAS INTERNACIONAIS

em Notícia

Soluções criativas e eficazes para os repagamentos

por Victor Baidoo

Padrões de excelência para organizações nacionais causam mudanças

Nunca antes a necessidade de encontrar uma solução para o problema da inadimplência dos repagamentos foi tão urgente como no ano fiscal de 2005. Os *Requisitos dos Padrões de Excelência (Standards of Excellence - SOE) para Organizações Nacionais*, aprovados pela diretoria internacional da Habitat for Humanity (International Board of Directors - IBOD) em novembro de 2003, resultaram em uma grande mudança e em um maior enfoque para a maioria das organizações nacionais e escritórios de região que enfrentam dificuldades relacionadas aos repagamentos. Organizações nacionais com uma alta incidência de baixa recuperação de crédito hoje enfrentam a ameaça de ficar sem capital, além de uma possível desfiliação nos anos fiscais de 2005 e 2006. No entanto, satisfazer os requisitos dos Padrões de Excelência não deve ser a única razão para resolver o estado crítico dos repagamentos; as organizações nacionais precisam melhorar a situação dos repagamentos para garantir a sobrevivência de seus programas e afiliadas.

As avaliações de diagnósticos dos Padrões de Excelência conduzidas em 26 das 93 organizações nacionais estabelecidas no mundo todo, mostram que somente três das 26 organizações nacionais



Liderança local ajuda a promover administração eficaz e responsabilidade. Foto de Erastus Mburu, Duncan Mugo, Monica Elizaphan e Ezron Njeru, representantes locais da afiliada de Thuita da HFH do Quênia.

estão em conformidade com tais padrões. Um relatório provisório afirma que “Com base na análise dessa avaliação inicial, a questão mais complicada que os países que não estão em conformidade necessitam resolver são as dificuldades de repagamento de empréstimo há muito tempo presentes em afiliadas antigas.” O relatório provisório atesta também que “A equipe da HFHI e as organizações nacionais afetadas estão solicitando recursos adicionais (materiais, financeiros e de pessoal) com a finalidade de encontrar soluções criativas e eficazes para o problema.”

E para descobrir saídas criativas e eficazes é essencial entender a origem principal desse problema. Exige uma investigação de ambientes internos e externos, assim como uma análise do passado e do presente de nossas organizações nacionais e afiliadas.

Quais são as causas e as melhores soluções?

Em uma pesquisa recente, organizações nacionais na África e no Oriente Médio foram solicitadas a relacionar as causas das dificuldades com repagamentos na perspectiva dos beneficiários, juntas das afiliadas, equipes de campo e equipes de escritório nacional. Quinze organizações nacionais mencionaram até 45 fatores internos (isto é, dentro do controle da HFH e dos beneficiários) e 15 fatores externos (principalmente condições econômicas e naturais).

Das diversas causas identificadas, três fatores prevaleceram:

- Cultura organizacional com pouca ênfase em repagamento e falta de acompanhamento das famílias.
- Administração de crédito ineficiente.

Continua na página 2

índice

Pagamentos e iniciativas de microcrédito

ÍNDICES DE PAGAMENTO EM FACE A CALAMIDADES 3

AUMENTO DOS ÍNDICES DE PAGAMENTO DE HIPOTECA 4

O AMOR DE FÁTIMA 5

DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO “ECONOMIZAR E CONSTRUIR” EM SRI LANKA 6

REPAGAMENTOS: EM BUSCA DE SOLUÇÕES NAS FILIPINAS 7

COMO USAR O PHOTONET PARA DAR MAIS IMPACTO ÀS SUAS COMUNICAÇÕES 8

PROMOVER BONS RELACIONAMENTOS COM OS BENEFICIÁRIOS 11

COMO CHEGAR A UM SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CRÉDITO DE SUCESSO 12

O SUCESSO DE CHEGAR A 0% DE INADIMPLÊNCIA 13

HFH DA COLÔMBIA DESENVOLVE NOVOS PROJETOS DE ATIVIDADE BANCÁRIA 14

FINANCIAMENTO-PONTE PARA AS PARCERIAS DA HFH COM INSTITUIÇÕES MICROFINANCEIRAS 15

CONJUNTO DE ADMINISTRAÇÃO DE CRÉDITO DA UNIVERSIDADE DA HFH 16

KIM McDONALD

Volume 11, edição 3
O boletim *Afiliadas Internacionais em Notícia* é publicado trimestralmente

Editor:

Anita Mellott

Editor literário:

Leigh Powell

Artista gráfico:

Cynthia Friesen Coyle

Tradutor para o português:

Ligja Hougland

Editor para o português:

Simone Ramey

Tradutor para o espanhol:

Montse Malmierca-Smith

Editor para o espanhol:

Laura VanDruff

Tradutor e editor para o francês:

Fabienne Boulongne-Collier

Consultor:

Karan Kennedy

Distribuição:

Nancy Barnes: NBarnes@hfh.org

Norma editorial:

Apreciamos o envio de artigos, fotos e também novos itens e idéias para o boletim *Afiliadas Internacionais em Notícia*. Reservamo-nos, no entanto, o direito de publicar, revisar ou rejeitar quaisquer itens recebidos, ou ainda de arquivar materiais para uso posterior, segundo a disponibilidade de espaço na publicação.

Encontram-se à disposição de todos as diretrizes para a apresentação de artigos ao editor. Envie o seu material ou perguntas para:

Anita E. Mellott, editor,
Afiliadas Internacionais em Notícia,
Habitat for Humanity International,
121 Habitat St., Americus, GA
31709-3498, EUA
fax: (229) 924-0577,
e-mail: AMellott@hfh.org

Soluções criativas e eficazes para os repagamentos

Continuação da página 1

• Avaliação de risco inadequada na seleção de projetos e famílias.

Felizmente, alguns programas e afiliadas nacionais dentro da África e Oriente Médio responderam com sucesso ao problema dos repagamentos tratando a raiz dessa questão.

Causa: *Cultura organizacional com pouca ênfase em repagamento e falta de acompanhamento das famílias beneficiárias.*

Solução: *Tomar medidas sólidas e visíveis.*

Ao responder a pergunta da pesquisa sobre as causas da inadimplência, Carolyn McDonald, diretora nacional da HFH de Botsuana, escreveu o seguinte: “Descobrimos que quando realmente insistimos no repagamento, muitas vezes, somos pagos. Acho que a verdadeira causa do problema é que a

A chave para promover a responsabilidade financeira? Faça um trabalho de pesquisa. Visite os beneficiários. Escute quando eles falarem sobre as necessidades deles. Faça com que eles sejam tão responsáveis pelo pagamento do empréstimo quanto somos responsáveis pela nossa palavra.

Causa: *Administração de crédito ineficiente.*

Solução: *Adaptar os produtos de empréstimo para moradia de modo que sejam acessíveis.*

Mais de 20% das 30 000 casas da Habitat construídas na África e no Oriente Médio ficam em Malavi. Mas o programa de Malavi sofria com a falta de repagamentos, desde meados da década de noventa. Quando um consultor independente foi contratado para fazer um estudo das rendas e das necessidades de moradia das famílias que viviam em casas de sapé (as principais populações-alvo da HFH

donar a zona rural de Malavi para se concentrar nas áreas urbanas ou permanecer nas áreas rurais e continuar a viver com o problema dos repagamentos insatisfatórios. Mas quem ajudaria o pessoal rural se a HFH de Malavi fosse para as comunidades urbanas?

A HFH de Malavi respondeu com um novo modelo: o “Empréstimo para aprimoramento de moradia”. Com ele, a Habitat conscientemente se dedica a desenvolver produtos de financiamento de acordo com a capacidade de pagamento de cada família. Nenhuma habitação nova é construída com esse modelo. A Habitat oferece cinco produtos diversos de financiamento de moradia para a melhoria de casas existentes. Os produtos de financiamento incluem forro plástico (empréstimo de US\$20, o mais baixo), vaso sanitário, portas e janelas, piso de cimento e telhado de metal (cerca



JULIE A. LOPEZ

Uma casa da Habitat proporciona abrigo a uma família de Malavi. A HFH de Malavi está reavaliando seu programa de construção para melhor servir às necessidades das famílias rurais que não podem pagar por uma moradia tradicional da Habitat.

