



# Formulando a Idéia: Os Fundadores

Extraído do capítulo **Criando uma Fundação**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço [www.synergos.org/globalphilanthropy/](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/)

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute  
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815  
email: [synergos@synergos.org](mailto:synergos@synergos.org)

## Seção 1 Formulando a Idéia: Os Fundadores

A seção a seguir examina como e por que os organizadores das fundações formularam a idéia que deu origem à sua iniciativa. Nesses três casos foram escolhidas estruturas distintas, adequadas a diferentes necessidades e oportunidades locais.

**Exemplo 1**      Uma fundação comunitária  
*Puerto Rico Community Foundation*

**Exemplo 2**      Associação do setor privado  
*Foundation for the Philippine Environment*

**Exemplo 3**      Uma coalizão pelo meio ambiente  
*Philippine Business for Social Progress*

### Por que criar uma fundação?

Cada fundação citada neste capítulo foi estabelecida como uma estratégia para tratar de profundos desafios sociais. Esses desafios eram amplos (desenvolvimento social, desenvolvimento comunitário e conservação ambiental) e não era provável que pudessem ser resolvidos a curto ou médio prazo. Não se tratava apenas de descobrir como uma necessidade imediata poderia ser atendida, mas como os recursos financeiros poderiam ser usados para promover ação sustentada a longo prazo. As características do momento também eram um fator. A Philippine Business for Social Progress, por exemplo, deve sua gênese à percepção por parte de líderes empresariais de que precisavam mostrar uma consciência social e se distinguir do governo ditatorial da época.

### Quem cria fundações?

Os organizadores das fundações deste capítulo - Philippine Business for Social Progress (PBSP), Puerto Rico Community Foundation (PRCF) e Foundation for the Philippine Environment (FPE) - eram grupos pequenos de indivíduos (cinco a dez) empenhados em angariar apoio para causas que eram muito importantes para eles. A esse objetivo eles dedicaram muito tempo, energia e/ou recursos financeiros. As pessoas vinham de diversas áreas, incluindo os setores empresarial e acadêmico, governamental e a sociedade civil e religiosa. Em todos os casos, a liderança e a visão das pessoas do grupo foi fundamental. Esses fundadores muitas vezes se tornaram curadores, diretores ou funcionários e continuaram, em seus novos papéis, a ajudar no desenvolvimento da organização.

Os fundadores desempenharam diversos papéis. Eles:

- Trabalharam para evidenciar a necessidade de uma fundação
- Contribuíram com suporte técnico, financeiro, consultoria e facilitação
- Captaram recursos para a iniciativa

- Mobilizaram talentos, energia e recursos de outras pessoas que compartilhavam de sua visão
- Planejaram e implementaram a fundação

Embora as pessoas muitas vezes sejam a força motriz que aciona o desenvolvimento das fundações de financiamento de projetos sociais, as organizações também podem desempenhar papéis fundamentais. No caso da PRCF, da FPE e da PBSP, organizações estabelecidas (incluindo outras fundações, organizações não-governamentais, empresas e até mesmo órgãos do governo) ajudaram na criação da fundação. O apoio que essas organizações deram à iniciativa veio na forma de acesso ao conhecimento e às informações, espaço físico, funcionários e assistência técnica.

### Que habilidades e conhecimentos são importantes para a criação de fundações?

Entre as habilidades dos fundadores, destacamos:

- Compreensão das condições econômicas e sociais e de como essas condições afetavam as comunidades que eles desejavam atender
- Conhecimento de instituições e redes já existentes envolvidas com questões similares
- Conhecimento das leis locais que regiam o setor das organizações não-lucrativas
- Experiência em contabilidade, especialmente conhecimentos sobre administração de recursos e leis tributárias
- Contatos com organizações ou pessoas que poderiam oferecer apoio
- Conhecimento de organizações não-governamentais, em especial sobre sua administração, possíveis estruturas e necessidades

### Que papel as organizações de outros países podem desempenhar?

As fundações de financiamento de projetos sociais são um tipo relativamente novo de organização em vários países. Os obstáculos ao seu estabelecimento incluem a falta de informações e um contexto financeiro muito incerto. As organizações de outros países podem ajudar a superar alguns desses obstáculos, fornecendo informações, bons modelos e assistência técnica e financeira. Foi o que aconteceu no caso da PRCF, em que a Fundação Ford teve um papel de apoio importante, e no da PBSP, em que os fundadores adotaram uma abordagem aprendida com outra fundação sul-americana, a Dividendo Voluntario Para la Comunidad, da Venezuela. Os fundadores da PRCF e da PBSP trabalharam com grupos estrangeiros para avaliar a necessidade de organizar o financiamento de projetos sociais, conquistar apoio político e financeiro e adaptar a idéia ao contexto local.

