



Escolhendo a Estrutura e a Missão

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 3 Escolhendo a Estrutura e a Missão

A seção a seguir explora decisões-chave que os criadores de fundações precisam tomar ao fundar suas organizações.

- | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Exemplo 1 | Definindo a missão e os objetivos
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Exemplo 2 | Institucionalização da visão de um fundador
<i>Child Relief and You, Índia</i> |
| Exemplo 3 | Missão, visão e papéis
<i>Foundation for the Philippine Environment</i> |

Que decisões precisam ser tomadas a respeito da estrutura?

As fundações de financiamento de projetos sociais compartilham algumas ou a maioria destas características: elas podem ser organizações sem fins lucrativos, não-governamentais, isentas de impostos, de serviços públicos e podem ter um conselho diretor independente. O corpo diretor pode representar os interesses dos públicos locais (nacionais ou regionais), às vezes com representação internacional. Algumas têm fundos patrimoniais permanentes.

Definindo a instituição

As declarações de visão são usadas junto com a declaração de missão para expressar como o mundo será diferente em decorrência do trabalho da fundação. Pode-se encontrar um exemplo de declaração de visão na seção dedicada à Foundation for the Philippine Environment. A declaração emana frequentemente da visão dos fundadores ou da liderança de uma fundação e geralmente inclui:

- Identificação de problemas particulares e busca de soluções a longo prazo
- Possíveis soluções

Uma declaração de visão pode atender a vários objetivos:

- É uma ferramenta de recrutamento e planejamento
- Pode ser usada para atrair a liderança de alto nível necessária para garantir o êxito da fundação e para estimular o interesse de doadores e voluntários
- Pode ser um passo na articulação de uma declaração de missão.

As declarações de missão são declarações formais que fornecem orientação para programas e estratégias e transmitem a identidade e o objetivo da organização com o propósito de ampliar seu financiamento e sua clientela social. As declarações de missão de financiadoras de projetos sociais geralmente incluem informações sobre os seguintes pontos:

- O objetivo social da fundação
- Seus valores e identidade
- Sua função

As missões às vezes incorporam o papel idealizado para a fundação de catalisador social e econômico. As missões geralmente transmitem:

- O que somos
- O que fazemos
- Por que fazemos isso
- Para quem/com quem (incluindo fronteiras geográficas)
- Como fazemos isso (definição temática, processo, etc.)

Formular uma declaração de missão, entretanto, nem sempre é fácil. As declarações de missão muitas vezes procuram ir além da mera explicação sobre o que é uma fundação e englobam os valores defendidos pela fundação, os sonhos e os compromissos dos fundadores. A articulação do objetivo de uma fundação é um processo contínuo e em evolução, como definem e expressam os fundadores e seus conselheiros nos primeiros memorandos e correspondências, em workshops de consultoria, em documentos de conceito, em estudos de viabilidade e nos documentos de fundação. As declarações de missão não são documentos estáticos, mas estão no centro do processo de tomada de decisões: a missão é o ponto ao qual sempre se retorna, como membro do Conselho de Curadores, Presidente ou funcionário.

Objetivos

Os objetivos são declarações de metas específicas que a fundação planeja cumprir. Essas metas podem ser monitoradas, quantificadas, mensuradas e avaliadas. Nos documentos da fundação, elas devem acompanhar ou seguir estreitamente a declaração de missão e explicar o que a fundação planeja fazer para cumprir sua missão ou concretizar sua visão. O modo como isso será feito é articulado em propostas, planos anuais e através de descrições de estratégias de programas. Os objetivos são freqüentemente acompanhados por estratégias, que são declarações de natureza mais operacional que fornecem um instrumento/modo de alcançar os objetivos declarados da fundação. Os objetivos e estratégias serão examinados no Capítulo 3 deste livro.

