



Definindo Estratégias e Papéis

Extraído do capítulo **Prioridades e Operações dos Programas**, 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 1 Definindo Estratégias e Papéis

Esta seção examina como três fundações selecionaram estratégias e papéis para exercer a liderança na superação dos obstáculos ao desenvolvimento em suas sociedades. Ela explora a natureza complementar dessas estratégias.

- | | |
|-----------|---|
| Exemplo 1 | Fortalecendo a sociedade civil
<i>Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)</i> |
| Exemplo 2 | Capacitando indivíduos e instituições para vencer a pobreza
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Exemplo 3 | Buscando novas abordagens para o desenvolvimento econômico sustentável
<i>Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)</i> |

Que escolhas vitais precisam ser feitas ao selecionar estratégias e papéis?

Depois que uma fundação define sua missão, visão e prioridades gerais de programa, ela tem de escolher um conjunto de estratégias para conseguir o impacto desejado. A análise das experiências de fundações revela um conjunto rico de estratégias desenvolvidas para atingir esse objetivo. A doação ou o empréstimo de recursos que permitam a outras organizações da sociedade civil responder a desafios e oportunidades é uma estratégia fundamental utilizada pelas fundações que selecionamos para serem analisadas nesta seção. No entanto, essas fundações também adotam outras estratégias complementares com a finalidade de atingir seus objetivos. Essas estratégias exigem que a fundação desempenhe outros papéis além do de doadora.

Todas as fundações têm de fazer escolhas críticas sobre as estratégias que vão usar e, por conseguinte, sobre os papéis que vão desempenhar dentro de suas sociedades. Aqui estão alguns exemplos:

- As organizações da sociedade civil, organizações comunitárias e organizações não-governamentais (ONGs) têm a capacidade de implementar programas? Se não, que estratégias a fundação poderia adotar com a finalidade de aumentar a eficácia dessas organizações? (por exemplo, através do apoio a mecanismos de coordenação, melhor compartilhamento de informações ou novos programas)
- A fundação precisa desempenhar algum papel na criação de novas organizações necessárias para abordar carências específicas?
- Que papel a fundação deve desempenhar na otimização de recursos adicionais para resolver problemas atuais na sociedade e/ou evitar problemas futuros?
- A fundação poderia liderar a reunião de agentes relevantes para planejar soluções para necessidades específicas?
- A fundação poderia construir parcerias entre diferentes setores para implementar programas eficazes que abordem necessidades específicas?
- A fundação deseja ajudar a tornar o setor público mais eficiente? Em caso positivo, como isso pode ser feito?

Como são feitas essas escolhas?

As várias estratégias possíveis e papéis disponíveis para uma fundação serão influenciados pelas necessidades e oportunidades identificadas, pela situação do setor sem fins lucrativos e pelo contexto econômico, social e político mais amplo.

Geralmente, a escolha de estratégias e papéis é feita com o tempo, como resultado de um processo contínuo de consulta geral que envolve o conselho, os funcionários e os possíveis parceiros.

Para mostrar como é feita a escolha de estratégias e papéis, nós usamos como exemplo as experiências de três fundações. Elas foram selecionadas em países com contextos sociais, políticos e econômicos variados, que influenciaram as escolhas feitas; por exemplo, diferentes níveis de desenvolvimento da sociedade civil. As experiências indicam que em países como Moçambique e Equador, onde existem poucas fundações, a demanda para que essas fundações desempenhem diversos papéis em resposta às várias necessidades é provavelmente enorme. Nas situações em que os mecanismos de apoio a organizações da sociedade civil são fracos, a fundação provavelmente também desempenha um papel de liderança no fortalecimento da capacidade do setor como um todo. Os casos mostram que, nesse contexto, tanto a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, quanto a Fundación Esquel Ecuador (FEE) responderam desenvolvendo uma série de estratégias para abordar as necessidades não atendidas em suas sociedades e desempenhando vários papéis na implementação dessas estratégias.

Por outro lado, o setor de fundações nas Filipinas é grande e diversificado, refletindo uma sociedade civil mais ampla. Isso significa que instituições como a Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) têm sido capazes de se concentrar em suas missões de forma mais estrita que as suas correspondentes no Equador e em Moçambique. Elas ainda se defrontam com várias outras escolhas que dizem respeito às estratégias a serem adotadas para cumprir suas missões e objetivos.

Que tipos de estratégias as fundações selecionam?