ONGs internacionais especializadas (como o Synergos), associações de fundações e instituições religiosas também foram importantes no desenvolvimento de fundações de financiamento de projetos sociais no Hemisfério Sul, mas não desempenharam um papel fundamental nesses casos específicos. Essas organizações ofereceram acesso a recursos, suporte técnico e consultoria, conexões com outras fundações e informações.

## Resumo

*A história de uma fundação de financiamento de projetos sociais geralmente começa com a identificação de necessidades específicas não atendidas. A iniciativa de construir uma fundação geralmente surge a partir da identificação de uma necessidade específica e da compreensão de que uma fundação de concessão de financiamentos é a resposta mais eficaz e apropriada. Os fundadores da PBSP viram a revolta social e a crescente disparidade entre ricos e pobres como uma necessidade a ser tratada imediatamente através do engajamento de empresas no desenvolvimento social. No caso da FPE, a necessidade que impulsionou a iniciativa de criar a fundação foi o problema da crescente destruição e degradação ambiental. Os fundadores também devem avaliar se o esforço necessário para lidar com problema é factível.*

*Liderança e apoio comprometidos são vitais nos estágios iniciais. O núcleo ou grupo fundador tem um papel fundamental em todo o período de formação de uma nova fundação. Para que a iniciativa progrida, é essencial ter um grupo de pessoas ou instituições organizadas em torno da mesma idéia e empenhadas em garantir o sucesso e a sustentabilidade da iniciativa. O grupo fundador da PRCF, composto por sete membros, foi essencial na definição da estrutura e do papel da nova fundação. Cada membro trouxe também a sua legitimidade pessoal para o processo, o que se mostrou vital para a captação de financiamento.*

*O estabelecimento de alianças com outros grupos e setores pode ajudar na obter um apoio mais significativo para a nova fundação. Os membros do grupo fundador podem vir do mesmo setor da sociedade (como no caso da PBSP, em que todos os membros vieram da comunidade empresarial) ou de diferentes setores e profissões (como no caso da PRCF e da FPE). O fundamental em ambos os casos foi o compromisso de todos os membros com o objetivo comum de construir uma organização para financiar projetos e sua disposição de dedicar tempo, conhecimento e recursos para que isso acontecesse. Nos três casos relatados neste capítulo, o grupo fundador teve um papel fundamental em angariar o apoio de terceiros, dar forma à idéia da fundação, guiar o processo e definir a missão e a visão da nova fundação. O envolvimento de pessoas de diferentes setores também ajuda a incorporar novas habilidades ao processo.*

*Ao participarem do processo de construção da fundação, os agentes locais e externos podem facilitar o acesso a experiências e recursos. Entidades locais e/ou internacionais (fundações dos Hemisférios Norte e Sul, ONGs e agências de assistência) são, em alguns casos, parceiros fundamentais no processo de construção da fundação. Elas geralmente oferecem conhecimentos técnicos e apoio financeiro e/ou político à iniciativa. No caso da PBSP, uma organização venezuelana forneceu o modelo a partir do qual os filipinos definiram a estrutura de sua nova fundação. A PBSP também aproveitou os conhecimentos e o apoio de uma ONG local, a Economic Development Foundation, que desempenhou um papel fundamental na organização da equipe profissional. No caso da PRCF, uma entidade internacional, a Fundação Ford, forneceu apoio financeiro e técnico e credibilidade à construção da nova organização.*

## Exemplo 1

### Uma fundação comunitária *Puerto Rico Community Foundation*

#### *O papel da National Puerto Rican Coalition*

A inspiração inicial para a criação de uma fundação surgiu no início dos anos 80, na comunidade porto-riquenha dos Estados Unidos. A National Puerto Rican Coalition (NPRC), um grupo de lobistas baseado em Washington D.C. que historicamente havia servido às necessidades dos imigrantes porto-riquenhos nos Estados Unidos, procurava uma forma de estimular a filantropia americana em favor da ilha.

Em junho de 1983, a NPRC patrocinou um seminário em San Juan para tratar das necessidades do setor não-lucrativo de Porto Rico. A NPRC convidou organizações sem fins lucrativos, empresas e fundações americanas. Duas universidades porto-riquenhas, a Inter-American University e a Ana G. Méndez University System, foram co-patrocinadoras do evento. A idéia de criar uma fundação de financiamento de projetos sociais foi proposta pela primeira vez nesse seminário, como conta Louis Nuñez, Presidente da NPRC:

*Aquele seminário foi um alerta. Cinqüenta organizações eram esperadas. Compareceram noventa, e as necessidades descritas para os representantes da comunidade de doadores eram tão impressionantes que imediatamente foram tomadas medidas para marcar novas reuniões, destinadas a descobrir como agrupar essas entidades tão variadas em uma organização do tipo "guarda-chuva" que pudesse ajudá-las a obter os recursos necessários para lidar com seus problemas específicos.<sup>1</sup>*

O seminário deu origem a várias reuniões subseqüentes entre a NPRC, a Fundação Ford e a Schering-Plough Corporation. Um dos principais resultados desses encontros foi um financiamento de U\$ 30.000 concedido pela Ford à NPRC para patrocinar um estudo sobre a viabilidade da idéia de se criar uma fundação comunitária em Porto Rico. Em outubro de 1983 a NPRC contratou Alex W. Maldonado, um importante editor, executivo de relações públicas e jornalista porto-riquenho, para conduzir esse estudo. Maldonado fez dezenas de entrevistas aprofundadas, introduziu o conceito de uma fundação comunitária e pesquisou doadores potenciais.