Observação sobre o registro de uma fundação

Na maioria dos países existe um órgão estatutário encarregado de supervisionar e, em alguns casos, estimular o setor filantrópico (freqüentemente chamado "beneficente"). Em países onde não exista esse tipo de entidade, os fundadores podem precisar negociar com seus governos para encontrar um "espaço" para suas fundações. Para obter informações sobre como registrar uma fundação de financiamento de projetos sociais, os fundadores podem procurar um conselho de ONGs em seus países ou um centro de filantropia em suas regiões (alguns estão listados na bibliografia).

Resumo

Desenvolver as declarações de visão, de missão e de objetivos ajuda a definir o foco da sua organização. Quando se cria uma organização, é essencial ter um foco claro. O processo de definir a visão, a missão e os objetivos pode servir para esclarecer os objetivos e encontrar um nicho para a organização. Os apoiadores da fundação irão querer garantias de que a nova organização tem uma idéia clara do que deseja fazer e que não vai repetir iniciativas já existentes.

Um processo participatório de definição da visão, da missão e dos objetivos pode servir para disseminar a mensagem e conquistar um apoio mais amplo. As missões têm um papel-chave na comunicação: elas transmitem a outros grupos quem é a fundação (identidade), o que ela faz (objetivo) e por que ela está fazendo isso (valores). Ao incluir diferentes participantes no processo de definição, os fundadores podem atrair investimentos de importantes agentes locais e internacionais. A Fundación Esquel-Ecuador (FEE), por exemplo, realizou um workshop nacional no Equador para disseminar a idéia da fundação e receber comentários de agentes locais. Ela promoveu também um segundo workshop com organizações nacionais para o desenvolvimento social, com fundações da América Latina e organizações e fundações internacionais. Ambas as atividades serviram para esclarecer o papel da fundação e conquistar apoio nacional e internacional.

Uma visão e uma missão claras podem demonstrar o nível de consolidação institucional da organização. A capacidade de articular e documentar uma visão, missão e objetivos claros pode demonstrar a maturidade da organização. Por exemplo, durante os 10 primeiros anos da organização Child Relief and You, da Índia, a visão e a missão da fundação estavam incorporadas em seu fundador, Rippan Kapur, e não eram escritas. Quando a organização cresceu e amadureceu, houve a necessidade de elaborar as declarações de visão, de missão e de objetivos para institucionalizar a organização e mostrar que ela era uma entidade independente de seu fundador.

Exemplo 1

Definindo a missão e os objetivos

Fundación Esquel Ecuador

Definindo o que a fundação irá fazer

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi legalmente constituída como uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, em agosto de 1990. A crise econômica enfrentada pelo Equador (e outros países latino-americanos) na década de 80 e a capacidade bastante limitada das políticas públicas de aliviar os efeitos dessa crise sobre os mais pobres desempenharam um papel-chave em convencer os membros fundadores da FEE de que já era hora do setor privado sem fins lucrativos do Equador se engajar mais fortemente na missão de contribuir para solucionar esse problema e ajudar nos esforços nacionais em prol do desenvolvimento.

A declaração de missão formulada pelos membros fundadores da FEE reflete as crenças sobre as quais eles basearam a criação da fundação. Para eles, os esforços empreendidos pelo setor público ao lidar com a crise social e econômica do Equador tinham sido mal orientados e inadequados. As políticas públicas não eram capazes de reconhecer que o Equador é uma sociedade heterogênea e, assim, excluía vários setores, particularmente os grupos mais pobres da população. Além disso, havia

pouco progresso em relação à consolidação de um sistema democrático, que fora restabelecido no começo da década de 80 após dez anos de ditadura civil e militar.

