



Criando Compromissos e Gerando Recursos

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/

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

Seção 2 Criando Compromissos e Gerando Recursos

A seção a seguir analisa como os organizadores das fundações conquistaram o engajamento de públicos fundamentais e desenvolveram planos para captar recursos financeiros e de outros tipos para suas iniciativas.

Exemplo 1	Um estudo de viabilidade <i>Puerto Rico Community Foundation</i>
Exemplo 2	Expansão, viagens de estudos e workshops <i>Foundation for the Philippine Environment</i>
Exemplo 3	Consulta, visitas de intercâmbio, comitê diretor <i>Foundation for the Western Region of Zimbabwe</i>

Quem deve ser consultado? Por quê?

As fundações destacadas neste capítulo foram criadas por um variado conjunto de indivíduos e instituições e projetadas para atender às necessidades de uma variedade de "clientes". Elas foram desenvolvidas para atender a comunidades locais carentes de recursos e também visavam atender às necessidades de doadores nacionais e internacionais que desejavam maximizar o impacto de suas contribuições. Com o objetivo de atuar como uma ponte eficaz entre diversos públicos, os fundadores dessas instituições e de muitas outras fundações do Hemisfério Sul destacadas neste livro desenvolveram um processo de consultas para esclarecer duas questões importantes:

- Quem vai apoiar a fundação política, técnica e financeiramente?
- Quem será beneficiado pela fundação?

Todas as fundações discutidas neste capítulo tentaram atingir tanto os prováveis apoiadores quanto os beneficiários. As consultas aos interessados durante o período de formação ajudou as fundações a identificar e definir os papéis que desempenhariam e como poderiam ser melhor organizadas e dirigidas. Um processo de consultas desse tipo também ajuda as fundações a identificar onde obter seus recursos (financeiros, materiais e humanos). Especificamente, a consulta ajudou a:

- Determinar a viabilidade da fundação
- Definir seu papel e escopo
- Identificar as lideranças
- Definir objetivos, estratégias e atividades
- Definir a estrutura a ser adotada e esclarecer as questões relativas à administração
- Estimular o interesse de agentes públicos e privados
- Trocar informações com fundações/redes bem estabelecidas e com outros agentes importantes

As fundações geralmente se aconselham com uma variedade de pessoas e grupos nos estágios iniciais, incluindo:

- Cidadãos afluentes
- Principais organizações locais (outras fundações, principais organizações sem fins lucrativos, grupos empresariais, etc.)
- Universidades e acadêmicos importantes
- Profissionais da área jurídica e de contabilidade
- Líderes políticos
- Representantes comunitários influentes da população geográfica e demográfica a ser atendida pela fundação

Como são feitas as consultas?

O engajamento em uma nova instituição é conquistado principalmente através de contatos pessoais. Os fundadores, nesses casos, falam com um número significativo de pessoas pertencentes às suas próprias redes de contatos, tanto pessoais como profissionais. Em todos os casos, entretanto, eles perceberam a necessidade de ampliar os contatos existentes para obter o apoio necessário para estabelecer a fundação. Alguns dos meios utilizados por eles foram:

- Estudos de viabilidade para explorar as possibilidades da empreitada. Esses estudos podem indicar áreas de conflitos potenciais que poderiam ameaçar a consolidação da nova iniciativa. Por exemplo, outras ONGs podem acreditar que a nova fundação competirá com elas na captação de recursos. Eles podem também descobrir se o setor privado estaria disposto a se comprometer com a idéia e se o ambiente legal seria favorável ao empreendimento.
- Viagens de estudo para conhecer outras fundações e a filantropia em outros lugares. Elas podem se concretizar na forma de visitas de intercâmbio a outras fundações do próprio país, da região ou de outros países. Essas visitas permitem que os criadores da fundação se beneficiem da experiência de instituições estabelecidas, troquem informações e aprendam com seus pares.
- Workshops para criar um consenso sobre os elementos envolvidos na criação de fundações (ou seja, definir a missão, o papel, a estrutura da organização e os recursos) e promover o intercâmbio de idéias entre os envolvidos. Dentre os participantes podem estar os membros fundadores, representantes de outras fundações e organizações sem fins lucrativos (locais e/ou internacionais), agências governamentais, empresas, líderes comunitários e cidadãos afluentes.
- Os documentos de conceito, também chamados de "documentos de função" ou "declarações de carências", são documentos descritivos sobre a fundação, seus propósitos e funções. Esses documentos ajudam a divulgar a idéia da nova instituição e podem abrir caminho para um consenso mais sólido acerca da fundação de financiamento de projetos sociais. Os documentos de conceito podem ser compartilhados com os possíveis beneficiários dos eventuais financiamentos da fundação e com os possíveis apoiadores. Os fundadores muitas vezes vão pedir feedback sobre o documento de conceito na tentativa de aperfeiçoar a idéia e de achar a melhor forma de divulgá-la para diferentes públicos.

Resumo

Os processos consultivos podem desenvolver o programa, a legitimidade da fundação e a confiança nela. As consultas são uma forma de aprender com outros indivíduos ou instituições, discutir idéias críticas para a iniciativa de construção da fundação, compartilhar experiências e conhecimentos, analisar a viabilidade da iniciativa, divulgar a idéia aos possíveis apoiadores, obter consenso sobre a iniciativa e garantir a credibilidade e a transparência de todo o processo.

