



Construindo Pontes entre Setores

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 8 Construindo Pontes Entre Setores

Esta seção volta à questão do papel fundamental que as fundações podem desempenhar ao construir pontes entre a sociedade civil, o governo e o setor empresarial. Alguns dos exemplos descritos influenciaram a política nacional, enquanto outros causaram impacto local.

- | | |
|-----------|--|
| Exemplo 1 | Aumentando a responsabilidade social corporativa e individual
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Exemplo 2 | Uma comissão multissetorial para reformar o ensino médio
<i>Puerto Rico Community Foundation</i> |
| Exemplo 3 | Promovendo parcerias pelo meio ambiente
<i>Foundation for the Philippine Environment</i> |
| Exemplo 4 | Exercendo um papel de liderança na criação de parcerias
<i>Children and Youth Foundation of the Philippines</i> |

Que papéis as fundações podem desempenhar na construção de pontes entre os setores?

As fundações podem desempenhar um papel importante ao criar oportunidades para que as organizações da sociedade civil melhorem sua comunicação com o governo e o setor privado e trabalhem em conjunto sobre agendas em comum. Duas formas frequentes de se criar pontes entre os setores são:

- Reunir pessoas que trabalham com questões semelhantes dentro de um mesmo setor e entre setores através da promoção de reuniões, workshops, grupos de trabalho e outros fóruns.
- Criar parcerias, relações de colaboração e responsabilidade mútuas entre indivíduos ou grupos para atingir uma meta comum, que resultará em um maior impacto econômico ou social

Criando pontes entre a sociedade civil e o governo

Na maioria dos casos citados nesta seção, as fundações buscaram colocar em contato agências governamentais nacionais e locais e organizações da sociedade civil. Em vários exemplos, a sociedade civil e o governo estão tentando resolver as mesmas questões sociais e econômicas. A colaboração entre eles pode trazer novas idéias e propostas ao cenário da política e pode capacitar as organizações da sociedade civil com novas informações e recursos. Ambos os lados se beneficiarão a longo prazo.

Os exemplos das duas fundações das Filipinas mostram que as fundações podem exercer a função de ajudar organizações independentes da sociedade civil a conquistar seu espaço. Alguns elementos que facilitaram sua função de criar ligações com o governo foram:

- Bons contatos com funcionários influentes que vêm demonstrado interesse em colaborar com a sociedade civil
- Flexibilidade programática para aproveitar as oportunidades quando elas aparecem
- Um histórico de conquistas em lidar com questões sociais
- Recursos para investir em processos que envolvam riscos e que possam levar um tempo considerável para gerar resultados

Construindo ligações entre a sociedade civil e empresas

A experiência mostra que as fundações podem desempenhar um papel fundamental na ajuda ao setor privado e na capacitação de empresas e empresários para que desempenhem uma função mais eficaz em lidar com questões sociais urgentes. Fundações como a Philippine Business for Social Progress, que foram criadas pelo setor empresarial, têm uma vantagem, é claro. Outras fundações que não têm origem empresarial enfrentam um desafio maior ao desenvolver parcerias com esse setor.

Os exemplos de três fundações não corporativas, a Fundación Esquel Ecuador (FEE), a Puerto Rico Community Foundation (PRCF) e a Foundation for the Philippine Environment (FPE), que envolveram o setor corporativo em parcerias, são discutidos nesta seção. Outro caso é o da Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP), que promoveu parcerias em torno das necessidades de crianças e jovens nos níveis local e nacional.

Esses exemplos mostram que as ligações entre os setores foram criadas em vários níveis onde não existiam antes. Essas conexões, por sua vez, geram novos recursos, novas iniciativas políticas e aprimoram o compartilhamento de informações e recursos. As fundações têm a liberdade para correr riscos onde outras instituições, principalmente as governamentais, podem sofrer maior limitação. A criação de parcerias exige os melhores esforços por parte das fundações para facilitar o compartilhamento de propósitos e objetivos.

Resumo

As fundações podem desempenhar um papel fundamental na promoção da colaboração entre organizações da sociedade civil e governos. Isso pode ocorrer no plano nacional e local. A colaboração traz vários benefícios. Primeiro, ela traz para as agências governamentais habilidades e idéias inovadoras nas áreas de planejamento de políticas sociais e de fornecimento de serviços ao público. Segundo, ela permite que as organizações da sociedade civil tenham acesso a informações e recursos que aumentem sua eficácia. Terceiro, ela assegura que as instituições públicas e privadas estejam trabalhando em direção a uma meta comum, evitando a duplicação de esforços e assegurando o máximo de impacto.

As fundações, principalmente as corporativas, estão em uma posição privilegiada para facilitar a colaboração entre as organizações da sociedade civil e o setor empresarial. Essa colaboração pode beneficiar a sociedade civil trazendo habilidades e recursos adicionais para áreas como a administração financeira, o gerenciamento de crédito e o marketing. O setor empresarial, por sua vez, se beneficia dos conselhos das organizações da sociedade civil sobre como fortalecer o impacto de seus programas comunitários.

O trabalho como membro em conselhos pode ser um fator fundamental para facilitar a criação de parcerias com outros setores. As fundações que têm em seus conselhos representantes de peso de diferentes setores estão em vantagem para promover colaboração e parcerias entre setores. Elas podem usar uma ampla rede de contatos pessoais para criar oportunidades e gerar confiança.