Habitat não tem sido rigorosa ao exigir pagamentos. Não existem conseqüências reais para a inadimplência. Conseqüentemente, os beneficiários se acostumaram com o hábito confortável de não pagar. Recentemente, tomamos diversas medidas para achar uma solução. Visitamos os beneficiários para estabelecer o real motivo da inadimplência. Estamos adotando medidas drásticas com os beneficiários que simplesmente se recusam a pagar, ao mesmo tempo em que trabalhamos com aqueles que realmente têm dificuldades.”

de Malavi), as descobertas foram impressionantes.

Além da população-alvo contar com rendas baixas, ela gasta cerca de 80% de sua renda pequena, sazonal e irregular em alimentos. Essas famílias não podiam sequer pagar uma casa de uma só peça de acordo com o modelo “Construção em Fases”. As poupanças em grupo, uma prática tradicional da maioria das culturas africanas, não eram populares em Malavi. O modelo “Economizar e Construir” também não seria adequado. A HFH do Malavi ficou dividida entre aban-

de US\$300, o mais alto). Os termos do financiamento variam de um pagamento adiantado a pagamentos realizados durante um período de três anos (três estações). Os pagamentos da moradia são sazonais e programados para coincidir com os meses em que as famílias beneficiárias recebem sua renda (maio a outubro). Para ser qualificado para qualquer produto de empréstimo, é indispensável já ter uma casa construída com paredes sólidas e uma boa fundação. Com a finalidade de motivar as famílias beneficiárias a

Continua na página 10



Catástrofes destroem lares e vidas na África e no mundo todo. Esta casa em Ratnapura, Sri Lanka, foi devastada pelas enchentes.

MIKEL FLAMMI

Enchentes, incêndios, terremotos e guerras: índices de pagamento em face a calamidades

por Brenda Ruth



O que acontece quando algo completamente fora

do controle do seu programa afeta a capacidade dos beneficiários de fazerem pagamentos? Sua porcentagem geral de hipotecas atuais despenca e você acha que não vai satisfazer o indicador de 75% listado nos Padrões de Excelência. Terremotos na Índia. Desmoronamentos na América do Sul. Conflitos armados na África e no Oriente Médio. Além de perturbar a vida das pessoas, esses eventos deixam muita gente desabrigada ou vivendo em condições perigosas.

Na África Ocidental, a questão de desastre e pagamento é uma grande preocupação para as pessoas. Dos oito países da sub-região, Costa do Marfim, Libéria, República Centro-Africana e República Democrática do Congo tiveram conflitos armados violentos que afetaram diretamente seus programas nos últimos dois anos. A República Centro-Africana é o 157º país mais pobre do mundo e ocupou o 157º lugar no Índice de Desenvolvimento das Nações Unidas como o país menos adequado onde viver do mundo.¹

Os programas da África Ocidental e Central da HFH precisaram tomar decisões sem precedentes em face às realidades que enfrentavam no esforço para criar e estimular programas sustentáveis. Na República Centro-Africana, o diretor nacional viajou pelo país a fim de descobrir as péssimas condições das afiliadas, incluindo diversos beneficiários que haviam morrido. A equipe da HFH da Libéria ainda está aguardando que as tropas da ONU declarem zonas seguras para que possam avaliar o

Depois de qualquer desastre ou conflito, o primeiro passo deve ser demonstrar a presença da HFH e seu compromisso com a comunidade...

status das afiliadas e tomar decisões com respeito aos pagamentos e reconstruções. Depois desses eventos, o escritório nacional irá avaliar os danos e decidir se dará os empréstimos por perdidos ou recomençará os pagamentos.

Na República Democrática do Congo, a afiliada de Mbandaka, cidade natal da HFHI, superou a questão dos pagamentos. Após cinco anos de guerra civil, o diretor nacional e a equipe de programa viajaram pelo país. Eles encontraram alguns projetos em continuação, alguns parados, sem acesso a mate-

riais, e diversos sofrendo com níveis de pagamento menores que 30%. Em Mbandaka, onde a construção havia cessado e o índice de pagamentos estava abaixo de 30%, a equipe e os membros do comitê local começaram a trabalhar em parceria com as autoridades locais para convencer os beneficiários de que o projeto da HFH não havia sido abandonado. Diversos casos na justiça contra os beneficiários inadimplentes e a excelente organização dos membros do comitê local auxiliaram a lançar um programa

enérgico de recuperação de hipoteca e a divulgar que a HFH continuava sendo uma parceira comunitária comprometida. Como resultado desse trabalho duro, hoje a afiliada de Mbandaka tem um índice de pagamento de 85%, satisfazendo o seu critério, e constrói 35 moradias por ano.

Nem todos os desafios relacionados a pagamentos são um sucesso. A afiliada LTX, na vila de Bikoro, também na República Democrática do Congo, era, geograficamente, bastante grande. Ela foi dividida em várias afiliadas menores, na espe-

rança de que algumas comunidades iriam progredir e deixar as comunidades não comprometidas para trás. No entanto, o índice de pagamento permaneceu abaixo de 5%. Finalmente a HFH da República Democrática do Congo foi forçada a levar os beneficiários à justiça. Ficou claro que os beneficiários dessa área não fariam os pagamentos, a menos que fossem forçados a tal. Uma triste realidade do nosso trabalho, mas resultado de uma comunidade que era muito ampla para ser devidamente administrada e acompanhada.

Os índices de pagamento são um dos alicerces dos nossos programas. Com presença em 100 países, as equipes, muitas vezes, se deparam com casos excepcionais e precisam reagir. Depois de qualquer desastre ou conflito, o primeiro passo deve ser *demonstrar a presença e o compromisso da HFH com a comunidade* se reunindo com beneficiários e autoridades locais, visitando os locais de construção (logo que viável em termos de segurança) e informando as pessoas de que a organização continua na comunidade. Na República Centro-Africana, o diretor nacional teve que acabar com os rumores de que a HFH havia deixado o país, pois o caminho da organização tinha sido

Continua na página 4

Situação	Reação	Solução
Casa completamente destruída.	dívida cancelada	construir nova moradia
Estrutura da casa intacta, mas com necessidade de reparos.	continuar com o plano de pagamento.	fazer reparos
Dano leve, com necessidade de fazer reparos estéticos.	continuar com pagamento.	o beneficiário se encarrega dos reparos

Enchentes, incêndios, terremotos e guerras: índices de pagamento em face a calamidades

Continuação da página 3

visto partindo durante a evacuação. Ao mesmo tempo em que se confirma a segurança local, é importante ter uma idéia realista da situação — isso pode ser feito avaliando o dano causado pelo desastre.

Também é essencial contar com políticas que determinem as categorias de dano/reação com critérios bem definidos, assim diminuindo a necessidade de as equipes decidirem por conta própria como reagir.

Mas precisamos levar a questão mais adiante; os custos do reparo serão adicionados à hipoteca existente? Os reparos serão incluídos no número de moradias da HFHI?

Talvez seja fundamental procurar parceiros que ajudem em caso de sofrimento. A UNICEF

(fundo da ONU para crianças) pode reconstruir a escola enquanto o Programa Mundial de Alimentos oferece assistência com alimentos de emergência? Depois de um desastre, as pessoas podem perder tudo ou ter quase nada sobrando. Por exemplo, os refugiados que retornavam às suas casas em Sierra Leone chegavam com pouca comida, talvez com uma ferramenta agrícola e um pedaço de lona para usar como telhado ou casa temporários.² Apesar de a HFHI possuir a capacidade de cuidar da questão das moradias, desastres apresentam mais necessidades que somente podem ser satisfeitas adequadamente pelo meio de parcerias e colaborações com outras organizações governamentais presentes na área.

Tenha compaixão e compreensão com relação àquelas pessoas que sofreram as desgraças trazidas pela guerra e pelo exílio. Não podemos subestimar o poder de



SARA COPPLER

ter um lar. As pessoas que estão retornando ou se recuperando após um desastre ficam felizes em ver seus parentes e amigos, caminhar livremente e não ser detidas em um acampamento. Elas apreciam o fato de que estão vivas. Em caso de conflito, a casa representa o começo de uma vida segura e estável novamente. Construir casas permanentes proporciona uma sólida âncora física e psicológica para as famílias que enfrentam o grande desafio de voltar à vida normal depois de ficarem exiladas.