Os processos consultivos são exclusivos e respondem às necessidades específicas de cada fundação. As consultas podem acontecer de maneiras diferentes (distribuindo-se documentos de conceito, através de viagens de estudo, de estudos de viabilidade e de workshops), dependendo dos objetivos da fundação. O processo de consultas pode ser curto ou extenso. Por exemplo, os fundadores da Foundation for the Philippine Environment (FPE) tiveram reuniões com mais de 600 interessados, fizeram uma viagem de estudo aos Estados Unidos e promoveram um workshop de dois dias sobre administração e financiamento de projetos.

As oportunidades de aprendizado e de troca de experiências entre as fundações permitem o acesso a novas idéias e criam pontes entre as instituições. A troca de idéias e experiências entre fundações que financiam projetos sociais ajuda a construir relações proveitosas e estimula a transferência de conhecimentos. No caso da Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe (WRF), houve visitas organizadas a catorze instituições dos EUA em 1994 e 1996, além de visitas a uma fundação em Moçambique e a outra na África do Sul. Essas visitas serviram como instrumento para ajudar os membros fundadores da WRF a desenvolverem a estrutura da nova fundação.

Envolver os possíveis beneficiários ajuda a desenvolver confiança e senso de propriedade. As consultas aos beneficiários ajudam a desenvolver a confiança e a criar um senso de propriedade entre os que serão diretamente beneficiados pelo trabalho da fundação. As consultas também oferecem aos possíveis beneficiários uma oportunidade de expressar seus interesses e expectativas a respeito da iniciativa. No Zimbábue, os fundadores da WRF buscaram ativamente a colaboração de pessoas da comunidade, e o resultado foi uma fundação que reflete profundamente as necessidades da comunidade.

Exemplo 1

Um estudo de viabilidade

Puerto Rico Community Foundation

Por que conduzir um estudo de viabilidade?

A National Puerto Rican Coalition recebeu uma doação de US\$ 30.000 da Fundação Ford para desenvolver um estudo de viabilidade que durou dois anos e começou no final de 1983. O estudo foi desenvolvido para verificar se era possível criar uma nova fundação comunitária que aumentasse significativamente o apoio por parte de

fundações e corporações dos EUA que operavam em Porto Rico a projetos comunitários na ilha. O estudo visava responder a quatro perguntas:

- Existe população suficiente para ser atendida pela fundação?
- Há fontes suficientes de riqueza, "excesso de capital" para garantir a sobrevivência e o sucesso da fundação a longo prazo?
- Há um senso profundo e forte de união na comunidade, um "espírito comunitário" a partir do qual pode-se construir uma fundação?
- Há líderes comunitários, "inspiradores e mobilizadores", suficientemente motivados para conduzir a difícil tarefa de organizar, financiar e manter a fundação?

Como o estudo foi conduzido

Um importante consultor porto-riquenho, Alex W. Maldonado, foi encarregado de conduzir o estudo, já que tinha grande experiência como editor, executivo de relações públicas e jornalista. O consultor entrevistou um total de 34 pessoas respeitadas das seguintes áreas:

Consultas	Número
Executivos de Empresas Farmacêuticas	5
Líderes Comunitários e de Organizações sem fins lucrativos	5
Representantes de Fundações dos EUA	4
Banqueiros	3
Educadores	3
Funcionários do Governo	3
Executivos de Empresas de Produtos Químicos	2
Contadores	2
Advogados Corporativos	2
Representantes de Associações Industriais	2
Corretor Financeiro	1
Funcionário da Câmara de Comércio	1
Funcionário do United Way Fund	1
Total	34

As entrevistas abrangeram tanto líderes comunitários como instituições, incluindo o maior banco comercial da ilha, conglomerados privados importantes, escritórios jurídicos e ex-funcionários de alto escalão do governo bem informados sobre questões relativas a impostos corporativos dos EUA-Porto Rico.

As entrevistas foram estruturadas em três partes:

- Definir o conceito de fundação comunitária, de acordo com o conhecimento e a compreensão da pessoa ou instituição
- Descrever a política da empresa ou da instituição para a comunidade, fornecendo os registros dos últimos anos e os planos para o futuro
- Fornecer comentários e feedback sobre a idéia de estabelecer uma fundação comunitária em Porto Rico¹⁷

A finalidade da pesquisa foi obter respostas de possíveis interessados, favoráveis ou desfavoráveis, e não "promover" o projeto. Muitos entrevistados manifestaram desejo de apoiar uma fundação comunitária como a descrita, através de recursos financeiros ou do trabalho voluntário, quando ela estivesse estabelecida. A Sun Oil, por exemplo, ofereceu um financiamento de 5 a 10.000 dólares para ajudar no estudo de viabilidade e um vice-presidente da empresa Bristol-Myers Squibb ofereceu sua ajuda.

Resultados do estudo

O estudo identificou idéias sobre como transformar o apoio conceitual à idéia de uma fundação comunitária em apoio financeiro real. Para alguns, esse apoio dependeria de uma série de fatores:

- Apoio de uma instituição respeitada e conhecida (como a Fundação Ford)
- Inclusão de líderes empresariais de reputação sólida no conselho
- Seleção de uma equipe profissional, especialmente o presidente ou o diretor, formada por pessoas conhecidas e respeitadas na comunidade empresarial
- Concentração em problemas ligados às áreas de interesse de líderes empresariais¹⁹

O consultor também entrevistou diversas pessoas nos EUA, incluindo executivos de empresas com subsidiárias em Porto Rico e executivos de alto escalão de fundações (Carnegie Corporation e Fundação Rockefeller). Essas organizações mais tarde forneceriam apoio financeiro e programático à PRCF. O estudo não apenas demonstrou a viabilidade de se estabelecer uma fundação mas ajudou as pessoas a se familiarizarem com o conceito.