Outras contribuições da NPRC para a fundação da PRCF foram:

- Identificou e contratou o consultor para o estudo de viabilidade
- Promoveu a idéia de uma fundação comunitária junto a doadores potenciais em Washington e Porto Rico
- Participou do núcleo que delineou a missão e a visão da fundação

#### *O papel da comunidade empresarial*

Depois de uma explosão econômica nos anos 50 e 60, Porto Rico enfrentou uma aguda recessão nos anos 70, que levou muitos trabalhadores a emigrarem para os Estados Unidos à procura de emprego. Para mitigar o impacto da recessão global de 1974-1976, os Estados Unidos adotaram incentivos para a criação de empregos na ilha. Uma dessas iniciativas foi a Seção 936 do código tributário federal dos Estados Unidos, que oferecia às empresas atraentes incentivos fiscais se elas se estabelecessem

em Porto Rico. A ilha se tornou um paraíso fiscal e atraiu empresas americanas, especialmente as do setor farmacêutico. A lei permitia que as subsidiárias porto-riquenhas de corporações americanas repatriassem seus lucros para o continente com isenção de impostos federais. As empresas que se beneficiaram dessa legislação fiscal ficaram conhecidas como "empresas 936". Várias delas, seguindo o exemplo da Schering-Plough, tiveram influência na fundação da PRCF.

#### *Schering-Plough Corporation*

Embora muitas empresas tenham sido convidadas para o seminário de junho de 1983, a Schering-Plough, uma empresa "936" que fabrica produtos farmacêuticos, foi a única a comparecer. O interesse de Richard Kinney, Presidente da Schering-Plough em Porto Rico, foi fundamental para a viabilização da fundação. A Schering-Plough tinha três fábricas em Porto Rico e ligações estreitas com a National Puerto Rican Coalition no Estados Unidos. Depois do seminário, Richard Kinney concordou em participar da união de esforços em apoio à criação de uma fundação comunitária. De acordo com o estudo de caso sobre a formação da PRCF, escrito por Roberto E. Bouret, fundador da PRCF:

Kinney concordou em tentar convencer Robert P. Luciano, Presidente e Diretor Executivo da Schering-Plough, a liderar os esforços para obter apoio corporativo ao projeto junto aos seus colegas beneficiários da Seção 936. A proposta era que Luciano abordasse seus pares nos mais altos escalões da indústria farmacêutica. Viu-se que essa era a abordagem mais produtiva, na medida em que poderia amenizar a relutância do empresariado local de Porto Rico em se envolver em esforços comunitários que poderiam exceder em muito seus parâmetros administrativos em termos de alocação de recursos.<sup>3</sup>

Luciano aceitou o papel de Presidente do Comitê de Desenvolvimento da fundação. Ele liderou os esforços e comprometeu-se em nome da sua empresa a doar US\$ 100.000 por ano, durante três anos. Luciano e Kinney foram fundamentais para a obtenção do apoio das outras empresas 936. No primeiro ano, graças aos seus esforços, onze empresas "936", dois bancos locais e vários doadores menores se comprometeram com doações para a fundação que totalizaram US\$ 1,8 milhões.

#### *Banco Popular of Puerto Rico*

Outro líder corporativo que esteve na linha de frente do esforço local para obter apoio à fundação foi Héctor Ledesma, Presidente do Banco Popular, o maior banco porto-riquenho. Nuñez, da NPRC, Franklin Thomas, Presidente da Fundação Ford e Luciano, da Schering-Plough, se reuniram com Ledesma para divulgar a idéia da fundação. O interesse e o comprometimento da Fundação Ford com a idéia foi uma das razões que levaram Ledesma a acreditar em sua viabilidade. De acordo com Louis Nuñez, "Logo depois disso, Héctor se tornaria Presidente do Conselho Diretor da Puerto Rico Community Foundation e se comprometeria em nome do Banco Popular a contribuir com US\$ 150.000, a maior doação obtida entre as empresas nacionais."<sup>4</sup>

Em resumo, as principais contribuições dos líderes corporativos para a criação da Puerto Rico Community Foundation foram:

- US\$ 1,8 milhões em contrapartida a challenge grants internacionais
- Lobby para que outras corporações americanas e porto-riquenhas apoiassem a fundação
- Direção e orientação através da participação no Comitê Consultivo e no Conselho

#### *O papel das fundações americanas*

Em vários casos, fundações particulares dos Estados Unidos como a Ford, a Rockefeller, a C.S. Mott, a Carnegie Corporation e a John D. e Catherine T. MacArthur tiveram um papel significativo no estabelecimento de fundações em outros países. No caso da PRCF, o interesse e o apoio da Ford e de várias outras fundações americanas ajudou os fundadores a obter recursos iniciais e credibilidade que os permitiram angariar outros apoios e ir em frente com mais rapidez.