Precisamos rezar pelas nossas equipes, beneficiários e voluntários que trabalham em circunstâncias difíceis. Reze pela a segurança deles e pela sabedoria de Deus, conforme eles tomam decisões que possam

afetar vidas humanas. É difícil ver o plano de Deus depois de uma guerra ou situação de perigo. No entanto, é nesses casos que nossa demonstração de amor é mais aparente. 🏠

Brenda Ruth é coordenadora de desenvolvimento de recursos e comunicação dos programas da HFH na África Ocidental e Central. Ela fica baseada no Senegal.

¹ http://hdr.undp.org/reports/global/2002/en/indicator/indicator.cfm?File=cty_f_CAF.html

² Quando esse artigo foi escrito, a diretoria internacional da Habitat for Humanity estava no processo de aprovar a iniciativa First Shelter (Primeiro Abrigo) para ajudar 500 famílias de refugiados que retornavam a Sierra Leone.



Homens trabalham no telhado de uma casa da Habitat em Uganda.

CARRIE WAGNER

Aumento dos índices de pagamento de hipoteca: Experiência da HFH de Uganda

por Sebastian Wakhooli

A Habitat for Humanity de Uganda obteve resultados encorajadores com seus índices de pagamento de hipoteca devido a uma melhora nos pagamentos na região de Kasese. Localizada na Uganda Ocidental, Kasese é a região onde começou o ministério da HFH de Uganda. Com 12 afiliadas e famílias agora vivendo em moradias permanentes e adequadas, a meta da HFH de Uganda era utilizar

o sucesso dessa região como modelo para os pagamentos da hipoteca.

Devido à atividade de rebeldes por três anos, os pagamentos na região se tornaram problemáticos, caindo para até 15%. Mas ao implementar alguns dos passos listados abaixo, a HFH de Uganda conquistou uma boa recuperação de empréstimo, com alguns dos índices chegando a até 85%. Um caso específico é o da afiliada de Lake Katwe, onde os índices de pagamento aumentaram de 15%



SHAWN REEVES

A beneficiária da Habitat, Fátima Husni Hamadeh, constrói uma parede de sua nova casa, em Al Himmeh, na Jordânia.

O amor de Fátima

por Karin Polak

Al Himmeh, no norte da Jordânia, faz fronteira com Israel e Síria e apresenta uma beleza natural estonteante. Em árabe, *Himmeh* significa “fonte quente”, e a cidade é conhecida pela suas fontes termais naturais onde as pessoas se banham e relaxam. Na família da HFH, Al Himmeh é conhecida como a primeira comunidade da Jordânia a receber o programa, em 2001.

Hoje, Romel, gerente de programa da Habitat for Humanity da Jordânia, se une a Mohammed, coordenador de comunidade da HFH da Jordânia, e Abu Mohammed, presidente da *jamaia* local (a comunidade beneficiária com a qual a HFH da Jordânia trabalha). Chegamos à casa de Fátima, onde ela mora com o marido, Abu Mohammed e três filhos: as meninas Noosaiba, 18 anos, e Maisa, 14 anos, e o menino Mohammed, 15 anos. A casa foi construída por mutirão junto com a amiga especial da HFH, Linda Fuller, em outubro de 2003.

Em setembro de 2003, a antiga casa de Fátima e Abu Mohammed — uma estrutura com paredes de barro e duas peças — despençou. A família alugava a estrutura precária por 25 dinares jordanianos por mês (cerca de US\$36). O pagamento da família pela nova casa da HFH será feito no decorrer de sete anos, no valor de 50 dinares jordanianos

mensais (US\$72). Apesar de ser mais do que o valor pago pelo aluguel da estrutura de barro, Fátima tem como conseguir a diferença e nos explica como faz isso.

Aos poucos, ela compartilha a história de seu envolvimento com um projeto de microempreendimento que permite saldar o empréstimo da HFH. O problema cardíaco de seu marido o impediu de ter um trabalho estável, mas proporciona uma renda mensal pela incapacidade física de 100 dinares jordanianos (US\$142) paga pelo ministério jordaniano de desenvolvimento social. Entretanto, isso não bastava para pagar pelas necessidades básicas dessa família com cinco membros. Depois de pagar o aluguel, somente sobravam 75 dinares por mês para o sustento da família — menos de um dólar por dia.

Fátima explica como ela arrecada bambu, limpa-o e corta-o para fazer suas cestas de bambu. Abu Mohammed exibe uma amostra do trabalho da mulher e um pedaço de bambu não cortado. Ele mostra como um pedaço de bambu é transformado com uma faca afiada em oito pedaços. O resultado desse trabalho é uma pequena cesta, que demora uma hora e meia para ser produzida, ou uma cesta grande, que significa duas horas de serviço. Um conjunto de três cestas custa um dinar (US\$1,42). Fátima admite que fabricar cestas

Continua na página 12

para mais de 90% em menos de seis meses. Os fatores para índices mais altos incluem:

- **Afiadas administradas pela comunidade (AAC):** A mudança de afiliadas administradas pelos representantes de campo e supervisionadas pelo escritório nacional para afiliadas administradas pela comunidade aumentou o incentivo para que as pessoas das afiliadas aprimorassem seu desempenho. Com a operação AAC, a comunidade se deu conta de que dependia do sucesso do programa e cabia a ela fazer com que esse desse certo. A atitude levou a um maior trabalho em equipe, especialmente em visitas de casa em casa, resultando em um acréscimo no índice de pagamento de hipoteca.

- **Sessões de treinamento regionais para comitês de afiliadas:**

Antes, o treinamento geral era oferecido às afiliadas, com cada uma delas enviando representantes para o treinamento. Agora, o escritório nacional proporciona um treinamento regional, em que cada região recebe um treinamento especificamente desenvolvido para suas necessidades e situação exclusivas. O treinamento se concentra na importância da recuperação dos financiamentos de casa — índices mais altos de pagamento significam que um número maior de famílias pode ser assistido. Mantendo em mente que a região foi afetada pelos rebeldes, os comitês foram desafiados a melhorar seus índices de pagamento, o que estão fazendo agora com sucesso.

- **Desafiliação:** Os comitês das afiliadas receberam a informação quanto à decisão de desafiliar as

afiliadas com mau desempenho. Depois de ser explicado como uma afiliada com baixo desempenho pode prejudicar todo o programa, foi tomada a decisão de que as afiliadas com performance indesejada serão, em breve, desafiliadas, em vez de inutilizar todo o programa do país. O ônus foi então colocado sobre cada um dos comitês para que estabelecessem uma porcentagem-alvo, abaixo da qual as afiliadas seriam automaticamente sujeitas a desafiliação. Isso motivou as afiliadas a trabalhar mais arduamente na recuperação dos empréstimos.

- **Retomada de posse:** A HFH de Uganda decidiu retomar a posse de algumas das casas cujos beneficiários encontravam-se extremamente atrasados com o pagamento, mesmo tendo a capacidade de estar em dia com a dívida. As notícias

correm rápido nas vilas de Uganda. Os beneficiários que estavam relutantes em pagar a hipoteca foram levados a fazer seus pagamentos — eles concluíram que o pagamento era uma opção preferível a perder a casa.

Encorajamos os parceiros, conforme eles começam novas afiliadas, a enfatizar o impacto da inadimplência durante o treinamento inicial, assim como a ressaltar o fato de que a HFH é um programa de propriedade da comunidade. As pessoas são mais incentivadas a apresentar um melhor desempenho quando dependem do sucesso do programa. 🏠

Sebastian Wakhooli é gerente de desenvolvimento de campo da HFH de Uganda. Ele pode ser contatado por e-mail no endereço sebastianw@hfhuganda.org



Desenvolvimento do conceito “Economizar e Construir” em Sri Lanka

por Aruna Paul

Objetivos gerais de Economizar e Construir

- Capacitar as pessoas carentes das zonas rurais com a finalidade de reconhecer sua situação de endividamento e dependência e mudá-la.
- Disciplinar as pessoas carentes das zonas rurais para que usem seus recursos de maneira inteligente ao formar grupos e poupar o valor de sua pequena contribuição e, então, multiplicar seus recursos por meio de habilidades e treinamento profissional.