As conclusões e recomendações do estudo de viabilidade [resumidas] foram:

Resumo das conclusões:

- A resposta dos líderes comunitários foi positiva, na maioria das vezes, entusiasmada
- Quase todos os entrevistados responderam que existe a necessidade de uma fundação comunitária
- A PRCF não apenas preencheria uma "lacuna" na filantropia em Porto Rico mas teria potencial para se tornar um importante agente organizador dos interesses, iniciativas e recursos do setor privado
- A maioria dos líderes corporativos respondeu que aumentaria sua participação em projetos comunitários se a PRCF fosse bem sucedida em atrair recursos de fundações dos EUA e se a equipe fosse composta de profissionais conhecidos e respeitados
- Não haveria impedimentos legais para organizar uma fundação comunitária em Porto Rico
- Não haveria dificuldades em recrutar líderes comunitários importantes para o conselho diretor da fundação
- Muitos dos entrevistados destacaram a necessidade de estruturar e manter a PRCF sem nenhuma ligação com a política partidária da ilha
- A PRCF não competiria com a Puerto Rico United Way Fund
- O momento é bom porque as corporações estão receptivas a uma fundação que seja um catalisador e um instrumento para "fazer mais" em Porto Rico. Há um crescente consenso de que a ilha precisa acabar com a síndrome de que apenas o governo pode realizar coisas. Diversas entidades têm sido criadas recentemente pelo setor privado para aumentar seu papel nas questões comunitárias e duas fundações privadas porto-riquenhas estão passando pelo processo de aumentar significativamente sua concessão de financiamentos.

Resumo das recomendações:

- A National Puerto Rican Coalition e a Fundação Ford devem dar prosseguimento à iniciativa de criar uma Fundação Comunitária em Porto Rico
- Deve-se organizar um grupo central com sete membros incumbido de implantar um plano de criação da fundação composto de quatro etapas, cada uma baseada no sucesso da etapa anterior
- O objetivo deve ser ter a PRCF operando em julho 1984. Sugerimos o seguinte cronograma:

Fevereiro:	Grupo central formado
Março:	Reunião do comitê de organização com as principais lideranças de fundações nacionais
Abril:	A PRCF estabelecida formalmente; conselho organizado; início da campanha de relações públicas
Maió-Junho:	Recursos de contrapartida empenhados pelo setor privado
Julho:	A PRCF inicia as operações

- A PRCF deve ser organizada e operar de acordo com as leis de Porto Rico e obter isenção de impostos federais e estaduais.²⁰

O estudo de viabilidade também serviu para identificar e recrutar os mais entusiasmados dentre os porto-riquenhos entrevistados para fazerem parte da equipe nuclear ou fundadora. Esses novos membros eram:

- o Presidente do maior banco porto-riquenho
- um ex-Secretário do Tesouro de Porto Rico
- o Presidente de um conglomerado imobiliário
- o Vice-Presidente de relações públicas de uma empresa farmacêutica
- um parceiro em Porto Rico da Price Waterhouse, uma empresa internacional de contabilidade
- advogados importantes
- um professor universitário

Exemplo 2**Expansão, viagens de Estudo e workshops**
*Foundation for the Philippine Environment**Por que os fundadores precisam fazer consultas*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) foi resultado de extensivas negociações, iniciadas em 1989, entre o governo dos EUA, o governo das Filipinas, coligações de ONGs filipinas, um grupo de lobistas baseado em Washington D.C. e o World Wildlife Fund (uma organização sem fins lucrativos americana). As ONGs filipinas desempenharam um papel importante e já estavam envolvidas desde a etapa de conceitualização da fundação. Representantes das maiores redes e coligações de ONGs ambientais e de desenvolvimento, notadamente a Green Forum, a CODE-NGO, a Philippine Federation for Environmental Concerns (PFEC) e a Philippine Ecological Network (PEN) e líderes ambientais e de ONGs participaram de debates sobre a criação da fundação com a Missão Filipinas da US Agency for International Development (USAID).

O processo de formação da FPE teve diferenças vitais em relação ao da PRCF (abordado anteriormente). Os fundadores da FPE haviam obtido uma promessa de recursos potenciais para o fundo patrimonial da fundação logo no início do processo; portanto, a necessidade principal não era identificar apoio financeiro para a iniciativa, mas aprimorar a idéia e identificar os possíveis beneficiários. As consultas foram estendidas às ONGs, com a participação dos interessados já comprometidos (USAID e governo das Filipinas).

Entre 1990 e 1992, as consultas envolveram aproximadamente 600 pessoas. Dada a grande variedade de interessados envolvidos na criação da FPE, o processo consultivo visava estabelecer credibilidade e desenvolver um consenso. Notou-se que eram necessárias negociações, consultas abrangentes e a participação dos interessados para que a confiança e a transparência fossem estabelecidas.