As três fundações, FEE, FDC e FSSI, adotaram várias estratégias em comum para desenvolver suas respectivas missões. Fornecer recursos financeiros (através de doações e outros mecanismos) a organizações sem fins lucrativos, organizações comunitárias e individuais com a finalidade de capacitá-las para desenvolver projetos específicos é uma das estratégias comuns a todas. Outros papéis que uma ou mais delas desempenham envolvem exercer liderança através de ações como:

- Reunir a sociedade civil e outros setores para desenvolver soluções para problemas sociais e econômicos específicos
- Formar parcerias entre setores para implementar programas de ação ou influenciar a política governamental
- Promover a filantropia individual e corporativa
- Desenvolver a capacidade das organizações para aumentar a autoconfiança econômica da comunidade.

A FEE é um bom exemplo de como uma fundação pode desempenhar um papel de liderança em nível nacional através de uma variedade de funções e estratégias mutuamente consolidadas. Uma de suas metas, por exemplo, é apoiar o debate público sobre questões relacionadas ao desenvolvimento econômico e social, com o objetivo de criar um consenso sobre o que precisa ser feito. Uma estratégia usada por ela para alcançar essa meta foi criar um Fórum de Cidadãos que reunisse líderes da sociedade civil e representantes do governo e do setor privado para discutir as necessidades e opções de políticas. A proposta de criar uma Comissão Anticorrupção que incluísse representantes de todos os setores da sociedade surgiu a partir desse fórum e foi posta em prática pelo governo. A Esquel lidera o fórum e providencia todos os serviços administrativos necessários, autorizando pesquisas, disseminando as decisões e recomendações do grupo para outros grupos relevantes e seguindo as recomendações.

Outra meta da Fundación Esquel é formar lideranças jovens capazes de influenciar a política nacional. Tendo em vista esse objetivo, a Esquel promoveu fóruns de jovens em todo o país para discutir suas necessidades. Essa série foi concluída com um encontro nacional onde os participantes apresentaram recomendações para as políticas relacionadas à juventude aos candidatos à presidência. Essas discussões também ajudaram a Esquel a identificar questões a serem abordadas nos programas de doação. Elas resultaram na concessão de doações a organizações que trabalham para o desenvolvimento comunitário através de jovens voluntários, na criação de um programa de crédito, assistência técnica e capital de risco para jovens empreendedores e na atenção ao desenvolvimento de programas de geração de renda para jovens nas regiões mais carentes do sul do Equador. Como estratégia complementar, a fundação também criou um Conselho Consultivo de Jovens interno para orientar seu Conselho.

Resumo

As fundações podem tirar partido de sua independência para adotar estratégias criativas e inovadoras a fim de alcançar seus objetivos. Um desafio é certificar-se de que as estratégias estejam se consolidando mutuamente. Abaixo estão algumas das principais opções de estratégia discutidas no capítulo.

As fundações que buscam fazer a diferença em suas respectivas sociedades desenvolveram uma série de estratégias para fortalecer a sociedade civil e criar economias locais vibrantes. Essas estratégias incluem a concessão de doações, empréstimos, participações e garantias de empréstimo a organizações comunitárias, ONGs, indivíduos e instituições de pesquisa. O desafio é certificar-se de que, além de solucionar problemas específicos, as doações gerem novas soluções que tenham um potencial de impacto mais amplo. No caso das Filipinas, a estratégia selecionada foi proporcionar empréstimos e garantias de empréstimo a empresas comunitárias inovadoras que possam servir de modelo e serem amplamente copiadas. No caso da FEE, as doações para organizações comunitárias são concedidas como co-financiamentos e a fundação constrói uma rede entre "parceiros" para facilitar o aprendizado através da experiência.

Um enfoque na capacitação pode ser um complemento importante da doação para organizações comunitárias e ONGs. Todos os casos que examinamos seguem a estratégia de fornecer treinamento, assistência técnica e informações a ONGs e a outras organizações da sociedade civil como uma forma de aprimorar sua atuação. A FDC tomou a iniciativa de reunir ONGs nativas no plano regional e nacional e de fornecer assistência na criação de um Fórum Nacional de ONGs para promover os interesses do setor. A FSSI fornece serviços de apoio diretamente às empresas comunitárias parceiras ou as coloca em contato com fontes de informações e consultoria.