Outros objetivos de Economizar e Construir

- Fazer com que os beneficiários se tornem parceiros mais ativos.
- Construir mais casas com menor entrada de capital.
- Tornar moradias mais acessíveis à população mais pobre da comunidade (em comparação com as famílias antes assistidas).
- Criar o hábito de poupar a fim de ajudar com o crescimento e a sustentabilidade das famílias.
- Assegurar o pagamento do empréstimo com uma prestação mensal mais baixa.
- Recuperar o empréstimo em período de tempo mais curto.



conceito de “Economizar e Construir” foi primeiro desenvolvido em Sri Lanka, guiado por princípios de administração de microfinanças e bibliotecas. O objetivo do programa era identificar os recursos disponíveis localmente e ajudar as famílias a multiplicar seus recursos.

“Economizar e Construir” iniciou em uma época em que a taxa de pagamento estava baixa e a velocidade das construções ficava em torno de três a cinco casas por mês. Logo, o investimento de capital era muito alto — por volta de US\$850 por moradia. O impacto do programa foi excelente — as pessoas auxiliadas por meio dele se tornaram parceiras vibrantes e anima-

das, compartilhando 47% do custo total das casas por conta própria, durante os últimos três anos. A taxa de pagamento permaneceu entre 95% e 100%.

Depois que uma afiliada cuidava de 60 grupos ao construir 720 casas (com a atual velocidade de construção, isso pode ser atingido dentro de três a cinco anos), ela podia ajudar a erguer casas para 15 famílias por mês, sem fundos externos. Quando a HFHI continuava a apoiar tais afiliadas, especialmente no reconhecimento dos padrões que elas atingiram, 40 famílias podiam ser abrigadas mensalmente. A contribuição da HFHI era de apenas

US\$155 por família, valor que devia ser pago de volta dentro de um período de menos de três anos.

O sistema provou ser um sucesso, pois as pessoas afetadas por moradias inadequadas tomavam a primeira iniciativa. Elas contribuíam inicialmente com uma pequena quantia e, no processo, começavam a entender sua capacidade de pagar e a que tipo/tamanho de moradia conseguiriam ter acesso. Assim, elas se tornavam verdadeiras proprietárias de uma casa, com uma dívida menor por um menor período de tempo. A conhecida “prática de empréstimo escalonado” dentro de microfinanças é interpretada pela metodologia de Economizar e Construir como “Construção em Fases”. Com isso, as famílias têm a capacidade de selecionarem a melhor opção compatível com a situação financeira delas. O pagamento não se torna um fardo, e a chance de pagar o mais cedo possível oferece

esperança aos beneficiários.

Os beneficiários assumiram a liderança em compartilhar algumas funções e responsabilidades da equipe da afiliada. Os funcionários da afiliada não precisavam mais visitar os beneficiários para coletar o pagamento, nem mesmo para lembrar os beneficiários quanto à dívida. Por meio de seus líderes de grupo, os beneficiários enviavam seus pagamentos coletados ao escritório da afiliada. Eles assumiam a responsabilidade de assegurar 100% de pagamento a afiliada por parte de seus próprios grupos.

“Promotores de grupo” é outro avanço na mesma linha do procedimento Economizar e Construir.



Um grupo de mulheres na vila de Matali, em Sri Lanka, aprende sobre o conceito de “Economizar e Construir” durante uma sessão de orientação. Um homem é entrevistado por um membro do comitê de seleção de famílias na esperança de se tornar um parceiro da HFH de Sri Lanka.



MIKEL FLAMY

Aqui os líderes de grupos e/ou da comunidade se responsabilizam por promover mais grupos e desenvolver os existentes. Eles ainda compartilham algumas das responsabilidades da supervisão das construções com a equipe.

O envolvimento dos beneficiários e o impacto criado por meio da pequena quantia com a qual contribuíram permitem que eles atraíam mais parceiros locais para compatibilizar os valores das suas poupanças a fim de dobrar o número de casas construídas. Tais parcerias foram possíveis também porque a porção compatibilizada é menor e o impacto, maior.

Os dois principais fatores que colaboraram positivamente com a implementação do conceito Economizar e Construir em Sri Lanka foram:

- Uma equipe comprometida com uma visão ampla e uma profunda convicção de servir como agentes de mudança. A equipe fez um enorme sacrifício ao tentar implementar essa atitude nos primeiros estágios.
- A microfinança é praticada em níveis diferentes em Sri Lanka e a metodologia do conceito Economizar e Construir é conhecida pelas pessoas, especialmente por aquelas com renda baixa e irregular. A maioria dos beneficiários fazia parte desse grupo.

Nosso desafio inicial era convencer as afiliadas mais antigas quanto às vantagens do programa Economizar e Construir, pois elas estavam acostumadas com o método convencional. Mas tivemos que superar esse desafio, e todas as afiliadas hoje planejam e decidem quanto a futuras construções usando o conceito de Economizar e Construir.

Se nossa intervenção fez com que os beneficiários acreditassem que eram os responsáveis por realizar o trabalho, então podemos aceitar que fomos verdadeiros líderes ao demonstrar o amor e os ensinamentos de Jesus Cristo. 🏠

Aruna Paul é consultor regional de programa para a HFH no Sul da Ásia.

Repagamentos:

Em busca de soluções nas Filipinas

por Mikel Flamm

Quando uma família é selecionada para se tornar uma beneficiária da Habitat for Humanity, ela dá o primeiro passo para tornar o sonho da casa própria em uma realidade.

Depois que a casa é construída, alguns beneficiários têm dificuldade em fazer os repagamentos mensais da hipoteca — um fator que antes não foi completamente levado em consideração. Trata-se de um sério problema para a Habitat for Humanity das Filipinas, que sofre com um índice de repagamento de 50% a 54%.

Motivos dos baixos índices de repagamento:

- Falta de honestidade de certos beneficiários ao preencherem os formulários de solicitação de moradia; além disso, a Habitat for Humanity não tem como avaliar a capacidade de um beneficiário de fazer os pagamentos em dia.
- Ausência de um programa sustentado para instruir os beneficiários antes e depois de se mudarem para a nova casa.
- Lugares distantes, localizados longe de onde os beneficiários trabalham, portanto eles, muitas vezes, gastam mais em transporte.
- Dificuldade de viajar até os escritórios da afiliada para fazer os pagamentos; os beneficiários reclamam que é preciso dispor de tempo e dinheiro para isso.
- Emergências — doença na família, perda de trabalho ou renda

inconstante, impedindo que os pagamentos sejam feitos.

As soluções incluem:

- Reorientar os beneficiários para os valores-núcleo, princípios e contratos da Habitat.
- Aumentar o envolvimento comunitário para que os beneficiários se sintam mais inclinados a fazer os pagamentos em dia. Formar

que o beneficiário possa tipicamente honrar mensalmente.

Uma conferência nacional, em 2002, na cidade de Cebu, nas Filipinas, abordou a questão dos repagamentos, o que resultou em algumas soluções. A Vila de St. Michael da Habitat, localizada na cidade de Cavite City, em Manila central, mantém um índice de repagamento de 100%, pois, desde o início, a afiliada enfatizou o seguinte:

- A explicação adequada e cuidadosa dos 12 princípios da Habitat aos beneficiários.
- O treinamento para os beneficiários e conhecimento de suas personalidades e habilidades (isto é, compreender suas aptidões e interesses a fim de oferecer treinamento em habilidades profissionais que auxiliem a melhorar a situação deles).
- A idéia de que uma comunidade como um todo é construída, não apenas casas individuais.
- A presença da junta da Habitat na comunidade. Os beneficiários sentem-se apoiados pela junta; sentem que ela se esforça para conhecer e entender os problemas de cada família.

Um exemplo da junta atuando com a comunidade é o sistema de grupo de poupança. O sistema

foi primeiro implementado por 18 famílias para ajudá-las a pagar suas prestações mensais regularmente. Um determinado valor era reservado para uso em caso de emergências. O sistema provou ser um tamanho sucesso por toda comunidade que os membros

Continua na página 10



Os beneficiários da Habitat, Mario e Merilyn Pegalan, em frente a uma casa completada na comunidade de Dreamland, em Manila, nas Filipinas. Eles cumpriram suas horas de trabalho em mutirão, mas continuam a ajudar na construção de casas para outras famílias.

comitês que supervisionem possíveis problemas e trabalhar com as famílias que enfrentem dificuldades por causa de doença na família ou perda de renda.