Por terem participado do seminário de junho de 1983, os representantes das fundações Rockefeller e Ford e da Carnegie Corporation estiveram envolvidos desde os primeiros estágios da iniciativa. A Ford se interessou especialmente pela idéia de uma instituição local de financiamento de projetos sociais em Porto Rico, reconhecendo que as organizações locais sem fins lucrativos estavam suficientemente organizadas para usufruírem das vantagens de uma fundação. A motivação da Ford estava baseada em seu próprio interesse em aprimorar suas atividades de financiamento de projetos em Porto Rico. De acordo com a atual Presidente da Ford, Susan Berresford, "Tínhamos chegado à conclusão de que nossa equipe não poderia passar tempo suficiente em Porto Rico para chegar a ter um conhecimento detalhado sobre a ilha que nos permitisse conceder financiamentos da forma mais proveitosa."<sup>5</sup>

A Fundação Ford e particularmente a então Vice-presidente, Susan Berresford, e o Supervisor de Programa (e porto-riquenho) William Diaz, facilitaram a criação da PRCF. A Ford:

- Financiou o estudo de viabilidade
- Designou seu advogado para investigar as questões legais relativas à criação de uma fundação
- Contratou um consultor, Homer Wadsworth, ex-participante da Cleveland Foundation (uma fundação comunitária americana), para liderar o grupo nuclear no início da fundação
- Catalisou o apoio de outros doadores americanos para levantar a soma inicial de US\$ 4 milhões em challenge grants para a fundação
- Emprestou uma de suas funcionárias, Patricia Biggers, para treinar a equipe do primeiro programa e contratou os serviços de Michael Hoffman, da Cleveland Foundation, para ajudar no estabelecimento dos procedimentos administrativos
- Forneceu constante apoio financeiro, técnico e político

### *O papel do grupo fundador*

O consultor que conduziu o estudo de viabilidade, Maldonado, e o Diretor da NPRC, Louis Nuñez, recrutaram as mais entusiasmadas dentre as pessoas entrevistadas durante o estudo para fazerem parte da equipe fundadora. O objetivo da equipe era transformar a idéia da fundação em realidade. Ela foi formada por:

- Héctor Ledesma, Presidente do Banco Popular
- Raymond González, sócio responsável pela Price Waterhouse de Porto Rico
- Roberto Bouret, Diretor de Relações Públicas da empresa farmacêutica SmithKline Beecham e um veterano em captação de recursos
- Manuel Dubón, advogado e empresário do setor imobiliário
- Salvador Casellas, importante advogado e ex-Secretário do Tesouro de Porto Rico
- Jaime Fonalledas, Presidente de um conglomerado imobiliário
- Ethel Ríos de Betancourt, professora universitária e administradora

A equipe teve uma influência marcante no formato atual da PRCF. Provavelmente sua mais importante contribuição foi a obtenção do financiamento inicial da fundação. Ledesma se envolveu profundamente e sua participação foi fundamental para angariar contribuições das empresas locais de Porto Rico. Mais tarde, ele se tornou o primeiro Presidente do Conselho Diretor da PRCF.

Nuñez, da NPRC, também trabalhou com a Fundação Ford para obter o apoio de outras fundações americanas. Assim, a PRCF recebeu um financiamento inicial de US\$ 250.000 da Ford, além de promessas de aproximadamente US\$ 4 milhões das fundações Ford, Rockefeller, Carnegie, Mott e John D. e Catherine T. MacArthur. Essas doações foram estruturadas como challenge grants para encorajar mais doações individuais e corporativas. A PRCF tinha um prazo de três anos para levantar US\$ 8 milhões de contrapartida e receber os US\$ 4 milhões empenhados pelo grupo de fundações americanas. A PRCF conseguiu cumprir essa meta.

A partir do início de 1984 até abril de 1985, os membros fundadores se reuniram praticamente uma vez por mês, às vezes durante um dia inteiro, para discutir pontos-chave relacionados ao estabelecimento da fundação (estrutura, papel, missão, áreas do programa). Essas reuniões geralmente aconteciam em um escritório emprestado pelo Banco Popular. Em 1985 a equipe foi ampliada, incorporando pessoas de áreas e campos de especialização ainda não representados entre os fundadores. Esse grupo maior designou a si próprio como o primeiro Conselho Diretor da PRCF.

As realizações mais significativas do Conselho foram:

- Incorporar legalmente a fundação
- Escrever uma declaração de missão
- Fazer a minuta dos estatutos
- Lançar uma campanha publicitária para divulgar amplamente não apenas informações sobre a nova fundação, mas sobre a idéia mais abrangente de uma fundação comunitária.