A união das organizações da sociedade civil com outros setores pode ser uma estratégia eficaz para provocar mudanças nas políticas públicas. Como agentes independentes, as fundações podem, com frequência, desempenhar uma importante função de liderança na reunião de organizações da sociedade civil para discutir e propor soluções para questões fundamentais relacionadas à sociedade. A FDC reuniu organizações sem fins lucrativos com representantes de empresas, do governo e do meio acadêmico para propor novas iniciativas políticas em diversas questões relacionadas a Moçambique no período de reconstrução pós-guerra. Dentre elas está o papel das ONGs e as políticas relacionadas à educação de meninas. No Equador, a FEE assumiu o risco de reunir diferentes setores para explorar formas de combater a corrupção na vida pública.

As fundações podem desempenhar uma função importante no estímulo ao crescimento da filantropia local. As fundações são capazes de desenvolver abordagens criativas para mobilizar mais recursos filantrópicos de indivíduos e empresas nas suas próprias sociedades para programas de desenvolvimento econômico e social. Dentre elas estão o apoio à pesquisa, a disseminação das práticas filantrópicas e o fornecimento de suporte técnico aos funcionários e conselhos das fundações corporativas que desejem aumentar a eficácia de seus programas.

Exemplo 1

Fortalecendo a sociedade civil

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Ao examinar as estratégias e papéis emergentes da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) é importante ter em mente que ela foi uma das primeiras organizações sem fins lucrativos nativas e a primeira fundação a ser criada em Moçambique em uma época em que o país estava se encaminhando para o acordo de paz que daria fim a uma guerra civil que durara mais de uma década. Dessa forma, a fundação, criada em maio de 1994, se deparou com várias necessidades e exigências e com o árduo desafio de escolher as ênfases do programa (e, por extensão, o que não enfatizar) e as estratégias para implementar esses programas. A seguir, temos as principais estratégias que a fundação escolheu adotar para alcançar seus objetivos:

Carlos Fumo, Diretor Executivo da FDC, descreve o papel abrangente que a FDC busca desempenhar:

A FDC é uma ponte entre os recursos e os pobres. Não somente recursos financeiros mas também recursos técnicos, intelectuais e relativos a poder. Nós usamos termos-chave como 'facilitadores do processo de desenvolvimento' para descrever o que fazemos. Somos os promotores de contato da rede de filantropia local e desempenhamos a função de reunir os diferentes setores da sociedade. Mas, acima de tudo, um importante papel da FDC é criar sinergias que comecem no nível da comunidade e terminem por abranger os níveis distrital, nacional e internacional. É preciso reunir todos esses níveis para pensarem juntos, planejarem juntos e criarem sinergias.

Nossas vantagens comparativas ao desempenhar esses papéis são várias. Ter nossos próprios recursos é muito importante. Somos uma organização da sociedade civil que gera recursos. Isso nos coloca em condições de desempenhar papéis que as organizações que não geram recursos não podem desempenhar. Outra vantagem importante é que somos uma organização nacional de Moçambique. O conhecimento que temos sobre o país facilita nosso envolvimento e nos ajuda a reavaliar nossos papéis dependendo do contexto histórico.¹

Liderança no nível das políticas

Desde o início, a FDC adotou uma posição de liderança ao defender políticas que ajudem a criar um ambiente melhor para a ação civil em Moçambique.

Nas palavras da fundadora da FDC, Graça Machel, que é Presidente e Diretora do Conselho:

Nós podemos reunir os elementos da sociedade. Nós podemos mobilizar uma causa, que é criar o espaço para debater e ajudar a dar forma a políticas nacionais.²

A FDC catalisa o diálogo sobre políticas reunindo os setores sem fins lucrativos, governamental, empresarial e acadêmico para discutir novas iniciativas políticas e ações específicas relativas a questões fundamentais de Moçambique no período de reconstrução pós-guerra. Dentre os tópicos estão a função das ONGs e opções para estimular a geração de renda no nível comunitário.