- Reestruturar os repagamentos. Recolher o valor que o beneficiário necessita pagar e baixar a prestação mensal de acordo com um valor

PHOTO



Recurso on-line:

Como usar o PhotoNet para dar mais impacto às suas comunicações



ONET



PhotoNet, o arquivo de fotos on-line da Habitat for Humanity International, é um excelente recurso sempre que você estiver criando um website, boletim informativo, brochura, pôster — ou qualquer material que vá divulgar a mensagem da HFH.

Disponível por um link da PartnerNet (<http://partnernet.habitat.org>), o PhotoNet contém mais de 10.000 imagens do trabalho da Habitat for Humanity no mundo todo, e mais fotos são adicionadas semanalmente. Fotos de beneficiários, voluntários, empresas e igrejas patrocinadoras, locais de construção, casas da Habitat concluídas, exemplos de moradias abaixo do padrão — tudo isso pode ser encontrado no PhotoNet.

É fácil usar o PhotoNet. As imagens são totalmente catalogadas, legendadas e podem ser pesquisadas com texto. Você pode procurar imagens utilizando palavras-chaves, nome do fotógrafo, país, nome de região, nome de evento e muito mais. Quando achar a imagem desejada, basta descarregá-la clicando na opção “download” (descarregar) exibida na sua tela.

Para informações sobre como empregar o PhotoNet, perguntas frequentes e informações legais sobre o uso das imagens da HFH, consulte o website do PhotoNet. O PhotoNet também está disponível em espanhol.

Aproveite esse recurso e dê vida às publicações de seu escritório de área, escritório nacional ou afiliada. 🏠

Repagamentos: Em busca de soluções nas Filipinas

Continuação da página 7

continuaram a contribuir com o grupo de poupança e continuaram a fazer seus pagamentos todos os meses. A junta e a equipe se uniram ao grupo e hoje ele conta com mais de 50 membros. A meta final é que ele se torne uma cooperativa comunitária.

Conforme as soluções são implementadas, a HFH da Filipinas está tentando avaliar os pontos fortes dos beneficiários e sua capacidade de repagamento. O objetivo é que isso se espalhe por todo país para chegar a um índice de repagamento de 100%. 🏠



KIM McDONALD

Mikel Flamm é fotógrafo da HFH na Ásia e Pacífico.

A filha de beneficiários da Habitat nas Filipinas brinca em seu novo quintal.

Soluções criativas e eficazes para os repagamentos

Continuação da página 2

fazer os pagamentos prontamente, elas podem solicitar empréstimos adicionais, desde que o empréstimo atual seja totalmente quitado.

No primeiro ano, uma de cada 18 famílias beneficiárias ficou para trás nos repagamentos. Os resultados dos repagamentos ainda precisam ser compilados para o segundo ano.

Causa: Avaliação de risco inadequada na seleção de projetos e famílias.

Solução: Trabalhar dentro dos sistemas e estruturas tradicionais que promovam a comunidade.

As comunidades africanas valorizam o respeito por seus líderes e são coletivistas. Como uma parceria nacional trabalhando na afiliada de Mansen da HFH de Gana, de 1996 a 1999, atuei dentro desses valores e

culturas a fim de desenvolver uma afiliada da Habitat eficaz e com base na comunidade. Estes são alguns pontos que devem ser considerados que achamos fundamentais para nossa atividade em Mansen:

1. Trabalhar com a liderança local.

Não subestime o papel do chefe tradicional nas zonas rurais africanas. Frequentemente, os chefes são as pessoas com a maior influência e mais respeitadas pela comunidade. É importante envolver os líderes locais desde o momento do estabelecimento da afiliada para que possam ajudar a promover a boa administração e o sentido de responsabilidade.

2. Cultivar um sentimento de propriedade comunitária do projeto.

Batizamos o fundo rotativo da

afiliada com o nome da comunidade: Fundo Mansen para a Humanidade. O nome convenceu a liderança comunitária, incluindo os chefes e membros do parlamento, que o fundo rotativo ficaria dentro da comunidade e seria usado para construir casas para outras famílias carentes dentro da mesma.

3. Dar mais poder e delegar responsabilidade.

Treinamos membros da comunidade para lidar com todos os fundos e administrar os assuntos rotineiros da afiliada. A medida resultou em uma maior confiança em mim e no processo da afiliada.

4. Manter o fundo rotativo transparente.

Como sua própria gente coletava hipotecas, comprava e distribuía materiais de construção, selecionava famílias e supervisionava a obra, os beneficiários sabiam de que maneira seus repagamentos eram utilizados. Eles não tinham dúvida de que os repagamentos eram necessários para a construção de outras moradias.

5. Divulgar o status do repagamento de cada beneficiário.

O status do repagamento de um beneficiário era exibido abertamente no escritório da afiliada — uma prática culturalmente ade-

quada. Todo mundo sabia quem estava com o pagamento adiantado ou atrasado. Isso fazia com que os inadimplentes se sentissem pressionados a pagar. Às vezes, os inadimplentes também aproveitavam o apoio dos amigos para levantar fundos e quitar sua dívida.

6. Reconhecer a autoridade da igreja local.

Os pastores locais eram convidados a participar das dedicações de casas e dos retiros trimestrais da afiliada. Muitas vezes, quando surgiam devedores mais difíceis, o comitê da afiliada informava o pastor. Em todas as ocasiões que usamos essa técnica as dívidas foram pagas dentro de, no máximo, uma semana.

Lidar com o problema dos repagamentos exige uma mudança de espírito e uma capacidade de adaptação dentro de nossas estruturas organizacionais para satisfazer as necessidades do povo de Deus. Mas isso só pode vir do coração de Deus que nos proporcionará a sabedoria e a compaixão para liderarmos nossos beneficiários com coração de servos. Senhor, dai-nos sabedoria nessa missão! 🏠

Victor Baidoo é o novo gerente de desenvolvimento de afiliada para os programas da HFH na África e no Oriente Médio. Ele pode ser contatado por e-mail no endereço victorb@habitatame.org.za.



O representante de programa, Kenneth Sinnare, oferece uma sessão de treinamento para os funcionários e voluntários de uma afiliada em Nkinga, na Tanzânia.

KIM McDONALD



Promover relacionamentos sólidos com os beneficiários: a chave dos pagamentos em dia

por Inês Franco Frazão e Filipa Hilário

As hipotecas são a base financeira da Habitat for Humanity. Tudo é construído ao redor do conceito das prestações mensais da hipoteca. A construção da próxima casa depende disso. O conceito da construção de comunidades está enormemente relacionado ao fato de que “meu pagamento” e “minha participação no mutirão” serão usados para ajudar a erguer mais uma casa com outra família carente. As hipotecas, além de representarem a força econômica que mantém a organização funcionando, também agem como uma arma educacional e social. É importante manter esses dois elementos em mente.

Como Millard Fuller, fundador e presidente da Habitat for Humanity, diz “Os pobres não precisam de caridade, mas de capital; não precisam de assistentes sociais, mas de colegas. E os ricos precisam de uma maneira inteligente, honrosa e justa de abrir mão de sua abundância. O Fundo para a Humanidade vai satisfazer essas duas necessidades. O dinheiro para o fundo virá de presentes compartilhados por aqueles que acham que têm mais do que precisam e de empréstimos sem juros daqueles que não podem fazer uma doação, mas que querem oferecer capital de giro para os mais carentes. O fundo não vai dar dinheiro. Não é uma caridade.”

Quando falamos sobre o pagamento de hipoteca, devemos tam-

bém considerar os beneficiários com quem trabalhamos. As famílias da Habitat enfrentam muitos problemas — a moradia inadequada é apenas o problema mais visível. Apesar de ser verdade que muitos desses problemas diminuem e as condições das famílias melhoram bastante depois delas se mudarem para uma casa adequada, isso não acontece da noite para o dia. As famílias necessitam de um suporte contínuo após a mudan-



CORTEZIA DE HFH PORTUGAL

A HFH de Braga, em Portugal, acredita que desenvolver um bom relacionamento com os beneficiários garante a responsabilidade com respeito ao pagamento da hipoteca.

ça. O relacionamento forte entre a organização e os beneficiários é fundamental. Relacionamentos desenvolvidos com base na honestidade, respeito e confiança são o segredo para evitar futuras dificuldades com pagamentos.