Quando criaram a FPE, os fundadores conceberam um processo de aprendizagem e consulta com três fases:

- Fase 1 - Expansão e consulta
- Fase 2 - Viagem de estudo sobre filantropia
- Fase 3 - Workshop sobre administração e financiamento de projetos

Primeira Fase: Expansão e Consulta

Em setembro de 1991 foi formado o Conselho Interino da FPE, com nove membros. O Conselho contava com um representante do Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais das Filipinas, um da USAID (não votante), líderes de universidades, igrejas e das coligações e redes de ONGs. O grupo adiou a seleção de um Presidente até poder fazer consultas a uma parcela ampla da comunidade de ONGs. Os membros do Conselho revezaram-se na tarefa de presidir as reuniões dos comitês. O Conselho Interino tinha três tarefas principais:

- Preparar os artigos de incorporação e os estatutos da fundação, uma tarefa que foi confiada a um advogado ambientalista local. Durante as reuniões mensais, os membros do Conselho Interino forneceram orientação e investiram na elaboração desses documentos. O projeto foi apresentado em uma série de reuniões regionais com organizações populares e não-governamentais. Depois da conclusão dos artigos de incorporação e dos estatutos, a FPE foi formalmente registrada em janeiro de 1992
- Desenvolver um processo para selecionar o Conselho de Curadores regular
- Administrar o Programa Provisório de Doações, que visava fornecer uma fonte imediata de recursos para as ONGs e organizações populares filipinas durante o primeiro ano de operações da FPE²¹

Quando assumiu, o Conselho Interino iniciou um extenso processo de expansão e consultas visando explicar o conceito da FPE a diversas ONGs e instituições nacionais. Quatro objetivos orientaram o trabalho nessa fase:

- Apresentar a FPE a toda a nação
- Discutir as idéias iniciais sobre diretrizes e critérios para programas e projetos
- Reunir sugestões sobre os artigos do projeto de incorporação e dos estatutos
- Apresentar uma visão geral do mecanismo a ser usado para criar um fundo patrimonial para a FPE: a conversão da dívida em prol do meio ambiente²²

A estratégia desenvolvida para implementar a fase de expansão envolveu reuniões com representantes importantes de coligações e redes de ONGs, através de workshops de consulta em diversas partes do país, que contaram com a participação de 512 pessoas representando 334 ONGs e 24 instituições acadêmicas. Representantes do Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais das Filipinas (DENR), do Departamento de Finanças das Filipinas e da USAID também estiveram presentes.

Segunda fase: Viagem de Estudos sobre Filantropia

A segunda fase do processo consultivo envolveu uma viagem de estudo aos Estados Unidos sobre filantropia, realizada entre fevereiro e março de 1992 e financiada pela Fundação Ford. A viagem de estudo aos Estados Unidos contou com um representante de cada uma das seguintes instituições:

- World Wildlife Fund
- Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais
- Council for People's Development
- Philippine Business for Social Progress
- Foundation for Community Organization and Management Technology
- Bishop-Businessmen's Conference on Ecology²³

A viagem de estudo tinha dois objetivos principais:

- Apresentar o Conselho Interino a organizações que trabalhavam com administração de fundações e com o processo de gerenciamento de financiamentos com as quais eles poderiam aprender e trocar informações
- Identificar modelos organizacionais e estruturas de administração para a FPE que melhor se adequassem ao público da ONG filipina. O objetivo principal era evitar um possível conflito de interesses com o Conselho de Curadores, um órgão dominado por ONGs que poderiam ser possíveis beneficiárias dos recursos da FPE, e reduzir a suscetibilidade da FPE à pressão política²⁴

O representante da Fundação Ford nas Filipinas, que participou como consultor do processo de criação da FPE, esperava que os participantes da viagem conhecessem várias abordagens administrativas que pudessem ser úteis à FPE em seu papel de fundação de financiamento de projetos sociais:

Eu estava particularmente preocupado com a estrutura administrativa definida em um rascunho inicial, que seguia o conceito de associação. Nessa estrutura, a idéia era de que haveria "assembléia geral" formada por representantes das ONGs associadas que elegeria a cada ano os membros do Conselho. Minha preocupação era de que isso gerasse uma instituição extremamente politizada. Todos em uma fundação sabem que uma das partes mais difíceis do trabalho é dizer não; entretanto, isso terá de ser feito muitas vezes se a fundação quiser financiar bons programas e tiver a esperança de ser razoavelmente estratégica. Portanto, quem toma as decisões precisa, de alguma forma, ser protegido da pressão política direta de pessoas que acabam ficando descontentes com o não.²⁵

As organizações visitadas durante a viagem de estudo foram:

<i>Washington</i>	World Wildlife Fund, Philippine Development Forum e USAID
<i>Chicago</i>	Fundação John D. e Catherine T. MacArthur, Joyce Foundation e Chicago Community Trust
<i>Nova York</i>	Fundação Ford, Fundação Rockefeller, Synergos Institute, New York Community Trust, Rockefeller Brothers Fund, National Charities Information Bureau, New York Regional Association of Grantmakers, Foundation Center, Consultative Group for Biological Diversity e Center for the Study of Philanthrop. ²⁶

Baseados nas informações obtidas na viagem de estudo, os participantes puderam elaborar um relatório que abordou:

- prioridades dos programas e critérios de seleção
- escopo da assistência
- diretrizes políticas
- mecanismos e estruturas de organização que diminuíssem os conflitos de interesses com o Conselho de Curadores

Terceira fase: Workshop sobre Administração e Financiamento de Projetos

A etapa final consistiu em um workshop de dois dias sobre administração e financiamento de projetos, realizado em maio de 1992. Participaram 35 representantes de ONGs ambientais de todo o país, acadêmicos, a Fundação Ford, a Asia Foundation, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o Departamento de Finanças e o Banco Central. Através de debates e consultas, o workshop teve como objetivo:

- aprimorar o Programa Provisório de Doações elaborado pelo Conselho Interino
- discutir o papel do Conselho Interino
- desenvolver e adotar um modelo de administração viável
- definir o processo para a criação de um Conselho de Curadores regular
- compartilhar informações adquiridas durante o processo de expansão, incluindo a viagem de estudo sobre filantropia

O processo possivelmente extenso de consultas que os fundadores podem adotar ao criar uma fundação é ilustrado neste calendário de cinco anos das atividades de criação da FPE [resumido]:

Calendário de atividades

1989	Novembro	•Reuniões em Washington
1990	Setembro	•Início das negociações entre o governo das Filipinas, as ONGs e a USAID
1991	Abril	•Assinado o acordo de cooperação entre o World Wildlife Fund e a USAID para apoio técnico à FPE
	Setembro	•Criação do primeiro Conselho Interino da FPE •Início do Programa Provisório de Financiamento de Projetos
	Out-Dez	•Consultas regionais (8) apresentando a FPE à comunidade de ONGs em todo o país
1992	Fev-Mar	•Viagem de estudo aos EUA sobre filantropia
	Mai	•Workshop sobre administração e financiamento de projetos •Eleição dos primeiros membros regulares do Conselho
	Junho	•Registro formal da FPE na Securities & Exchange Commission
1993	Julho	•O primeiro Conselho de Curadores regular assume
	Dezembro	•Fim do período provisório de financiamentos
1994	Janeiro	•Substituições na equipe de apoio técnico à FPE •Início do período regular ²⁷

Exemplo 3

Consulta, visitas de Intercâmbio, comitê diretor

Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe

A Necessidade de Financiamento para as Iniciativas da Comunidade

Em 1990, a Organization of Rural Associations for Progress (ORAP), um movimento popular, já trabalhava há uma década com comunidades rurais em três províncias do Zimbábue para resolver problemas através do fortalecimento da ação popular. A ORAP ajudou comunidades a construir poços, represas e creches, a organizar programas de poupança e crédito, amenizou o problema da seca e ofereceu apoio técnico a projetos de aprimoramento da agricultura e de microempresas. A ORAP descobriu que, embora essas iniciativas estivessem tendo um impacto positivo na vida dos zimbabuanos mais pobres, faltava o financiamento necessário para promover mudanças sustentáveis e o progresso econômico.

Enquanto examinavam formas de se criar essa base de financiamento, a ORAP e os membros da comunidade perceberam a possibilidade de usar e expandir a tradição de economias coletivas das comunidades do Zimbábue chamada de qoqeleta. Muitas pessoas ficaram entusiasmadas com a idéia de criar um tipo de instituição financeira que pudesse ser formada a partir dessa tradição rural e, ao mesmo tempo, administrar e captar novos recursos. Devido à sua experiência com esforços semelhantes em outros países, a ORAP pediu que o Synergos Institute a auxiliasse nessa tarefa.

As consultas resultantes, que levaram à criação da WRF, duraram mais de cinco anos, de 1993 a 1998 (quando a fundação foi iniciada). Através desse processo, a ORAP tentou esclarecer e obter consenso entre os diferentes interessados envolvidos na iniciativa (ORAP, ONGs nacionais e regionais e as comunidades) acerca do papel da fundação e sobre qual seria a melhor forma de dirigi-la e estruturá-la.

Consultas à comunidade

A ORAP fez consultas amplas à comunidade com o objetivo de discutir questões vitais para a criação de uma organização que se tornaria um recurso sustentável. As consultas envolveram a participação de pessoas das comunidades e das equipes da ORAP e do Synergos. Elas foram um instrumento importante para definir o formato da fundação, sua função e a quem pertenceria.

As consultas foram conduzidas por membros da equipe da ORAP e por mobilizadores. Esses mobilizadores, voluntários responsáveis por ajudar as comunidades a se mobilizar para resolver problemas locais, viajaram até as aldeias e se encontraram com grupos de pessoas embaixo de árvores e em centros comunitários para discutir a idéia e buscar apoio para ela. Como resultado, mais de 40.000 membros da comunidade contribuíram, através do uso da *qoqelega*, com o equivalente a aproximadamente US\$ 6.000 de capital de sementeira para o fundo patrimonial da fundação. As comunidades esperavam que às suas economias se juntassem as contribuições de outros doadores, criando um fundo patrimonial para sustentar o desenvolvimento da região.

As consultas aumentaram o conhecimento sobre a fundação, especialmente nas aldeias, arrecadaram fundos e criaram um amplo senso de propriedade.

Visitas de intercâmbio

As visitas de intercâmbio foram parte vital do processo de aprendizagem. O conceito de uma fundação de financiamento de projetos sociais era relativamente novo no Zimbábue e as fundações comunitárias eram praticamente desconhecidas. A ORAP desejava tomar as melhores idéias e práticas de fundações de outros países e criar um amálgama zimbabuano apropriado ao seu contexto e desenvolvido a partir de suas práticas tradicionais locais.

Os objetivos e o itinerário das visitas de intercâmbio foram elaborados antecipadamente pela ORAP e pelo Synergos Institute, que organizaram as viagens. A ORAP selecionou um grupo formado por membros da equipe e da comunidade para participar de cada visita.