A FDC também convocou conferências nacionais, regionais e internacionais sobre diversos temas como:

- Minas terrestres antipessoais
- Investimento econômico em Moçambique
- Sociedade civil no sul da África e o papel das novas instituições filantrópicas
- Proteção das crianças da guerra (envolvendo mais de 30 ONGs)
- Democracia e investimento (envolvendo empresários do sul da África, dos EUA e de Moçambique)
- Sistemas, instituições e crédito para os pobres (em colaboração com a ONG holandesa HIVOS)
- A função das ONGs na implementação do Programa Nacional de Administração de Recursos Naturais (em colaboração com o Ministério do Meio Ambiente)
- As organizações e fundações doadoras do sul da África (em colaboração com o Kagiso Trust, da África do Sul, e com o Synergos Institute)
- Educação de meninas em Moçambique (em colaboração com o Ministério da Educação)

Liderança no desenvolvimento da filantropia local

A FDC também desempenhou um papel importante no estímulo ao aumento de doações filantrópicas individuais e corporativas, tanto a nível nacional quanto regional. Graça Machel é uma importante pensadora e militante no campo da filantropia, não somente em Moçambique mas também em outros países do sul da África, e frequentemente dá palestras sobre o assunto em conferências nacionais e regionais. A seguir temos a descrição que ela fez da FDC como promotora da filantropia local, extraída de uma apresentação para o Conselho de 1998.

A FDC representa um exemplo da filantropia nacional emergente, trabalhando em modelos institucionais que nunca existiram antes em Moçambique. Nesse aspecto, a FDC mobilizou recursos de intelectuais, organizações comunitárias, empresas de Moçambique...como a Manica Freights Service e a Companhia de Cervejas de Moçambique, além de empresas estrangeiras, como a Coca-Cola..... Com esses fundos, a FDC apoiou a construção de escolas sob o(s) programa(s) de educação para meninas em Morrumbala, Pemba Metuge, Maputo, Gondola, Cidade de Nampula e Lalaua.

Fortalecendo as organizações da sociedade civil de Moçambique

A FDC tem como um dos seus principais objetivos a construção de um setor da sociedade civil sólido e independente por todo o país. Para alcançar isso, ela opera em planos distintos e complementares. Primeiro, ela teve um papel fundamental na promoção do debate nacional sobre formas de criar um ambiente fiscal e legal que estimulasse o crescimento do setor sem fins lucrativos. Desde 1990, quando a fundação ainda estava na fase de planejamento, os fundadores trabalharam com funcionários do governo para propor uma legislação que facilitasse e estimulasse a criação de fundações e outras organizações sem fins lucrativos. Essa legislação foi adotada. Por exemplo, empresas privadas podem doar até 5% do seu lucro do ano anterior para programas de desenvolvimento social e econômico isentos de impostos. Os contatos que Graça Machel, Presidente do Conselho, e outros membros do Conselho tinham no governo facilitaram esse processo.

Desde esse primeiro esforço, a fundação continua a usar seus contatos para reunir organizações da sociedade civil e defender seus interesses coletivos. Em 1996, a FDC promoveu onze conferências por todo o país reunindo organizações da sociedade civil para explorar meios de promover uma maior colaboração entre eles e a possibilidade de estabelecer entidades representativas. Em uma reunião financiada pela FDC e realizada em novembro de 1997, as ONGs moçambicanas decidiram criar fóruns de ONGs no plano local e um fórum nacional de ONGs. O coordenador desse processo trabalha atualmente no escritório da FDC e recebe apoio da Fundação.

A FDC enfatizou o estabelecimento de contatos internacionais com ONGs regionais e globais, como uma forma de se capacitar, aumentar seu impacto e trazer recursos técnicos e financeiros adicionais para Moçambique. A FDC é um membro da MWENGO (Mweleko wa NGO - ONG Reflexão e Ação) e da Southern Africa Grantmakers Association. O presidente da FDC também é membro de um comitê diretor criado para fortalecer as fundações doadoras do sul da África. A FDC estabeleceu uma parceria com o Synergos Institute, dos EUA, e, através do Synergos, construiu vínculos com fundações da América Latina.

A FDC ajudou programas de desenvolvimento internacionais a estabelecer operações em Moçambique. Ela ajudou, por exemplo, o Fórum de Mulheres Africanas Especialistas em Ciência da Educação a abrir um escritório em Moçambique. A FDC também serviu de sede para o Grupo Internacional para Minas Terrestres. Dessa forma, ela estimulou o governo de Moçambique a assinar uma convenção internacional proibindo o uso de minas terrestres e a convencer outros governos do sul da África a agir da mesma forma.

Os esforços da FDC para fortalecer a voz da sociedade civil no contexto político e social de Moçambique foram substanciais. Ela promoveu a formulação da Lei de Incentivo Fiscal, estimulando as empresas a patrocinarem iniciativas filantrópicas. A FDC também aceitou o desafio de defender o cancelamento da dívida do país. A FDC co-financiou modestamente e participou dos grupos de trabalho que se concentraram na Campanha pela Reforma Agrária e na promoção de uma rede de microcrédito.