É importante esclarecer posições, direitos e deveres, desde o início. Para calcular o pagamento certo da hipoteca é fundamental determinar de forma exata a renda das famílias. O acompanhamento de cada família também é essencial.

A Habitat for Humanity de Braga se concentrou no bom relacionamento com os beneficiá-

rios, desde a criação da afiliada. Fundada em 1996, a primeira casa da HFH de Braga foi concluída em 1999. Desde então, mais 16 moradias foram construídas. Até agora, a experiência portuguesa com relação a pagamentos de hipoteca tem sido bastante positiva. Um dos três membros da equipe da HFH de Braga, Filipa Hilário, é responsável pelo relacionamento com os beneficiários. Hilário está envolvida com a vida das famílias — ela as visita semanalmente e leva as crianças a diversas atividades, todos os sábados. Ela ajuda as famílias a procurar emprego e com a papelada necessária para os programas de seguridade social e saúde, além de oferecer aconselhamento aos adolescentes que querem largar os estudos. Graças a Hilário, os problemas são logo identificados e tratados. Em casos sérios — inadimplência contínua, por exemplo — a comissão de famílias é reunida e são discutidas soluções.

As famílias da HFH de Braga pagam suas prestações mensais da hipoteca regularmente. Até agora, somente tivemos três casos em que os beneficiários eram inadimplentes. Esses e suas soluções se encontram listados abaixo:

1 Uma família com sete membros recebeu a primeira casa construída pela HFH de Braga. Somente o pai e o filho mais velho, de 17 anos, geravam renda. Como o pai estava doente e incapaz de trabalhar por um longo período, a família deixou de fazer quatro pagamentos entre dezembro e março. A comissão de famílias falou com os beneficiários e decidiu esperar até a situação se normalizar. Isso já

aconteceu e a família tomou a iniciativa de aumentar sua prestação mensal de 50 euros para 75 euros (US\$ 60 para US\$ 90).

2 Uma família com quatro adultos e uma criança recebeu um serviço de renovação de telhado da Habitat. Como somente dois adultos trabalhavam, a hipoteca seria paga um mês e pularia o mês seguinte. Mais uma vez a comissão de famílias se reuniu com os beneficiários e, juntos, decidiram baixar o pagamento de 58 para 50 euros (US\$ 70 para US\$ 60).

3 Beneficiários de Palmeira solicitaram que a comissão de famílias reduzisse sua prestação mensal da hipoteca. Com a mãe dessa família de quatro pessoas atualmente desempregada e sem benefícios empregatícios sendo pagos, a família tinha que sobreviver com apenas uma renda. A comissão de famílias baixou as prestações mensais, por um curto período, de 152 euros para 100 euros (US\$ 183 para US\$ 121).

Acreditamos que as dificuldades com pagamentos devem ser tratadas de maneira sensível e sensata. Cada caso é único e isso deve ser levado em conta enquanto procuramos uma saída. Ficar em contato com os beneficiários, manter um relacionamento próximo com eles e encorajar um diálogo aberto são a chave para identificar situações críticas potenciais e buscar soluções. 🏠

Inês Franco Frazão é representante de relações públicas do departamento de novas afiliadas e desenvolvimento de recursos de Portugal e Filipa Hilário é coordenadora de serviços para famílias da HFH de Braga.

é uma atividade rigorosa, mas ela permanece otimista, enfatizando sua animação com o projeto e que, muito freqüentemente, seus esforços proporcionam um bom lucro, fazendo toda a diferença na qualidade de vida de sua família.

O interessante é que foi o marido dela, Abu Mohammed, quem primeiro aprendeu o artesanato de cestas de bambu na comunidade vizinha de Umm Qays, onde, em 1990, ele fez um curso de treinamento de 22 dias. Ao retornar, ele ensinou o processo à Fátima. Desde então, ela audaciosamente transformou o conceito em um empreendimento pessoal pioneiro e inovador. Uma grande força de vontade e um enorme senso de dever são transmitidos quando Fátima explica como estabeleceu relacionamentos com diversos proprietários de lojas nos centros comunitários locais e urbanos jordanianos de Irbid, Zarqa e Amman.

A maior parte do seu árduo trabalho é representada pelo desenvolvimento de relacionamentos com proprietários de lojas com a finalidade de expandir seus negócios até outros mercados da Jordânia. Para promover esses relacionamentos e aumentar seus lucros, Fátima aluga um carro uma ou duas vezes ao mês para dirigir, sozinha, até esses mercados. Esse é o processo autoinstruído que ela segue para distribuir mais cestas e receber seus lucros. Ela continua a compartilhar os detalhes de seu trabalho, pouco interessada em usar seus impressionantes esforços para sustentar sua família por sua iniciativa autoinstruída de microempreendimento como uma oportunidade para se gabar. Os detalhes que Fátima oferece proporcionam um discernimento prático de como esse empreendimento tem sucesso, assim como de seus desafios, finalmente estabelecendo com grande obviedade que a determinação pessoal em preservar uma qualidade e um padrão de vida para a família é tão forte quanto sua iniciativa. 🏠

Karin Polak é administradora regional da HFH na região do Oriente Médio e África.



Como chegar a um sistema de administração de crédito de sucesso

por Belinda Florez

Tentar chegar a um sistema de administração de crédito eficiente e eficaz é um dos maiores desafios da equipe da Habitat na região da América Latina e do Caribe. Para lidar com a situação, mais de 80 representantes de organizações nacionais e afiliadas da América Latina, recentemente, participaram da oficina “Crédito: Um fator-chave para o sucesso sustentável da HFH.” O obje-

tivos. Isso equivale a 32% da carteira ativa total da região. Mais: cerca de 13% dos beneficiários da Habitat na região estão atrasados entre um e 90 dias com seus pagamentos. Como resultado, a imagem pública da Habitat tem sofrido em termos de sua capacidade de recuperação de crédito. Além disso, o Fundo para a Humanidade diminuiu em quantidade e em capacidade de beneficiar mais famílias em necessidade de uma moradia adequada.

Com isso em mente, os participantes das oficinas de treinamento

eficaz do processo de administração de crédito, incluindo promoção de crédito, seleção e orientação de famílias, aprovação e legalização, acompanhamento e recuperação.

3 A necessidade de criar novos produtos de crédito que atingirão e beneficiarão as pessoas mais pobres.

4 A atitude adequada para servir os pobres, ao mesmo tempo em que se respeita a dignidade e capacidade deles de assumir e satisfazer as responsabilidades financeiras.

5 A responsabilidade de proteger o Fundo para a Humanidade.

Durante devoções e conversas, os participantes compartilharam suas experiências com a administração de crédito. Eles também discutiram as idéias sobre microcrédito apresentadas por Muhammad Yunus, fundador do Grameen Bank, em seu livro *Toward a Poverty Free World* (Em direção a um mundo sem pobreza).



KIM MACDONALD

O desenvolvimento de sistemas de administração de crédito eficazes permite que mais beneficiários como Isabel Castillo, de Guayaquil, no Equador, possam ter acesso a uma moradia simples e adequada onde sua família possa viver. Nessa foto, Castillo está com sua neta, Mary Lopez, que terá uma vida melhor em sua nova casa da Habitat.

tivo principal do seminário era criar um contexto adequado para verificar e atualizar as diretrizes na administração de crédito da Habitat for Humanity na América Latina e no Caribe.

A necessidade de mudar

Desde março de 2004, 13.500 das 42.648 famílias beneficiárias que possuem contas de crédito ativas com a HFH da América Latina e do Caribe estavam com seus pagamentos atrasados há mais de 90

realizadas em fevereiro e março de 2004, em Antigua, Guatemala e Paraguai questionaram, além de suas próprias práticas, suas idéias com respeito à concessão e à recuperação de crédito.

Algumas das diretrizes avaliadas durante as oficinas incluem:

1 A importância de assumir uma atitude pró-ativa, em vez de reativa, na administração de crédito.

2 A coerência e a interdependência necessárias para gerar uma aplicação eficiente e

Resultados

O processo de avaliação e análise levou os participantes a se comprometerem com os objetivos a seguir:

- Criar novos produtos de crédito que sejam compatíveis com as características e capacidades das famílias solicitantes.

- Avaliar e elaborar novamente os processos e os conteúdos dos serviços de treinamento e orientação de famílias a fim de estimular seu senso de responsabilidade como devedores e sua conscientização quanto às vantagens resultantes de um bom relacionamento com a HFH.