O processo de formação culminou no final de 1985. A essa altura, a PRCF já elegera seu primeiro Presidente e começara a conceder financiamentos que totalizavam US\$ 500.000.

Algumas das contribuições dos membros fundadores da PRCF foram:

- Construir a base de financiamento da organização, através de contribuições de corporações locais, empresas "936" localizadas na ilha e fundações americanas
- Definir a missão e os objetivos da fundação
- Delinear a estrutura da fundação e as necessidades iniciais de pessoal
- Definir as principais áreas programáticas
- Selecionar os primeiros membros do Conselho
- Fornecer assistência técnica em questões administrativas e relativas a procedimentos

Muitos dos fundadores continuaram e se tornaram membros fundadores do Conselho, continuando a influenciar o desenvolvimento da PRCF.

## Exemplo 2

### Participação do setor privado *Philippine Business for Social Progress*

A PBSP foi fundada em dezembro de 1970 por 50 líderes das principais empresas das Filipinas que sentiram a necessidade de criar um mecanismo que desse assistência profissional ao desenvolvimento dos filipinos menos favorecidos. Hoje, a PBSP é uma fundação corporativa cujos afiliados (175 empresas) destinam um por cento do seu rendimento líquido antes da dedução dos impostos à promoção do desenvolvimento social.

#### Histórico das atividades

- 1970**
- Reuniões iniciais entre os líderes empresariais das Filipinas
  - Realização de workshops sobre responsabilidade social das empresas
  - Discussões centradas no financiamento da organização
  - Visita da fundação venezuelana "Dividendo Voluntario para la Comunidad"
  - Apresentação da experiência da Dividendo aos líderes empresariais das Filipinas
  - A PBSP é fundada e registrada junto à Philippine Securities and Exchange Commission
- 1971 (Maio)** • A PBSP é registrada junto à National Science and Technology Authority como fundação de natureza científica e para o desenvolvimento
- 1971 (Abril)** • A PBSP abre suas portas

### *Quem fundou a PBSP?*

Em 1970, líderes empresariais de três associações empresariais - o Council for Economic Development, o Philippine Business Council e a Association for Social Action (ASA) - se reuniram para discutir uma nova agenda de negócios diante de uma situação social cada vez pior. Os líderes empresariais que tomaram parte nessas reuniões se tornaram os fundadores da PBSP. Os fundadores viam sua motivação não apenas como interesse próprio, mas também como expressão de preocupações genuínas. Nas palavras de um dos fundadores da PBSP, Sixto "Ting" Roxas, III, da Economic Development Foundation (EDF):

*Como as atividades econômicas de um empresário tendem a gerar um desequilíbrio na sociedade e criar tensões sociais, ele deve se comprometer com programas de desenvolvimento social que atendam a esses problemas sociais.<sup>6</sup>*

Outros fundadores, incluindo os empresários católicos Howard Dee e Armando Baltazar, acreditavam que o setor empresarial tinha o dever de se envolver mais com o desenvolvimento social. Essa atitude era parte de uma tendência surgida nas Filipinas na década de 50, quando a Igreja Católica passou a encorajar seus seguidores a lutar por justiça para os pobres. Vários empresários uniram suas forças com a hierarquia da Igreja para alcançar esse objetivo. Dee e Baltazar faziam parte dessa tradição.

Os outros membros fundadores da PBSP eram:

- Jose M. Soriano, Presidente do Conselho e Presidente da Atlas Consolidated Mining and Development Corporation
- Andres Soriano, Jr., Presidente da San Miguel Corporation
- Don Emilio Abello, da Manila Electric Company (MERALCO), uma empresa de serviços públicos
- Washington SyCip, da SGV, uma firma de contabilidade
- Howard Dee, da The United Laboratories, uma empresa farmacêutica
- Luzio Mazzei, da Shell Corporation Philippines
- Bienvenido Tan Jr., da Philippine Tobacco and Modern Glass

Assim como eram diferentes as motivações dos vários fundadores, seus conceitos sobre o desenvolvimento social também variavam. O fundador Tan lembra:

*“O movimento foi lançado por pessoas que tinham visões confusas sobre o que desejavam fazer... elas queriam reunir um grupo com base nessa idéia de 'ajudar as pessoas que precisam de ajuda a ajudar a si mesmas' sem realmente saber o que a implementação desse conceito significava...”*

Com o objetivo de esclarecer a missão da fundação, Howard Dee entrou em contato com Washington SyCip e pediu ajuda para preparar um documento de conceito que definisse um mecanismo capaz de responder aos desejos dos empresários envolvidos. SyCip sugeriu que o grupo criasse uma empresa social de capital de risco que pudesse investir em projetos de desenvolvimento social em pequena escala e ajudá-los a se tornar mais sustentáveis.