Uma outra maneira pela qual a FDC apoiou e continua apoiando o setor sem fins lucrativos é a organização de workshops para capacitação de funcionários de ONGs nos níveis regional e nacional. A FDC co-financiou o treinamento de membros de ONGs específicas como a Associação de Jovens Fazendeiros e a Associação de Soldados Portadores de Deficiências Físicas. Ela também patrocinou treinamento em contabilidade, planejamento de projetos e habilidades de administração para ONGs nacionais baseadas em três províncias, Maputo, Manica e Zambézia. Além disso, a FDC facilitou a 'troca de experiências' dentro do setor de ONGs de Moçambique, assim como entre ele e as ONGs de outros países. Em maio de 1996, a FDC sediou uma conferência de fundações doadoras do sul da África para promover a troca de aprendizado sobre mobilização de recursos, desenvolvimento institucional e desenvolvimento de programas. A FDC também organizou com o Synergos uma visita de um grupo de ONGs locais ao Brasil. A visita proporcionou aos líderes das organizações moçambicanas que trabalham com questões relativas às mulheres e às crianças uma oportunidade para aprendizagem e troca de experiências.

Co-financiadora de projetos para o desenvolvimento da comunidade

Uma terceira função fundamental desempenhada pela FDC é fornecer suporte direto às atividades de desenvolvimento iniciadas na comunidade através de doações para organizações comunitárias ou ONGs locais. A FDC chama esse processo de "co-financiamento" porque ele envolve não somente doar recursos para as comunidades mas também ajudá-las a valorizar seus recursos e bens como uma contribuição significativa para sucesso de suas iniciativas.

Como co-financiadora dos esforços de desenvolvimento econômico e social da comunidade, a FDC oferece ou planeja oferecer os seguintes serviços financeiros:

- Doações para comunidades e ONGs para financiar iniciativas comunitárias
- Crédito para o desenvolvimento de microempresas
- Fundos para empréstimo rotativos comunitários colocados nas mãos das comunidades para apoiar os projetos que elas considerem prioritários³

Concluindo, a FDC vê as doações como apenas um componente, embora fundamental, de seus esforços para criar uma rede ativa e sólida de ONGs locais e outras organizações da sociedade civil em Moçambique.

Exemplo 2

Capacitando indivíduos e instituições para vencer a pobreza *Fundación Esquel Ecuador*

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi criada há uma década em um país com relativamente poucas fundações. Ela pensou cuidadosamente na melhor forma de alcançar seu principal objetivo: apoiar os esforços da sociedade civil para confrontar a pobreza através da capacitação de indivíduos e instituições. Ela refletiu sobre como desenvolver novas estratégias para vencer a pobreza examinando suas causas fundamentais. Além disso, considerando opções estratégicas, ela examinou o que as outras organizações (governamentais e privadas) faziam para determinar onde estão as deficiências e onde a fundação poderia dar sua contribuição.

Como a FDC, ela escolheu assumir um papel de liderança reunindo organizações da sociedade civil interessadas em influenciar as políticas de desenvolvimento nacionais. Ela também se vê desempenhando, juntamente com essas organizações, uma função catalisadora crucial para propor a adoção mais ampla de abordagens eficazes de criação de renda comunitária. Ela complementa sua função de doadora dando apoio a microprojetos populares.

Além disso, ela optou por correr o risco de desenvolver novas abordagens para fornecer capital de risco e crédito a empresas comunitárias, também como um complemento ao seu programa de doação (esse tópico será analisado na Seção 7). Finalmente, ela assumiu a tarefa de coordenar pesquisas sobre práticas filantrópicas locais com a perspectiva de aumentar o fluxo de recursos para o setor sem fins lucrativos (veja Seção 8). Juntas, essas funções fazem da fundação uma catalisadora de mudanças e um agente fortalecedor do setor sem fins lucrativos.

A Esquel define cinco papéis principais para cumprir sua missão, descritos em seu Relatório Anual de 1997 e mostrados a seguir [resumidos]:

Promotora de contatos

A Esquel trabalha com organizações locais que executam os projetos de desenvolvimento que apoiamos. A Esquel trabalha com uma rede de parceiros individuais e institucionais, uma estratégia que aproveita a capacidade local, capacita os membros individuais, otimiza os recursos e cria sinergia. A Esquel trabalha em parceria com mais de cem organizações populares e sem fins lucrativos de todo o país.