- Executar um processo contínuo de acompanhamento das famílias beneficiárias que permita medidas preventivas contra os fatores de risco que possam prejudicar as

práticas de pagamento das mesmas. Francisco Perez, um coordenador de afiliada na Nicarágua, diz que “O elemento-chave para uma situação de crédito de sucesso é evitar a inadimplência antes de sofrer as conseqüências de uma carteira de baixa qualidade.”

- Criar uma cultura de tolerância zero com respeito à inadimplência. Esse conceito irá trabalhar contra a falta de responsabilidade quanto aos pagamentos por parte das famílias beneficiárias.

- Desenvolver uma coerência entre o que é dito e o que é feito. “Os resultados serão os melhores indicadores”, fala Ana Maria Montoya, coordenadora de afiliada em El Salvador.

Mudar somente as diretrizes não vai garantir o sucesso na administração de crédito. Tais alterações devem ser acompanhadas por medidas concretas para a implementação de novas diretrizes. Portanto, os participantes do seminário estabeleceram planos de ação em curto prazo que serão monitorados pelas organizações nacionais e coordenados pelo escritório de área.

Desafios

Não há dúvida de que ainda temos um longo caminho a percorrer em nossa busca pela excelência em administração de crédito na HFH da América Latina e do Caribe. Há uma gama de oportunidades e maneiras de atingirmos essa meta, incluindo tomar nossa própria iniciativa ou combinar esforços em alianças com outros. No entanto, plantamos as sementes da mudança na mente e no coração das pessoas responsáveis pela administração dos recursos que Deus forneceu para abençoar milhares de famílias que aguardam a oportunidade de ter um lar decente onde viver.

Continuaremos a verificar nossas diretrizes e práticas, assim como permaneceremos abertos à possibilidade de encontrarmos maneiras novas e inovadoras de satisfazer nossa missão, para que, no fim, sejamos considerados administradores fiéis dos recursos de Deus. 🏠

Belinda Florez é consultora de administração de crédito da HFH da América Latina e do Caribe.



O sucesso de chegar a 0% de inadimplência

por Paloma Velilla

CORTESIA DE MANUEL MANCUELLO

Acima: Uma família posa em frente de sua casa da Habitat, em El Progreso, na Guatemala.

Abaixo: Com a ajuda de seu burro, um homem realiza um trabalho rotineiro típico em El Progreso.

A Habitat for Humanity de El Progreso, na Guatemala, obteve sucesso em atingir um índice de 0% de inadimplência nas prestações mensais dos beneficiários. A HFH da Guatemala tem 15 afiliadas que representam 15 das 22 províncias do país.

Em operação desde 2002, a HFH de El Progreso utiliza uma estratégia específica que ajudou as famílias a adquirir o hábito de fazer os pagamentos do empréstimo em dia.

De acordo com Dasha Menendez, administradora da afiliada, os pagamentos do empréstimo são feitos entre o primeiro e o quinto dia de cada mês. Se uma família não faz o pagamento durante esse período, a afiliada notifica-a de que deve pagar uma multa de Q25 (US\$ 3). As famílias são notificadas pelos comitês locais, que as visita e explica a situação. Segundo Menendez, “as notificações apelam à moral das pessoas. Lembramos a elas de que os pagamentos em dia oferecem a oportunidade de solicitar um empréstimo a outras famílias, o que permite que essas comprem uma casa da HFH. Acima de tudo, não deixamos elas esquecerem do compromisso que fizeram com a organização.”

A afiliada de El Progreso tem 206 famílias parceiras e, em média, somente 20 delas ficam com o pagamento atrasado a cada mês. “Às vezes, as famílias se sentem ameaçadas quando são notificadas sobre um pagamento atrasado. Com isso em mente, explicamos que elas não serão multadas pelo

primeiro pagamento atrasado, mas terão que pagar multa pelo próximo que não estiver em dia”, explica Menendez. Essa estratégia de diálogo e expectativas claras, assim como o compromisso do comitê regional e dos cinco comitês locais, tornou possível atingir um índice de 0% de inadimplência.

Em 22 de abril de 2004, a HFH de El Progreso recebeu um prêmio da Habitat for Humanity International pelo seu sucesso em manter um índice de 0% de inadimplência. O prêmio é um incentivo à afiliada para que continue a desenvolver as melhores práticas. 🏠

Paloma Velilla é coordenadora de comunicação da HFH da Guatemala.



CORTESIA DE MANUEL MANCUELLO

HFH da Colômbia desenvolve novos projetos de atividade bancária

por Manuel Mancuello, José Armando Guzman e Ricardo Angarita

Para oferecer ainda mais benefícios aos seus parceiros, a Habitat for Humanity da Colômbia está promovendo uma nova forma de realizar transações bancárias conhecida como **Banco de Confianza**. O principal objetivo disso é atingir a população economicamente ativa.

bancária foi formado por cerca de 15 pessoas, na vizinhança de Bosa, ao sul da capital, Bogotá. Uma junta eleita lidera e representa os interesses do grupo para a HFH da Colômbia.

“Essa iniciativa se baseia no bom relacionamento mantido por dois anos com a *Oportunidad Latinoamerica Colombia - OLC*, uma organização internacional sem fins lucrativos”, explica Jose Armando Guzman, diretor nacional da HFH da Colômbia.

“Estamos aprendendo com a experiência bem-sucedida da OLC com microcrédito para microempreendimentos a fim de aplicar o sistema e o conhecimento aos nossos projetos de aprimoramento de moradias”, diz Guzman.

O valor do crédito que é concedido a cada família varia de US\$100 a US\$300 para reforma ou aprimoramento de moradia. O empréstimo é pago semanalmente por quatro meses (16 semanas). Cada mutuário deve assinar duas notas promissórias (uma individual e uma coletiva), bem como outros documentos que garantam o pagamento do financiamento ao grupo de atividade bancária.

Além de seu compromisso em fazer os pagamentos oportunamente, cada família deve participar de reuniões com o *Banco de Confianza* e apoiar as decisões e os acordos firmados pela assembleia do grupo e sua junta. As famílias beneficiárias também precisam trabalhar no processo de construção com outros membros e poupar pelo menos 10% do valor do seu empréstimo. Dessa maneira, as famílias adquirem o hábito de poupar e o dinheiro economizado possibilita que elas ofereçam uma garantia para o crédito que a HFH da Colômbia lhes concede.

Um especialista no sistema OLC ajuda a afiliada com oficinas e treinamento sobre microcrédito. Ricardo Angarita, representante

global da América Latina e Caribe, é responsável pelo treinamento dos membros da afiliada na missão, princípios e metodologia da HFH.

“Atualmente, um especialista nas técnicas de construção da HFH está preparando um estudo que tem o objetivo de apresentar um diagnóstico e uma avaliação de caso individual de cada família com respeito à necessidade de habitação”, fala Angarita.

Quando o estudo de casos de moradia for concluído, o especialista em construção preparará um plano de aprimoramento, determinando a quantidade e o tipo de materiais necessários. Cada família apresentará seu próprio orçamento com o custo dos materiais e o valor para pagar o operário. O operário será contratado depois que o comitê de construção da afiliada avaliar e aprovar a proposta da família.

Para organizar e se tornar membro desses grupos de atividade bancária é preciso:

- Ter pelo menos 18 anos.
- Residir em uma comunidade onde o grupo foi formado.
- Ser dono de uma reputação de pessoa honesta e responsável.
- Necessitar de um aprimoramento em sua casa e não possuir acesso a recursos fora do grupo.
- Ser cliente da OLC com uma boa história de crédito. 🏠

Manuel Mancuello é coordenador de comunicações da HFH para a região da América Latina. Jose Armando Guzman é diretor da HFH da Colômbia. Ricardo Angarita é representante global da HFH na região da América Latina e Caribe.



Participantes de uma sessão de treinamento do Banco de Confianza aprendem como o sistema pode funcionar em Bosa, em Bogotá, na Colômbia.

RICARDO ANGARITA

Esse novo tipo de banco opera por meio de associações de pequenas comunidades, compostas de 15 a 25 membros. Cada grupo cria um sistema de poupanças e empréstimos com a meta de desenvolver a liderança local e transformar as comunidades mais pobres.