Com base nessas crenças, o grupo fundador da FEE criou uma declaração de missão que abrangia quatro pontos principais:

- A FEE é uma entidade privada, sem fins lucrativos, legalmente constituída e sujeita às leis do Equador. (O que a FEE faz)
- A Fundação é independente de interesses políticos, religiosos ou comerciais e suas atividades são baseadas no respeito a todos os credos e ideologias, na solidariedade com as camadas mais pobres da população e no fortalecimento dos princípios democráticos que irão permitir o alcance da justiça social dentro de um contexto de pluralismo e tolerância. (O que a FEE valoriza)
- A Fundação respeita a autonomia das comunidades e das instituições com as quais colabora. Sua relação com o Estado e com as organizações que fornecem cooperação técnica e/ou financeira, sejam nacionais ou internacionais, é baseada no respeito mútuo e visa a facilitar os esforços em prol de objetivos comuns. (Como a FEE funciona)
- O principal compromisso da Esquel é trabalhar com os setores empobrecidos apoiando seu desenvolvimento social, cultural e econômico, suas iniciativas e promovendo sua capacidade de gerar suas próprias alternativas de desenvolvimento. (O que a FEE espera ser)

Os objetivos da FEE foram declarados nos estatutos da fundação. Há um objetivo básico e nove específicos. O objetivo básico é amplo e de enunciado mais geral, enquanto os objetivos específicos fornecem diretrizes claras, são de natureza mais operacional e visam ajudar a atingir a meta da fundação.

Objetivo básico

Contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico dos segmentos carentes da população equatoriana, apoiando iniciativas criativas e a autogestão das comunidades.

Objetivos específicos:

- Obter e oferecer apoio financeiro para projetos que buscam melhorar o padrão de vida de todas essas populações que vivem na pobreza
- Fortalecer a organização comunitária e encorajar a participação ativa dos menos favorecidos na compreensão e análise de suas próprias contingências, na formulação de soluções concretas para seus problemas e na definição de projetos
- Cooperar na formulação, implementação, monitoração e avaliação de projetos
- Avaliar continuamente e objetivamente a situação e o impacto social produzido pelos projetos de modo a fornecer feedback para o processo de desenvolvimento
- Cooperar para o desenvolvimento autônomo da capacitação científica, tecnológica, econômica, jurídica e administrativa das comunidades
- Oferecer orientação e assistência técnica às organizações sociais e a outras entidades públicas e privadas que necessitem, com a expectativa de que essa transferência de tecnologia seja assimilada de forma efetiva
- Promover o desenvolvimento das ciências sociais dentro de um contexto de apoio às expressões culturais da população equatoriana
- Analisar as experiências passadas, projetar e conduzir estudos complementares e realizar eventos e reuniões para promover um melhor entendimento da realidade equatoriana
- Disseminar os resultados dos projetos de pesquisas implementados, usando as técnicas de comunicação e publicação mais apropriadas aos grupos e instituições sociais visados³⁸

A Esquel também estabeleceu um conjunto de oito 'princípios institucionais' que norteiam suas atividades de forma coerente com seus objetivos. Esses princípios abrangem o respeito às leis e aos indivíduos, a solidariedade com os pobres, a tolerância em relação a todos os credos e ideologias, a proteção ao meio ambiente, a pluralidade cultural, o apoio a iniciativas locais e a geração de mecanismos financeiros e institucionais para mobilizar recursos subutilizados ou negligenciados.

A Esquel realizou um workshop nacional em 1990 com o objetivo de comunicar sua missão e visão, assegurando que elas fossem tidas como válidas por muitos equatorianos e enriquecendo-as através de outras perspectivas. O workshop contou com a presença de representantes de 12 ONGs e organizações populares, de três entidades públicas e de indivíduos preocupados com o desenvolvimento social e econômico.