Visita de intercâmbio aos EUA: em agosto e setembro de 1994, três funcionários da ORAP e três mobilizadores da comunidade viajaram para Virgínia Ocidental, Kentucky, Tennessee e Nova York. A equipe do Synergos também participou das visitas. Os visitantes se encontraram com organizações e pessoas envolvidas em um conjunto de iniciativas de financiamento sem fins lucrativos na área rural do sul dos EUA. Os visitantes aprenderam sobre experiências variadas e inovadoras na captação de recursos para grupos comunitários e organizações sem fins lucrativos e examinaram as formas pelas quais as organizações dos EUA desenvolviam a captação

de recursos e as atividades sem fins lucrativos. Eles visitaram:

- Um jornal local
- Um escritório de desenvolvimento econômico estadual
- Uma empresa comunitária de desenvolvimento
- Uma empresa comunitária de investimentos
- Uma organização de desenvolvimento econômico sem fins lucrativos
- Uma ONG de apoio a microempresas e profissionais
- Uma fundação comunitária
- Uma empresa comunitária de investimentos
- Um centro de pesquisa para desenvolvimento popular
- Uma empresa de desenvolvimento comunitário
- Uma organização religiosa
- Um fundo comunitário regional²⁸

Em cada uma dessas organizações, eles tentaram encontrar a melhor estrutura para atender às suas necessidades. Os zimbabuanos perceberam que compartilhavam muitos dos mesmos desafios e problemas de seus colegas da região dos Apalaches e isso facilitou o seu aprendizado. Eles estavam particularmente interessados no que aprenderam nas fundações comunitárias visitadas. Elas eram organizações baseadas em valores da comunidade e capazes de atender ao mesmo tempo aos interesses dos filantropos e dos beneficiários da comunidade. Eles descobriram que diversas organizações haviam começado através da mobilização de recursos locais no nível da própria comunidade, exatamente como no Zimbábue. Isso confirmou sua crença de que os doadores não precisavam ser ricos, poderiam mesmo pertencer aos segmentos mais pobres da comunidade.

Em Nova York, o grupo se encontrou com o United Nations Development Programme e a Carnegie Corporation of New York (uma fundação privada).

Quando retornou ao Zimbábue, o grupo compartilhou as experiências e o conhecimento obtido com as visitas através de um workshop com os mobilizadores da ORAP e de várias reuniões com a comunidade. O Conselho Comunitário da ORAP aprovou a proposta de adaptar um modelo de fundação comunitária. Além disso, a idéia de que os contribuintes da *qoqe*lela seriam os primeiros doadores da Fundação e que fariam parte de seu conselho também foi amplamente aceita.

Visita de intercâmbio a Moçambique e à África do Sul: Tendo já uma idéia melhor sobre o tipo de organização que desejava fundar, a ORAP queria agora ver exemplos de como outras fundações da África haviam sido estabelecidas e organizadas. A ORAP estava pronta para começar a esclarecer questões pendentes e desejava escrever um estatuto que fosse usado como um modelo para a fundação. Dois funcionários da ORAP visitaram a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, e se juntaram a dois mobilizadores em uma visita ao Kagiso Trust, da África do Sul, em 1996. Antes da visita, a equipe desenvolveu um esquema com questões que desejava explorar e solucionar através das visitas:

Critérios para concessão de financiamento

- A quem são concedidos os financiamentos?
- De que forma os financiamentos são concedidos (crédito, etc.)?
- Como é executado o processo de concessão de financiamento?
- Em que as instituições visitadas se distinguem dos doadores tradicionais?

Fundo patrimonial

- Como o fundo patrimonial está sendo criado?
- Qual é a proporção do investimento local x investimento externo?
- Como o fundo patrimonial é administrado?

Formação da fundação (para a FDC)

- Por que criar uma fundação em vez de um fundo fiduciário?
- Qual é a estrutura administrativa da fundação?

Relações com o governo

- Como a FDC e o Kagiso se relacionam com seus respectivos governos?
- Quais são as questões legais envolvidas no trabalho?

Captação de recursos

- Que fontes de financiamento estão sendo desenvolvidas e exploradas?
- Como as restrições feitas pelos doadores afetam o financiamento aos beneficiários?

Desenvolvimento institucional e comunicação

- Que relações institucionais são priorizadas por cada instituição? Como elas são mantidas?
- Como é conduzido o planejamento externo?
- Quais são as atividades de desenvolvimento institucional planejadas para o futuro?²⁹

Na FDC, por exemplo, os visitantes se encontraram com a equipe e com os membros do conselho durante vários dias. Eles discutiram uma ampla gama de assuntos e estavam particularmente interessados em saber como a FDC se relacionava com seus beneficiários. Eles questionaram a prática da FDC de exigir relatórios financeiros e narrativos de todos os seus beneficiários. Embora a equipe da FDC explicasse que os relatórios eram necessários para a prestação de contas sobre os financiamentos concedidos, a equipe da ORAP achava que sua nova fundação precisava investir tempo e energia em desenvolver uma abordagem de concessão de financiamento que permitisse o acompanhamento por meio de práticas locais conhecidas das comunidades (que consideravam os relatórios escritos uma prática importada). A equipe da FDC achou a idéia muito interessante e expressou seu desejo de visitar a ORAP para aprender mais sobre suas abordagens em relação à capacitação de pessoas da comunidade (o Diretor Executivo da FDC visitou a ORAP dois anos depois, em 1998).