Os principais fundadores da PBSP eram todos da comunidade empresarial. Ao descrever o papel e a importância dos fundadores, Ernesto D. Garilao, ex-Diretor Executivo da PBSP, escreve em seu ensaio intitulado *PBSP - Can it be Replicated?*:

“Desde que a PBSP foi criada, em 1970, cerca de metade das 50 empresas fundadoras permaneceram como membros. Do mesmo modo, os dirigentes - os fundadores originais e os Presidentes que os sucederam - continuaram a trabalhar ativamente, todos como voluntários, no Conselho de Curadores da Fundação ou em outros comitês criados pelo Conselho. O envolvimento ativo das empresas membros e o valor dado às suas contribuições criaram um novo entusiasmo e apoio em relação à Fundação. Seu apoio financeiro contínuo e seu envolvimento, juntamente com a orientação constante dos membros fundadores, têm sido manifestações óbvias de dedicação à PBSP.”<sup>8</sup>

Algumas das principais contribuições do Grupo Fundador para o desenvolvimento da PBSP foram:

- Elaborar, com a ajuda de uma firma de consultoria e contabilidade americana, um documento de conceito sobre a estrutura específica que a fundação adotaria
- Organizar uma série de seminários sobre responsabilidade social das empresas que abordaram o tema do financiamento da nova organização
- Organizar uma visita de intercâmbio entre os líderes empresariais das Filipinas envolvidos na criação da PBSP e uma fundação venezuelana (Dividendo Voluntario para la Comunidad)
- Formular a visão e a missão da PBSP
- Organizar a equipe profissional, a agenda e os programas da nova fundação

#### *O envolvimento da Economic Development Foundation*

Muitas vezes uma instituição é a força motriz para a criação de uma fundação independente de financiamento de projetos sociais. Foi o que aconteceu com a EDF, que teve um papel ativo na fundação da Philippine Business for Social Progress, embora as duas fundações permanecessem entidades distintas. A EDF, sob a direção de Sixto Roxas, ficou incumbida de organizar uma equipe profissional. Nas etapas iniciais, a EDF emprestou alguns membros da sua equipe à PBSP.

Roxas também elaborou as primeiras declarações de visão e missão, que foram então adotadas pelo Comitê Diretor, formado por um grupo de membros fundadores. No espaço de um ano, a PBSP conseguiu com êxito organizar sua equipe.

#### *O papel do comitê diretor*

De acordo com o ex-Diretor Executivo da PBSP: "O trabalho efetivo de reunir os afiliados, desenvolver uma abordagem para o desenvolvimento social, estabelecer a agenda e os programas e recrutar a equipe profissional ficou nas mãos de um comitê diretor: Jose Soriano, Washington SyCip, Sixto Roxas III e Howard Dee". Os fundadores, o comitê diretor e os primeiros membros da equipe da PBSP foram responsáveis por formular o conceito básico da fundação.

*Adaptando uma história de sucesso para o contexto local: o papel da Dividendo Voluntario para la Comunidad*

Jose Soriano foi eleito o primeiro Diretor do Conselho da PBSP. Após sua fundação, em dezembro de 1970, a PBSP patrocinou uma série de seminários sobre responsabilidade social das empresas onde foi levantado o tema do financiamento e manutenção da nova organização. O venezuelano Luzio Mazzei, Presidente da Shell Philippines à época, introduziu uma idéia que fora experimentada na Venezuela pela Dividendo Voluntario Para la Comunidad, fundada por industriais venezuelanos em 1963. Os membros da Dividendo contribuíam com um por cento do seu rendimento antes da dedução de impostos para as atividades da organização. Mazzei providenciou para que um grupo de líderes empresariais das Filipinas visitasse a Venezuela e o Diretor Executivo da Dividendo foi convidado para ir a Manila compartilhar informações.

A organização proposta pelos líderes empresariais das Filipinas foi chamada de Philippine Business for Social Progress. Do exemplo tirado da Dividendo, os fundadores da PBSP adotaram o conceito de que as empresas membros deveriam destinar um por cento de sua renda líquida antes da dedução de impostos ao trabalho em prol do desenvolvimento social: 60 por cento seriam dados à Fundação e o restante seria retido pela empresa para financiar suas próprias atividades ligadas ao desenvolvimento social. A PBSP, diferentemente da Dividendo, também implementaria seus próprios programas.

Com o incrível empenho dos seus fundadores, o número de empresas afiliadas passou de 50 para 137 somente no primeiro ano. A PBSP conta atualmente com mais de 170 membros.

### Exemplo 3

*Uma coligação pelo meio ambiente  
Foundation for the Philippine Environment (FPE)*

*Quem fundou a FPE?*

A FPE foi formalmente criada em 1992, como resultado de um esforço conjunto dos governos dos Estados Unidos e das Filipinas, de coligações de organizações sem fins lucrativos das Filipinas, do Philippine Development Forum (PDF), de um grupo lobista baseado em Washington, do World Wildlife Fund (WWF) e da Philippine Business for Social Progress empreendido para enfrentar o problema da degradação ambiental. O fundo patrimonial da Fundação foi criado através de um mecanismo inovador de conversão da dívida que gerou um fundo para atividades preservacionistas.