Os participantes discutiram em profundidade a filosofia, a política, a estratégia, as áreas de ação, a formulação e a avaliação de projetos e a estrutura organizacional da Esquel. O resultado desse workshop, de acordo com o Diretor de Desenvolvimento da Esquel, Boris Cornejo,

...foi a concordância geral de que estávamos bem orientados em nossa missão e visão e que nossa estrutura institucional e organizacional era consistente com nossas propostas de trabalho. O mais importante, entretanto, foi a contribuição dos participantes para a Fundação... Devido à sua experiência em trabalhar com os setores carentes da população, eles estavam aptos a nos dizer o que deveríamos ou não fazer.³⁹

Depois de obter apoio para a missão da fundação em nível local, a Esquel também envolveu organizações internacionais estratégicas. Em meados de 1991, a fundação realizou um workshop com representantes de organizações nacionais para o desenvolvimento social e com delegados da Puerto Rico Community Foundation, da Fundación Carvajal (Colômbia), da Fundação Mexicana para o Desenvolvimento Rural, do Centro de Estudos e Promoção do Desenvolvimento (DESCO, Peru), da Fundação Rockefeller, do Synergos Institute, da Fundação Grupo Esquel e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).⁴⁰

O workshop não apenas serviu para difundir a missão e a visão da Esquel internacionalmente como permitiu à fundação aprender com a experiência de outras fundações e institutos sobre formulação de políticas e estratégias, organização institucional, procedimentos de captação de recursos e criação e administração do fundo patrimonial.

Para cumprir esses objetivos, a Esquel delineou cinco estratégias-chave: contatos; esforços comunitários co-financiados; capacitação; reunião da sociedade civil na busca de consenso e promoção da responsabilidade social. A Esquel decidiu seguir essas estratégias acreditando que elas contribuiriam para o processo de desenvolvimento social, resultando na capacitação de indivíduos e instituições.⁴¹

Exemplo 2 *Institucionalização da visão de um fundador Child Relief and You (Índia)*

A Child Relief and You (CRY), um fundo fiduciário independente criado em 1979, foi fundado pelo ativista social Rippan Kapur com a finalidade de conquistar apoio e captar e canalizar recursos para restaurar o direito à alimentação, à moradia, à saúde e à educação das crianças indianas.

Durante sua primeira década de existência, o objetivo da CRY foi expresso através dos valores e da visão de Rippan Kapur, de alguns amigos similarmente comprometidos, de colegas e finalmente da equipe. Kapur não articulou essa visão em uma declaração formal, mas isso não quer dizer que a CRY fosse desprovida de uma missão. Uma declaração de missão é a expressão do objetivo de uma organização. Ela ajuda a transmitir esse objetivo à equipe, ao conselho, aos doadores, a outras organizações e ao público em geral. A CRY alcançou esse objetivo através de anos de experiências de trabalho intensas e compartilhadas entre a equipe e voluntários e de sua história de apoio às crianças.

Articulando a missão

A CRY passou de uma organização de uma pessoa em 1979 para uma organização composta por 231 pessoas em 1998. À medida que a organização crescia e as atividades eram diversificadas, mais atenção era destinada a reforçar os processos de institucionalização. O crescimento fez com que fosse cada vez mais difícil para ela operar com base apenas em bases de valores compartilhados, provocando a necessidade de uma declaração formal e articulada da missão, dos objetivos, dos valores e dos princípios norteadores que incorporassem a essência do objetivo do fundador.

Em 1989, parte da equipe assumiu a tarefa de articular uma declaração de missão. Pervin Varma, um dos membros desse grupo, disse que a equipe buscava traduzir em declarações de missão e de objetivos a agenda de ações da organização de anos anteriores. A declaração de missão, que foi aprimorada através de comentários do conselho e da equipe, enfatiza o papel da organização como facilitadora da conexão entre os beneficiários e os doadores e de sua respectiva capacitação.