Ao retornar ao Zimbábue, os quatro membros da ORAP que haviam participado do intercâmbio escreveram um relatório de viagem que especificava as lições mais importantes aprendidas durante visita. Algumas dessas lições foram:

- Separar o fundo patrimonial da ORAP do fundo patrimonial da WRF
- Criar a WRF como uma instituição independente da ORAP
- Incluir organizações e indivíduos qualificados e de reputação sólida no Comitê Diretor
- Discutir e esclarecer entre os membros do Comitê Diretor as etapas legais necessárias para criar a fundação
- Definir objetivos programáticos e critérios para a concessão de financiamentos
- Criar um "comitê de trabalho" encarregado da captação local de recursos³⁰

O papel do comitê diretor

Em 1996, a ORAP chegou a um consenso dentro de sua equipe e na comunidade sobre o papel que deveria desempenhar na criação da fundação comunitária. O envolvimento da ORAP permitiria que a fundação se beneficiasse de sua experiência de vinte anos no trabalho com as comunidades da região. Eles estavam preocupados, entretanto, com o fato de que pudessem suspeitar de que a nova fundação pretendia atender aos interesses da ORAP, o que não era a intenção dos contribuintes da comunidade. Criar um comitê diretor voluntário e independente, do qual a ORAP também participasse como membro, seria uma forma de superar esse problema. Esse tipo de comitê é uma prática comum na criação de novas fundações. Os membros do comitê geralmente se tornam parte do conselho.

A ORAP criara anteriormente dois comitês diretores que não haviam obtido êxito. Ela percebeu que havia aprendido várias lições importantes com essas experiências - incluindo a necessidade de garantir que os membros do comitê diretor tivessem valores e objetivos em comum e entendessem que haviam sido escolhidos devido à sua vontade de contribuir para o esforço. Assim, a ORAP começou um cuidadoso processo de recrutamento. O primeiro passo foi redigir uma estratégia para reunir um comitê diretor, formada por seis itens [resumida]:

Objetivo: Reunir um comitê diretor (cujos membros possam se tornar parte do conselho diretor inicial) para criar a fundação, trabalhando em estreita colaboração com a ORAP e usando o estatuto acordado com as comunidades fundadoras.

Estratégia: Encontrar potenciais membros para o comitê diretor através de reuniões com líderes influentes na área social e econômica no Zimbábue ocidental. Desenvolver materiais apropriados. Manter uma lista de potenciais membros, seus outros envolvimento, assuntos ligados às suas características. Marcar e preparar reuniões.

Cronograma: [atribui prazos para o seguinte] Comitê Diretor de Trabalho formado; Conselho Diretor inicial indicado; processo para identificar o Diretor Executivo iniciado.

Funções do comitê diretor: Definir as necessidades iniciais; encontrar e contratar um Diretor Executivo; captar recursos local e internacionalmente para as operações e para o fundo patrimonial; identificar potenciais membros do Conselho Diretor.

Composição: O comitê diretor será composto de pelo menos nove e não mais do que onze membros. Os membros do comitê diretor devem compartilhar claramente dos valores expressos no estatuto da fundação.³¹

A ORAP articulou as características ideais dos membros que formariam o comitê diretor e depois buscou indivíduos que tivessem:

- Acesso a fontes de financiamento
- Idéias inovadoras
- Capacidade e vontade de trabalhar duro
- Compromisso com a idéia de autodesenvolvimento comunitário
- Vontade de captar recursos
- Vontade de contribuir com dinheiro (em quantias proporcionais às suas circunstâncias pessoais)
- Credibilidade e elevada ética pessoal³²

Além dessas características que elucidavam um conjunto de valores comuns, buscaram-se também indivíduos com experiência em cada um dos seguintes setores:

- Bancário
- Político
- Jurídico
- ONG
- Contabilidade/Finanças
- Administração
- Cívico³³

Os membros do Comitê Diretor da WRF foram identificados através de reuniões com líderes influentes na área social e econômica do Zimbábue ocidental, que foram então convidados a participar. A seguir vemos uma lista das ocupações dos membros do Comitê Diretor, com o setor/especialidade para os quais eles foram escolhidos entre parênteses. No final, a ORAP falhou apenas em obter experiência bancária para o comitê. Embora um diretor de banco tivesse aceito a indicação, ele não compareceu às reuniões:

- Um diretor de uma organização de treinamento de capacitação [ONG]
- O diretor de um importante projeto hídrico regional [administração]
- Três representantes de comunidades [cívico]
- O diretor de uma empresa de administração de uma zona rural [contabilidade/finanças]
- Um funcionário encarregado do treinamento em um grande conglomerado agro-alimentício [administração]
- O captador de recursos da Universidade Nacional de Ciências [contabilidade/finanças]
- O coordenador executivo da ORAP [ONG]
- Um respeitado historiador regional e especialista em educação [cívico]
- Um Ministro de estado [político]
- Um advogado [jurídico]³⁴

Depois que cada membro se afiliasse, o papel que cada um iria desempenhar junto ao Comitê Diretor seria identificado com base na experiência de cada um e em seus interesses. Funções:

- Aprimorar o estatuto
- Registrar a fundação
- Produzir termos de referência claros para o Conselho Diretor
- Apontar o Conselho Diretor
- Definir as necessidades iniciais
- Selecionar e contratar o Diretor Executivo
- Formular uma estratégia de captação de recursos para levantar recursos local e internacionalmente para as operações e para o fundo patrimonial³⁵