Co-financiadora

...A Esquel [co-financia] projetos de desenvolvimento comunitário através de doações, empréstimos, capital de investimento e fundos rotativos. Normalmente, a Esquel financia aproximadamente a metade do custo total do projeto. A outra metade é a ... contribuição da comunidade, [incluindo] trabalho, terra, máquinas, infra-estrutura física e outros tipos de contribuição.

Capacitadora

A Esquel trabalha na capacitação local de organizações comunitárias e não-governamentais para que elas possam dar continuidade a seus esforços de desenvolvimento de forma eficiente e sustentável. Já que as habilidades administrativas e operacionais são muitas vezes insuficientes, a Esquel oferece treinamento e supervisiona continuamente os projetos para garantir sua eficiência, sustentabilidade e um alto nível de ética e transparência na prestação de contas. Acreditamos que esses mecanismos de participação e treinamento ajudem essas organizações a obter os recursos necessários para um futuro mais seguro... Ajudando essas organizações a melhorar suas habilidades administrativas, a Esquel fortalece a sociedade civil na medida em que contribui para o sucesso dos projetos específicos nos quais está envolvida.

Apoiadora do diálogo em busca do consenso

A Esquel acredita que o debate público contínuo e a busca de um consenso nas questões relativas ao desenvolvimento do Equador precisem aumentar para que haja mudanças econômicas e sociais duradouras. O nosso programa Fórum dos Cidadãos é uma oportunidade para os cidadãos que nunca se reuniram para discutir suas opiniões se encontrarem e constatarem que seus pontos de vista não são tão diferentes quanto pensavam. Esse poder de agregação nos permite introduzir novos tópicos, como questões relativas ao gênero e ao meio ambiente, que anteriormente tinham sua disseminação limitada. Para o estudo e o debate das questões relativas à juventude, nós criamos o Fórum dos Jovens, que vem contribuindo para o desenvolvimento de um novo tipo de líder e para uma maior consciência sobre as questões relativas à juventude.

Promotora de responsabilidade social

Desde que foi criada, a Esquel tem dedicado uma parte significativa do seu trabalho a aumentar a participação dos cidadãos, indivíduos, organizações e empresas nos esforços para o desenvolvimento. A Esquel acredita que cidadãos e empresas têm a responsabilidade social de contribuir para a solução dos problemas que afetam a população em geral. Nós estamos trabalhando constantemente para aumentar a participação das pessoas no aprimoramento de seus bairros, suas escolas e suas cidades.⁴

Com o tempo, a Esquel refinou e desenvolveu essas estratégias, mas elas ainda são basicamente as mesmas identificadas pelo grupo fundador. Naquela época, eles responderam à necessidade clara de um tipo de liderança na sociedade civil que nenhum indivíduo, organização ou grupo estava exercendo. A fundação permanece à vontade com esses papéis e prioridades. Em capítulos posteriores nós vamos explorar mais a fundo algumas dessas estratégias.

Exemplo 3 **Buscando novas abordagens para o desenvolvimento econômico sustentável** *Foundation for a Sustainable Society Inc. (Filipinas)*

Consulta para definir papéis e estratégias

A Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI) é uma fundação com um fundo patrimonial criado a partir de um acordo para conversão de dívida entre os governos das Filipinas e da Suíça. Sua missão, papéis e estratégias surgiram a partir de um processo de planejamento que durou dois anos (de 1993 a 1995) e foi liderado pelas principais redes de ONGs das Filipinas, sendo que as fundações locais existentes desempenharam um papel fundamental. Durante essas discussões, os fundadores usaram a experiência de outras fundações, inclusive a Foundation for the Philippine Environment, outra instituição sustentada por fundo patrimonial criada com a sólida participação do setor de ONGs. Elas também analisaram os programas já existentes que se concentravam na capacitação econômica dos pobres. Como resultado desse processo de consulta e levando em consideração as intenções dos governos da Suíça e das Filipinas e da comunidade de ONGs, a FSSI elaborou a seguinte missão:

Servir como uma instituição de recursos para a capacitação econômica de comunidades urbanas e rurais marginalizadas das Filipinas.⁵

Uma diferença fundamental entre as Filipinas e os dois casos anteriores (Moçambique e Equador) é que as Filipinas tinham um setor de fundações mais desenvolvido. No país existem mais de cem fundações doadoras, sendo que a maior parte se concentra na questão da pobreza. Com várias outras organizações já ativamente envolvidas no encaminhamento de recursos para organizações da sociedade civil, era especialmente importante identificar um nicho claro que ainda não tivesse sido preenchido.