A FPE foi produto da experiência de muitos anos na área de programas ambientais financiados por mecanismos de conversão da dívida revertida para o meio ambiente, entre eles um acordo de conversão de US\$ 2 milhões realizado em 1988 entre o Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais das Filipinas, a Haribon Foundation e o World Wildlife Fund. A avaliação do programa levou seus participantes a identificar a necessidade da criação de uma base financeira sustentável para proteger os recursos naturais das Filipinas.

O grupo fundador da FPE incluía:

**Indivíduos:<sup>10</sup>**

Corazón "Dinky" Soliman, considerada uma das primeiras organizadoras de comunidades das Filipinas, tinha duas décadas de experiência em organizações populares e em desenvolvimento comunitário. Trabalhara anteriormente como coordenadora e membro do conselho em duas organizações envolvidas com a reforma agrária.

Sixto "Ting" Roxas III, economista, professor e líder empresarial na área da responsabilidade social das empresas. É considerado um dos formuladores do conceito da PBSP. Ex-presidente do Instituto de Gerenciamento da Ásia, combinava habilidades de gerenciamento adquiridas durante vários anos de trabalho no setor privado com conhecimento e experiência em trabalho comunitário.

Eugenio "Eugene" Gonzales, conhecido ativista de ONGs que ajudou a criar o Caucus of Development (CODE-NGO), uma coligação de redes de ONGs que reúne mais de 3.000 organizações.

Maximo "Junie" Kalaw, pioneiro do movimento ambientalista nas Filipinas, membro fundador e presidente da primeira ONG envolvida em atividades ambientalistas - a Haribon Foundation.

**Organizações Colaboradoras:**

A United States Agency for International Development (USAID), que forneceu o financiamento inicial para a criação da FPE através de um acordo de cooperação com o WWF.

O Governo das Filipinas, particularmente o Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais (DENR). A FPE fazia parte do Programa de Gerenciamento de Recursos Naturais, iniciado e implementado pelo DENR.

O WWF, maior organização ambientalista privada dos EUA, foi fundamental para a fundação da FPE devido à sua experiência no primeiro Philippine Debt for Nature Swap Program (1988) e à sua longa história de esforços preservacionistas nas Filipinas.

A PBSP, como ONG local comissionada pelo WWF para ser sua parceira na criação da FPE, principalmente por seus 23 anos de experiência na administração de fundações, projetos, programas e financiamentos. A PBSP é essencialmente conhecida como uma organização de desenvolvimento social e não como uma ONG ambientalista, embora seus programas incluam as questões ambientais e o desenvolvimento sustentável como dimensões integrais.<sup>11</sup>

*O papel das organizações não-governamentais das Filipinas*

Muitas ONGs das Filipinas estiveram envolvidas na criação da FPE, incluindo representantes de algumas das maiores redes e coligações de ONGs ambientais e de desenvolvimento. Os esforços datam de novembro de 1989, quando um grupo de 10 representantes de ONGs filipinas participaram de um "trem ambiental", viajando de São Francisco a Washington, DC. O grupo foi financiado pela Fundação Ford e pela Gateway Pacific. Depois da viagem, o grupo foi convidado para ser o agente não-governamental em uma missão oficial comandada pela Presidente Corazón Aquino que pretendia pedir ajuda ao Governo dos EUA para o desenvolvimento e discutir o Plano de Assistência às Filipinas.

Em Washington, eles se reuniram com a PDF, uma organização americana envolvida com direitos humanos e com o problema das bases militares americanas nas Filipinas, que fazia lobby no Congresso americano para que a ajuda externa às Filipinas fosse aumentada. A PDF concordou em trabalhar com eles como braço estrangeiro de uma campanha filipina para aumentar a ajuda estrangeira ao desenvolvimento, especialmente no que se referia a questões ambientais.

Quando voltaram para casa, os filipinos fundaram o Green Forum Philippines, uma organização guarda-chuva para ONGs ambientais. O Green Forum devia ser a ligação com a PDF em Washington. Maximo Kalaw, que participara do trem ambiental, fez contatos em Washington para garantir que a ajuda dos EUA para o desenvolvimento naquele ano fosse destinada às ONGs envolvidas com a proteção ambiental nas Filipinas.

Algumas das contribuições das ONGs filipinas para o estabelecimento da FPE foram:

- Fazer lobby no Congresso dos EUA para aumentar a assistência ao desenvolvimento das Filipinas, incluindo apoio para as questões ambientais
- Criar nas Filipinas uma organização guarda-chuva de ONGs ambientais focalizadas na defesa da causa

#### *O papel do governo das Filipinas*

O governo das Filipinas participou principalmente de duas maneiras:

- Apoiando a criação da FPE
- Facilitando o financiamento da FPE através de um mecanismo de conversão da dívida que criou um fundo patrimonial para atividades preservacionistas

Essa participação originou-se da resposta do governo às questões ambientais. Sua Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável das Filipinas reconheceu um elo fundamental entre o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental. A estratégia argumentava que a pobreza leva ao uso indevido do meio ambiente e, portanto, o crescimento econômico é um elemento importante para cessar a degradação ambiental. Além disso, a proteção ambiental é vital para sustentar os benefícios do crescimento econômico.