A equipe da ORAP trabalhou com o Comitê Diretor para estabelecer objetivos e esclarecer o cronograma do trabalho que precisava ser realizado. O resultado foi um plano de dois anos e meio, mostrado a seguir, que resumia as principais atividades para cada fase dos quatro objetivos amplos nas áreas de desenvolvimento institucional, crescimento do fundo patrimonial, programas e contatos [aqui resumido]:

Objetivos	Fase 1	Fase 2	Fase 3
	Desenvolvimento e pesquisa 10/96-6/97	Criação e geração de recursos 7/97-12/97	Doações e operações regulares 1/99-6/99
Desenvolv. Institucional	Comitê Diretor começa a identificar o Conselho Estatuto escrito Estudo de viabilidade concluído Suporte ao desenvolvimento do grupo de trabalho	Acordo sobre o fundo fiduciário assinado Primeira reunião do Conselho Diretor contratado Recursos iniciais garantidos Necessidades iniciais definidas e local identificado	Sistemas administrativos básicos em funcionamento Programa de captação de recursos
Fundo patrimonial	Potenciais fontes de apoio identificadas Crescimento Propostas e abordagens para criação do fundo patrimonial desenvolvidas Equipe e outros recursos organizados		Diretor e conselho trabalham juntos para angariar fundo patrimonial
Programas	Avaliação de necessidades básicas	Desenvolvimento do programa, início das estratégias e planejamento de longo prazo	O programa oficial é iniciado
Contatos	O Comitê Diretor vai a público para buscar apoio	O Conselho fornece assistência à expansão das redes	Diretor e Conselho patrocinam fórum nacional para criar redes de contatos na sociedade civil e participar de reuniões regionais e internacionais ³⁶

À medida que as necessidades e os objetivos da fundação planejada eram debatidos pela ORAP e pelo Comitê Diretor, eles começaram a produzir documentos para comunicar suas intenções a outras pessoas. O documento de conceito foi compartilhado com um amplo conjunto de potenciais financiadores, empresários e outras pessoas no Zimbábue e no exterior. O trecho a seguir, extraído de um dos primeiros documentos de conceito, mostra como a Fundação descreveu o cenário e argumentou em favor de si própria:

Pano de fundo. Mais de três milhões de pessoas vivem nas províncias ocidentais do Zimbábue, Norte e Sul de Matabeleland e nas Midlands, que são as províncias mais pobres do país, com 70 por cento da sua população vivendo em terras comunais degradadas...

Por que uma fundação comunitária? Essas comunidades sentem a necessidade de uma fonte sustentável de financiamento para suas iniciativas porque, após anos fortalecendo sua organização social e sua capacidade de lançar programas e projetos de ação, elas estão ansiosas para combater uma ampla gama de problemas relativos ao desenvolvimento social e econômico e melhorar as condições locais...

Como a fundação comunitária funcionará? A nova fundação mobilizará recursos financeiros e assistência técnica para as iniciativas comunitárias, servindo como co-financiadora, corretora e construtora de parcerias entre as comunidades e os agentes envolvidos no desenvolvimento da região.

A fundação estimulará, identificará e fará circular entre os potenciais parceiros idéias para iniciativas de parcerias comunitárias co-financiadas...

Em colaboração estreita com os outros grupos interessados, a fundação transformará idéias selecionadas de parcerias comunitárias em propostas de ações concretas a serem co-financiadas pelos parceiros...

A fundação unirá as comunidades e seus parceiros em torno de iniciativas mutuamente acordadas de co-financiamento e avaliará os resultados dessas parcerias...

Quem controlará e operará a fundação? A fundação foi estabelecida como um fundo fiduciário privado e independente do Zimbábue, dirigido por um Conselho de Curadores voluntários, selecionados entre cidadãos eminentes e membros de comunidades de toda a região...

Planos para estabelecer a fundação. A fundação planeja operar com uma pequena equipe apoiada inicialmente por financiamentos de fundações privadas e de agências multilaterais e bilaterais de assistência ao desenvolvimento...³⁷

Referências

¹⁶ Maldonado, Alex W. *The Puerto Rico Community Foundation. A Feasibility Study*. 1983.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ Salazar, *op cit.*

²² Del Rosario, *op cit.*

²³ Foundation for the Philippine Environment. Documentos.

²⁴ Del Rosaria, *op cit.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Foundation for the Philippine Environment. Documentos.

²⁷ Del Rosario, *op cit.*

²⁸ As instituições visitadas foram: Lexington Herald-Leader, Kentucky Cabinet for Economic Development, Human/Economic Appalachian Development Corp., Community Ventures Corporation, Center for Economic Options, Appalshop, East Tennessee Foundation, Community Shares, Highlander Center, the Inner City Community Development Corporation, the Commission on Religion in Appalachia e Appalachian Community Fund.

²⁹ Relatório de Viagem sobre a visita feita pelos membros da ORAP à Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e ao Fundo fiduciário Kagiso

³⁰ *Ibid.*

³¹ Relatório da estratégia para reunir um comitê diretor para a Community Foundation of Western Zimbabwe. Documento interno. 1996.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

³⁴ Memorando do Synergos Institute para a USAID, 21 de março de 1997.

³⁵ Relatório da primeira reunião do Comitê Diretor da Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe, 11 de abril de 1997.

³⁶ Proposta ao Carnegie Corporation de Nova York. Apoio por dois anos à Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe, 1997.

³⁷ Relatório da Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe. Documento interno, 1997.