Um grupo ativo de treze redes de ONGs trabalhava sob a coordenação de uma organização chamada Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO). Os representantes dessas redes lideraram as consultas que determinaram as missões e os objetivos da FSSI, e alguns se tornaram membros do Conselho. Dessa forma, não é de surpreender que a FSSI tenha um objetivo mais restrito e papéis mais limitados. Ela não desempenha um papel fundamental de agregadora (com exceção das estratégias para capacitação econômica) e nem desempenha uma função de liderança em áreas amplas como a construção do setor de ONGs ou a promoção da filantropia, já que essas são as funções de outras organizações.

A partir do longo processo de consulta, foram identificadas várias estratégias a serem implementadas para aprofundar a missão da fundação. Foram adotadas as três estratégias a seguir:

- **Desenvolver modelos e "casos de sucesso "** que maximizem o impacto nos ecossistemas através de diferentes atividades econômicas
- **Estabelecer parcerias com participantes-chave** que possam suplementar, complementar e implementar os serviços da Fundação
- **Inovar com novos instrumentos e instituições** que possam responder às necessidades em constante mudança dos beneficiários⁷

Ao implementar essas estratégias, a Fundação assumiu os seguintes papéis:

- **Pesquisadora e defensora ativa** das oportunidades de negócios que têm valor estratégico na promoção da capacitação econômica
- **Fonte de assistência financeira** (empréstimos, garantias, participações e doações) e **serviços de suporte a empresas** (avaliação de mercado, planejamento da administração financeira etc.), sempre que possível **em colaboração** com outras instituições de recursos
- **Catalisadora** da união dos recursos das instituições de desenvolvimento das Filipinas, governamentais e privadas, para o estabelecimento de um mecanismo de financiamento institucional que invista em empresas de produção sustentáveis
- **Colaboradora** na implementação de programas contra a pobreza do governo das Filipinas
- **Iniciadora e mantenedora** de um processo de planejamento participatório⁸

Como um exemplo de como os papéis podem se relacionar com as estratégias mais amplas, vemos a seguir as estratégias mais específicas que a FSSI adotou para cumprir sua missão.

1. A estratégia de ação central adotada pela Fundação para cumprir sua missão é a identificação de projetos de capacitação econômica inovadores com potencial para serem copiados. A Fundação então fornece os recursos técnicos e financeiros essenciais para apoiar o desenvolvimento e a avaliação desses projetos. Essa função proativa envolve o apoio à identificação de mercados, à capacitação empresarial, à criação de um processo de planejamento participatório e à avaliação do desempenho da empresa.
2. Uma segunda estratégia é construir pontes com fontes adicionais de suporte técnico e financeiro para permitir a replicabilidade e aumentar o impacto no plano nacional. Essa estratégia requer habilidades em defesa de causas.
3. Uma terceira estratégia é trabalhar com parceiros nos setores governamentais e não-governamentais para criar mecanismos de suporte inovadores no setor de pequenas e médias empresas. Ao implementar essa estratégia, a Fundação tem que ser catalítica e estabelecer colaborações com outras instituições.⁹

Essa fundação precisou das seguintes habilidades dos membros de sua equipe e Conselho:

- Habilidades em todos os níveis de desenvolvimento de uma empresa
- Indivíduos com contatos com fontes de conhecimento técnico ou financeiro nos setores governamental e empresarial, nacional e internacional.
- Indivíduos que pudessem criar pontes com outras instituições de forma a aumentar o impacto do programa

Criar parcerias com agentes fundamentais

A análise de alguns casos nos quais a FSSI procurou criar parcerias (sua segunda estratégia) também ajuda a entender como ela trabalha para desenvolver modelos vencedores e instrumentos inovadores (primeira e terceira estratégias). A FSSI tem como objetivo obter novas fontes de suporte técnico e financeiro para poder multiplicar os projetos que apóia. Com essa finalidade, a FSSI freqüentemente busca parceiros no setor privado que estejam preparados para compartilhar conhecimentos e recursos financeiros.