A declaração de missão da CRY foi articulada da seguinte forma:

Tornar as pessoas responsáveis pela situação das crianças carentes da Índia e assim motivá-las a confrontar a situação através de uma ação coletiva, dando às crianças e a si mesmas a oportunidade de alcançar seu potencial máximo.⁴²

Foram definidos quatro objetivos e três estratégias como instrumentos para alcançá-los:

Objetivos:

- Descobrir pessoas comprometidas em aplicar seus conhecimentos para servir ao próximo
- Ajudar essas pessoas a traduzir suas idéias em projetos tangíveis e contínuos
- Atuar como catalisador, unindo indivíduos com esse tipo de espírito para que eles possam juntar suas forças para enriquecer seu trabalho e ampliar o impacto produzido por ele
- Desenvolver e explorar o elemento "You" em "Child Relief", facilitando a transferência de conhecimentos de profissionais de todas as disciplinas, assim como a doação de recursos, independentemente dos valores serem pequenos, de uma base ampla de doadores individuais e corporativos

Estratégias:

- Desenvolver a consciência sobre o problema, envolver as pessoas, sensibilizar o doador para as necessidades e os direitos dos menos privilegiados
- Sugerir formas das pessoas participarem do processo de transformação
- Fornecer apoio abrangente a iniciativas em prol do desenvolvimento na Índia, com foco nas comunidades que sejam social, econômica e politicamente desprovidas ou carentes⁴³

Example 2**Missão, visão e papéis***Foundation for the Philippine Environment*

A missão da Foundation for the Philippine Environment (FPE) nasceu do extenso processo de consultoria que caracterizou sua criação formal em 1992. A FPE foi fundada para lidar com o problema da degradação ambiental que afetava as Filipinas. Sua criação foi o resultado de consultas entre o governo americano, o governo filipino, coligações de ONGs filipinas, lobistas baseados em Washington D.C. e o World Wildlife Fund. Esse processo de consultas é um elemento-chave na cultura das ONGs filipinas e um instrumento na decisão das práticas, políticas e iniciativas organizacionais das ONGs.

Em 1991, os membros do recém-criado Conselho Interino realizaram um workshop preliminar para discutir o desenvolvimento da FPE e gerar idéias sobre como ela concederia financiamentos. Durante essa reunião, os membros do Conselho concordaram com o fato de que a formulação de uma declaração de missão seria vinculada ao processo de consultas como um todo.

Em julho de 1992, o Conselho de Curadores foi criado. Ele organizou vários comitês para facilitar seu trabalho. Um plano de atividades de três anos foi elaborado. Incluída no plano, estava uma minuta da missão, da visão, dos papéis e dos princípios norteadores da nova fundação. Até o começo de 1993, o Conselho se concentrou no processamento de propostas de projetos para financiamento e na conclusão dos aspectos administrativos do mecanismo de conversão da dívida que geraria um fundo patrimonial para financiar atividades preservacionistas. O Programa Provisório de Doações durou de setembro de 1991 a dezembro de 1993.

Foi somente em abril de 1993, durante sua quinta reunião regular, que o Conselho finalizou sua declaração de missão e de visão durante um workshop formal de planejamento de visão e estratégia. Esse workshop contou com a presença de todos os membros do Conselho e da equipe selecionada. Como resultado desse workshop, foi adotado um plano estratégico que continha:

- Uma declaração de visão e de missão
- Uma declaração de valores
- Uma declaração de metas, objetivos, estratégias e atividades

A visão:

A FPE almeja um meio ambiente saudável, limpo e ecologicamente equilibrado, no qual as comunidades vivam intensamente e pelo qual sejam responsáveis.

A missão:

Uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, a Foundation for the Philippine Environment (FPE) existe para ser um catalisador ativo, autoconfiante, sustentável e inovador da conservação da diversidade biológica e do desenvolvimento sustentável das comunidades em áreas críticas que necessitam de proteção e conservação.⁴⁴

Durante sua nona reunião, em outubro de 1993, o Conselho de Curadores deu uma sugestão à declaração de missão:

A FPE está comprometida em fornecer os recursos financeiros necessários para fortalecer e patrocinar organizações não-governamentais (ONGs), organizações populares e comunidades com o objetivo de torná-las agentes proativas e capazes de conservar a diversidade biológica e de realizar atividades em prol do desenvolvimento sustentável.⁴⁵