O governo das Filipinas viu na criação da FPE uma forma de evitar a descontinuidade dos programas ambientais do setor público e, ao mesmo tempo, estabelecer um mecanismo de financiamento para apoiar as atividades de conservação ambiental da ONG. O Secretário do DENR foi um dos nove membros do Conselho Interino da FPE. O fundo patrimonial da FPE seria criado através de um mecanismo de conversão de dívida e o governo das Filipinas teria o direito de monitorar o seu progresso. O governo, juntamente com a USAID, tinha que aprovar a concessão dos recursos à FPE, assim como qualquer potencial dissolução de seu fundo patrimonial.

### *O papel do governo dos EUA*

As principais contribuições do governo dos EUA para a criação da FPE foram o apoio político e financeiro. Através da USAID, o governo dos EUA foi um agente fundamental e se envolveu no contexto de duas circunstâncias importantes:

- A mudança no ambiente político das Filipinas ocorreu em 1986, quando uma revolução popular depôs o ditador Ferdinand Marcos e inaugurou um regime democrático comandado pela Presidente Corazón Aquino. Isso aumentou o interesse dos EUA nas Filipinas.
- A reunião da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, que colocou as questões ambientais na agenda de doadores, entidades intergovernamentais e ONGs.<sup>2</sup>

Delbert McCluskey, ex-funcionário da USAID, explica: "A USAID percebeu que o contexto político era muito conveniente, [ou seja] "maduro" para uma ONG como a FPE. Fundar a FPE era se beneficiar do grande crescimento das ONGs e do interesse pelo meio ambiente."<sup>13</sup>

Em 1988, na sessão de solicitação de garantias do Multilateral Aid Initiative for the Philippine Assistance Program, em Tóquio, o governo dos EUA propôs um financiamento que mais tarde tornou-se o Natural Resources Management Program (NRMP). Em 1990, o Congresso dos EUA sancionou o Foreign Assistance Act, sob o qual o NRMP emergiu como um foco da USAID. Em setembro de 1990 foi assinado um acordo que formalizava o compromisso do governo dos EUA de apoiar o NRMP das Filipinas com uma contribuição de US\$ 125 milhões. Dessa quantia, US\$ 25 milhões seriam reservados para um Componente de Proteção de Recursos que patrocinaria atividades locais ligadas ao gerenciamento e à proteção de recursos naturais renováveis nas Filipinas. O acordo destinava US\$ 6,3 milhões dessa quantia para a criação da FPE.

A USAID via a criação da FPE como uma oportunidade de ser pioneira em uma nova área de promoção do desenvolvimento, que incorporava a participação de ONGs e o substancial apoio ao meio ambiente. Ela também tinha como objetivo se posicionar como doadora estratégica no país, além de apoiar o novo regime democrático da Presidente Corazón Aquino. Delfin Ganapin, Subsecretário do DENR, afirmou na época:

[Os funcionários do governo dos EUA] desejam mostrar que apóiam o novo governo... e a USAID quer ser vista como uma organização que incentiva ideais e processos democráticos... os EUA também desejam ser um dos maiores agentes na questão do meio ambiente...<sup>15</sup>

## Referências

<sup>1</sup> Bouret, Roberto. *The Puerto Rico Community Foundation. A Brief History: Origins and Early Development 1983-1988*. 1994.

<sup>2</sup> Arteta, Maria del C. e William Lockwood-Benet. *The Puerto Rico Community Foundation. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Tan, Victor E. e Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Garilao, Ernesto D. "Philippine Business for Social Progress: Can it be replicated?" Ensaio apresentado durante a Conferência sobre Filantropia Internacional na Década de 90, realizada na City University of New York, no Center for the Study of Philanthropy, 1991.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Del Rosario, Teresita C. *Foundation for the Philippine Environment. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

<sup>11</sup> Salazar, Gil T. *Towards a Rational Funds Allocation Strategy: The Foundation for the Philippine Environment (FPE)*. Relatório sobre pesquisa em administração. 1994.

<sup>12</sup> Quizon, Antonio B. e Maria Teresa Linghan-Debuque. *The Creation of the Foundation for the Philippine Environment: A Case Study of Cooperation Between the US Agency for International Development and FPE*. New York: The Synergos Institute, 1999.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Essa iniciativa foi projetada pelo governo americano e por outros doadores para apoiar o governo de Aquino em sua caminhada para a recuperação e a estabilização.

<sup>15</sup> *Ibid.*