Por exemplo, a FSSI estabeleceu uma joint venture bem-sucedida com uma empresa privada, a Junboken Enterprises Inc., para fornecer tecnologia, marketing e financiamento a pequenas empresas da indústria do coco que produzem sistemas antierosão e meios naturais de cultivo. Essa iniciativa tem potencial para causar impacto positivo nas vidas de 25% da população das Filipinas que obtêm sua renda da indústria do coco. Para beneficiar outros 25% da população que dependem dos recursos marinhos do país, cada vez mais reduzidos, a FSSI também estabeleceu vínculos com empresas privadas que estão na vanguarda no desenvolvimento de novos produtos e mercados para a indústria de algas marinhas.

A experiência de estabelecer novas parcerias com bancos e instituições financeiras produziu, por outro lado, resultados ambíguos. Em uma iniciativa bem-sucedida, a FSSI desenvolveu um programa através do qual fazia depósitos especiais em cooperativas e bancos rurais selecionados para incentivá-los a conceder empréstimos a pequenas empresas. A FSSI estabeleceu acordos por escrito com cada instituição beneficiária especificando os critérios para a seleção dos beneficiários dos empréstimos. O programa resultou no aumento da disponibilidade de fundos para pequenos beneficiários através da capacidade de instituições já existentes com um aumento mínimo da carga administrativa da FSSI.

Uma segunda iniciativa dirigida aos bancos e instituições financeiras não foi bem-sucedida. A FSSI tentou criar um novo recurso de garantia para pequenas empresas administradas pela Banker's Association of the Philippines e pela Credit Guarantee Corporation. Como essas duas organizações administrativas sabiam que a FSSI estava garantindo os empréstimos, elas foram menos cautelosas do que deveriam ter sido. O resultado foi que a FSSI teve que cancelar as dívidas de várias empresas que faliram. As duas instituições bancárias acabaram sendo as maiores beneficiárias do acordo. Como resultado dessa experiência, que foi ainda pior pelo fato de ter coincido com uma crise financeira nacional, a FSSI encerrou o acordo com as duas organizações. No futuro, a FSSI planeja reduzir seus riscos garantindo diretamente empréstimos a empresas cuidadosamente selecionadas, que tenham mercados assegurados para seus produtos e potencial para serem reproduzidas.

Em outros casos, a fundação estabeleceu parcerias com outras organizações sem fins lucrativos para aumentar o alcance e o impacto de seu trabalho. Ela fez, por exemplo, um acordo com a Foundation for the Philippine Environment para estabelecer um sistema de co-financiamento para projetos agrícolas sustentáveis em áreas de ecossistema ameaçado. Esse é um acordo que tira proveito dos diferentes conhecimentos e áreas de operação das duas fundações.

Em outros casos, ao invés de criar uma parceria, a FSSI exerceu a função de ligar organizações sem fins lucrativos a informações e consultoria em tecnologia e mercados ou a outras fontes de financiamento, geralmente providenciando contatos pessoais para facilitar o processo. Um exemplo da função de ligação ocorre quando os funcionários da FSSI ligam empresas específicas a indivíduos que trabalham em empresas privadas e concordam em fornecer consultoria gratuita sobre temas como estratégias de marketing. Em alguns casos, a FSSI promove encontros entre grupos de parceiros e líderes empresariais. Essa função de ligação pode ser tão ou mais importante que o financiamento.

Um outro exemplo da função de ligação da FSSI ocorreu quando ela recebeu uma visita da Comissão contra a Pobreza do novo governo, em 1998, para apresentar o trabalho dos parceiros da FSSI. A partir desse intercâmbio foram criadas novas oportunidades potenciais para financiamento e co-financiamento do governo. A experiência da FSSI em apoiar o desenvolvimento de empresas de pequeno e médio porte através de uma combinação de doações, empréstimos e assistência técnica como forma de capacitar o setor marginalizado da população das Filipinas será discutida mais tarde, no capítulo 3.7.

Referências

- ¹ Conversas com Carlos Fumo. Maputo, Dezembro de 1998.
- ² Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. New York: Institute for International Education, 1997.
- ³ FDC. Minuta da agenda de financiamento do desenvolvimento comunitário (Documento interno).
- ⁴ Fundación Esquel Ecuador. Relatório anual de 1997.
- ⁵ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Relatório anual de 1997.
- ⁶ Um estudo recente do Synergos Institute realizado por Alan Alegre descreveu 35 dessas fundações (chamadas "nesse estudo de organizações de recursos da sociedade civil").
- ⁷ FSSI. Estrutura estratégica. Documento interno, 1996.
- ⁸ *Building the Foundations of a Sustainable Society—The Philippine Experience At Creative Debt Relief*. Caucus of Development NGO Networks, 1996.
- ⁹ *Ibid.*