Para cumprir sua missão e concretizar essa visão, a FPE definiu seus papéis da seguinte forma:

- *Financiadora de projetos:* A FPE é essencialmente uma fundação de financiamento de projetos sociais. A FPE não implementa projetos sozinha, mas inicia, assiste e financia esforços em torno do desenvolvimento sustentável e da conservação da diversidade biológica. Além disso, a FPE tem como objetivo fortalecer a capacidade das organizações da sociedade civil e das comunidades locais de aprimorar a conservação da biodiversidade e do desenvolvimento sustentável.
- *Facilitadora de fundos:* A FPE não vai contar só com a renda do fundo patrimonial, mas procurará gerar mais recursos financeiros para financiar os projetos. Ela também promoverá a ligação entre os formuladores de projetos e os doadores.
- *Catalisadora de cooperação:* A FPE tem como objetivo encorajar a cooperação entre as comunidades locais e internacionais, os governos, os grupos empresariais, as ONGs e outras organizações da sociedade civil em relação ao desenvolvimento de políticas e programas eficazes para a conservação da biodiversidade e para o desenvolvimento sustentável.⁴⁶

O Plano Estratégico também lista um conjunto de doze valores que norteiam as ações da fundação. São eles: orientação comunitária, equidade, gerenciamento, igualdade entre os sexos, engajamento, excelência, integridade, totalidade, simplicidade, trabalho em equipe, inovação e abertura.

O documento apresentava as metas e os objetivos da fundação para os cinco anos seguintes (1994-1998). As metas eram:

1. Iniciar, assistir e financiar projetos que apoiem a conservação da biodiversidade e os esforços para o desenvolvimento sustentável. A FPE fortalecerá as ONGs, as organizações populares e as comunidades locais para que elas sejam agentes significativos para a conservação da biodiversidade através da administração e da gestão responsáveis dos recursos naturais e dos ecossistemas em seu meio ambiente. (Concessão de financiamentos)

2. Gerar recursos financeiros adicionais para financiar projetos qualificados em prol do desenvolvimento sustentável e da biodiversidade e para promover vínculos financeiros entre formuladores de projetos e doadores. (Facilitação de fundos)
3. Encorajar a cooperação local e internacional entre as comunidades, as ONGs, as organizações populares, os grupos empresariais e os governos em relação ao desenvolvimento de políticas e programas eficazes para a conservação da biodiversidade e do desenvolvimento sustentável. (Catalisadora da cooperação)

Um conjunto de objetivos detalhados foi então definido para cada meta:⁴⁷

Alvo 1 - Concessão de financiamentos: Objetivos

- Reabilitação e estabilização de 50% dos 30 locais ambientalmente críticos até 1998 através de um esforço combinado do governo das Filipinas, de organizações não-governamentais, de organizações populares e doadores.
- Conservação, até 1998, dos recursos de biodiversidade existentes até 1995 nos locais identificados.

Alvo 2 - Facilitação de fundos: Objetivos

- Parcerias financeiras com três (3) instituições internacionais de doadores até 1998.
- Geração de fundos adicionais, totalizando US\$ 25 milhões até 1998, através de vários mecanismos financeiros e incentivo a programas

Alvo 3 - Catalisador para a cooperação: Objetivos

- Programas formais de cooperação entre ONGs, agências governamentais-chave e organizações empresariais para influenciar a formulação de políticas relativas à conservação da biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável até 1996

Referências

³⁸ Adoum, Alejandra e Angela Venza. *The Esquel Ecuador Foundation. A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Relatório da Fundación Esquel Ecuador. 1995-1996.

⁴² Child Relief and You, Relatório anual. 1991-2.

⁴³ Child Relief and You, *A Note on CRY*. Folheto. Sem data.

⁴⁴ Del Rosario, *op cit.*

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Salazar, *op cit.*

⁴⁷ *Ibid.*