O primeiro grupo de atividade



Financiamento-ponte para parcerias da HFH com instituições microfinanceiras

por Jay Evans

Um dos maiores obstáculos que as instituições microfinanceiras enfrentam, conforme tentam expandir seus programas de moradia, é a localização de fontes confiáveis de capital a médio prazo.¹ Os empréstimos tradicionais da maioria das instituições microfinanceiras são para valores abaixo de US\$500 e são quitados pelo cliente em um a seis meses. O financiamento de melhorias ou construção de casas exige empréstimos bem mais altos, tipicamente entre US\$600 e US\$1.000 ou mais, com um prazo de um a dez anos.

Isso representa uma diferença de peso com relação aos empréstimos tradicionais feitos pelas instituições microfinanceiras; elas precisam buscar novas fontes de financiamento dispostas a assumir o risco maior dos empréstimos a prazos mais longos. A maioria das instituições de empréstimo multilaterais e bancos de desenvolvimento, atuais fontes de capital das instituições microfinanceiras, ainda não direcionaram suas estruturas para proporcionar recursos de empréstimos

para a construção/melhoria de casas, em parte devido ao maior risco envolvido, mas também porque esses produtos não têm uma longa história e, portanto, sua capacidade financeira para obter crédito não foi testada.

Ao preencher essa lacuna de financiamento pela criação de um recurso de “financiamento-ponte” para empréstimos de médio prazo para instituições microfinanceiras, a HFH poderia aumentar consideravelmente seu impacto, em termos de números de casas construídas e famílias atingidas.

Segundo o modelo atual de parceria de instituição microfinanceira e a HFH, a HFH geralmente é responsável por oferecer o conhecimento técnico, instruir famílias e proporcionar o capital inicial para construção. A instituição microfinanceira é responsável por executar o projeto e administrar as cobranças dos beneficiários. Os pagamentos resultantes da parceria são dedicados a futuras construções ou melhorias de casas.

Atualmente, o capital inicial

proporcionado pela HFH para esses tipos de projetos vem de nossa combinação de fundos designados/não designados.

Como o capital inicial oferecido pela HFH é “emprestado” a instituição microfinanceira para a construção ou melhoria de casas, a HFH atua como uma financiadora-ponte para essa instituição. Ela garante um recurso de empréstimo em médio prazo e renovável a um custo bem mais baixo do que o oferecido por um banco de desenvolvimento ou uma instituição de financiamento multilateral tradicionais.

Esse processo está sendo administrado localmente ao usar nossa combinação existente de fundos. No entanto, se for administrado adequadamente pela HFH, esse processo poderia fazer parte de parcerias, com a HFH como uma financiadora-ponte, sem ocupar fundos designados e/ou não designados.

A HFH deveria buscar financiamento para as parcerias com instituições microfinanceiras por meio de bancos e fundações privadas. Muitas dessas instituições poderiam dar empréstimos em médio prazo a 0% ou financiamentos a

juros baixos que a HFH, por sua vez, poderia emprestar às diversas instituições microfinanceira que trabalhem com a organização. Isso criaria um mecanismo onde a HFH não precisaria ocupar seus fundos não designados para tais projetos e conseguiria fazer com que sua receita fosse constante durante o ano fiscal. Além disso, essa mesma plataforma poderia ser utilizada para financiar projetos de centro de construção.

Com essa plataforma, a Habitat aumentaria bastante o seu impacto em termos de números de casas, famílias atingidas e alcance de empréstimo, sem a despesa relacionada a afiliadas adicionais e sem usar os fundos atuais. A HFH também teria chance de se tornar uma pioneira na criação de um dos primeiros recursos internacionais de financiamento de abrigo disponíveis para instituições microfinanceiras. 

Jay Evans é consultor de crédito para os programas da HFH na América Latina e no Caribe. Se você tiver perguntas com respeito a este artigo, entre em contato com ele por e-mail no endereço JEvans@hfhlac.org

¹ The Cities Alliance, Shelter Finance for the Poor Series, www.citiesalliance.org

Em construção: conjunto de administração de crédito da Universidade da HFH

por Jane Gruler

- Você administra informações de empréstimo/hipoteca diariamente?
- A saúde geral da carteira de empréstimos de seu local/região tem um impacto direto sobre sua organização, em termos de orçamento ou operações?
- A sua organização está atualmente debatendo termos e condições de empréstimo a fim de se tornar mais sustentável?

Se você respondeu “sim” a qualquer das perguntas acima, o conjunto de cursos e ferramentas para administração de crédito da Universidade da Habitat for Humanity vai interessá-lo. Altas taxas inflacionárias, altos índices de inadimplência e outros problemas relacionados a empréstimo fazem com que o Fundo para a Humanidade precise aprimorar a administração de crédito nos mercados da HFH fora dos Estados Unidos. Esse conjunto de cursos e ferramentas está sendo criado com a finalidade de proporcionar às equipes e juntas das organizações nacionais o conhecimento, as habilidades e as ferramentas necessárias para uma administração positiva da carteira de hipoteca. Os primeiros três cursos, com lançamento previsto para este ano, são:

Introdução à administração de crédito:

Esse curso oferecerá uma visão geral dos elementos básicos da administração de crédito. Com ele você será capaz de:

- Analisar suposições sobre a extensão de crédito às pessoas carentes a fim de avaliar como a HFH administra crédito.
- Entender como as fases diferentes do ciclo de crédito influenciam a eficiência e a eficácia da administração da carteira de hipoteca.

Componentes de um empréstimo da HFH:

Esse curso esclarecerá a filosofia da HFH de “não obter lucro por meio de juro” e explorará os componentes básicos do empréstimo da HFH aos beneficiários. Participando desse curso, você poderá:

- Expressar de maneira clara e coerente a filosofia da HFH de “não obter lucro por meio de juro” e suas implicações sobre como oferecemos empréstimos.
- Utilizar seu conhecimento de o que poderia, deveria e não deveria ser incluído em um empréstimo da HFH para proteger o Fundo para a Humanidade e a filosofia de “casa para uma casa” da Habitat for Humanity.

Acompanhamento e análise da saúde da carteira de empréstimo:

Esse curso ajudará afiliadas e



escritórios nacionais a acompanhar e a analisar o desempenho e os riscos do empréstimo local para que medidas administrativas adequadas sejam tomadas. Com ele você conseguirá:

- Identificar pelo menos dois ou três riscos enfrentados por seu programa nacional ou afiliada.
- Listar diversas maneiras pelas quais a HFH pode monitorizar riscos.
- Usar quatro indicadores práticos de risco da carteira para avaliar o desempenho e os riscos do empréstimo oferecido pelo seu programa.

Um quarto curso e conjunto de ferramentas estão programados

para serem desenvolvidos em setembro de 2004. O conjunto de ferramentas e todos os cursos estarão disponíveis on-line e em CD-ROM.

Para manter o currículo da Universidade da Habitat for Humanity relevante precisamos de sua contribuição! Envie suas perguntas e sugestões para hfh@hfhi.org ou para Jane Gruler no endereço jgruler@hfhi.org.

Visite www.hfhu.org para conhecer as últimas atualizações e depoimentos de nossos alunos. 🏠

Jane Gruler é gerente de conhecimento e conteúdo internacional da Universidade da Habitat for Humanity.



121 Habitat St. Americus, GA 31709-3498 USA

tel: (001) 229-924-6935 e-mail: publicinfo@hfhi.org worldwide web: www.habitat.org/

Declaração da missão da HFH

A Habitat for Humanity trabalha em parceria com Deus e com as pessoas do mundo todo, e de todas as áreas da vida, a fim de desenvolver comunidades com o povo de Deus em necessidade, construindo e renovando casas, para que existam moradias em lugares onde todos possam viver e crescer segundo a vontade de Deus.

Declaração da missão do boletim Afiliadas Internacionais em Notícia

A missão do boletim *Afiliadas Internacionais em Notícia* é promover uma organização Habitat for Humanity sem fronteiras, fornecendo informações, treinamento e comunicação em todo o mundo:

1. Criando um veículo de comunicação entre a Habitat for Humanity International e as afiliadas regionais da Habitat.
2. Criando um veículo no qual se possa compartilhar informações e promover a comunicação entre os parceiros regionais da Habitat.
3. Criando um plano para o crescimento estável da organização Habitat como um todo e também das diversas afiliadas regionais que compõem a organização.