Exemplo 1

Aumentando a responsabilidade social corporativa e individual *Fundación Esquel Ecuador*

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) reuniu líderes governamentais, empresariais e da sociedade civil para discutir as principais questões nacionais e elaborar soluções conjuntas para várias áreas. Um grande desafio identificado pela a fundação foi a necessidade de incentivar uma maior responsabilidade social por parte de empresas e indivíduos prósperos, face ao aumento da pobreza e da inquietação social.

Como primeiro passo para abordar esse problema, a FEE encomendou uma pesquisa para identificar os padrões de doações filantrópicas existentes. O resultado foi a publicação, em 1998, de um estudo sobre a responsabilidade social no Equador. A Esquel convocou então uma grande assembleia nacional para compartilhar essas informações com empresários, líderes de opinião, imprensa e acadêmicos. Especialistas internacionais também participaram para compartilhar a experiência de outros países na promoção da responsabilidade social e da filantropia. Essas atividades resultaram na criação do Programa Nacional de Responsabilidade Social. Esse programa é descrito a seguir:

O principal objetivo do programa é fortalecer a prática da responsabilidade social no Equador. A responsabilidade social é definida como esforços não paternalistas para promover mudanças duradouras nas condições de pobreza e subdesenvolvimento para todos os equatorianos. Esse plano foi criado para causar um impacto no desenvolvimento social e econômico do Equador através da concessão de financiamentos por parte do setor privado para projetos desenvolvidos por ONGs, pelos próprios empresários e para políticas corporativas que melhorem as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, de suas famílias e da comunidade em geral.⁶⁵

Os três subobjetivos do programa são os seguintes:

1. Promover a responsabilidade social através de incentivos e campanhas de conscientização pública com a finalidade de aumentar o número de empresas e executivos que compreendam a questão e a coloquem em prática sob a forma de ações de responsabilidade social.
2. Facilitar a prática da responsabilidade social:
 - oferecendo assistência técnica e treinamento a empresas e executivos que os permitam melhorar a qualidade, o alcance e o impacto de suas ações de responsabilidade social.
 - oferecendo treinamento a ONGs para aprimorar sua capacidade de obter financiamento local
 - criando vínculos entre os setores sem fins lucrativos e empresarial para aumentar a colaboração entre eles em projetos específicos de desenvolvimento
3. Disseminar amplamente o tópico da responsabilidade social na sociedade equatoriana, mas com ênfase especial na comunidade empresarial através de colaboração com a mídia, de publicações e da criação de um Centro de Recursos para a Responsabilidade Social.⁶⁶

Em relação a esses objetivos, a FEE propôs uma ampla gama de atividades para atrair empresas e indivíduos prósperos.

Atividades do Programa

Promover a responsabilidade social

- Criar um prêmio nacional de responsabilidade social
- Introduzir o tema da responsabilidade social em escolas de administração
- Promover uma campanha nacional de responsabilidade social

Facilitar a prática da responsabilidade social

- Criar comitês locais
- Oferecer assistência técnica e treinamento
- Oferecer assistência técnica e treinamento para ONGs
- Criar oportunidades para o oferecimento de tempo e talento
- Fornecer capital de semente para projetos conjuntos da Esquel/setor privado

Disseminar o tópico da responsabilidade social e servir de fonte de informações

- Publicar um livro sobre a responsabilidade social
- Ampliar a cobertura da mídia sobre a responsabilidade social
- Criar um boletim da responsabilidade social
- Desenvolver de um centro de recursos
- Apoiar a criação de uma Associação de Doadores Corporativos⁶⁷

Várias ações já foram executadas para desenvolver o programa nacional. O livro sobre responsabilidade social foi publicado e houve uma reunião nacional de fundações corporativas e programas corporativos de doação em 1998. O resultado foi um plano de ação conjunta para fortalecer e aumentar a filantropia corporativa através das fundações corporativas. Foram criados grupos de trabalho para desenvolver: 1) programas de capacitação e propostas para a reforma do ambiente legal e tributário relacionado ao setor sem fins lucrativos 2) programas para aumentar a conscientização pública sobre o papel do setor sem fins lucrativos 3) oportunidades para a responsabilidade social individual.

As pesquisas concluídas até o momento indicam que aumentou o reconhecimento da FEE como agente fundamental na promoção da responsabilidade social no Equador. Como objetivo final, o plano de ação envolverá a criação de parcerias entre fundações corporativas e não corporativas, de programas de responsabilidade social e de programas de doação mais eficientes em abordar as necessidades da sociedade.

Exemplo 2 *Uma comissão multissetorial para reformar o ensino médio* *Puerto Rico Community Foundation*

Durante seus 14 anos de existência, a Puerto Rico Community Foundation (PRCF) reuniu várias vezes os setores da sociedade civil, corporativo e governamental para abordar os problemas econômicos e sociais enfrentados no país. Uma abordagem usada com sucesso foi a criação de comissões amplas que reúnem representantes de diferentes setores da comunidade com o objetivo de concentrar suas habilidades e recursos no desenvolvimento de novas estratégias para lidar com problemas específicos.

Um exemplo disso é o papel desempenhado pela PRCF ao promover a Iniciativa de Renovação do Ensino Médio através do trabalho da Comissão de Educação de Adolescentes, criada em 1992. Essa Comissão, composta por onze educadores experientes, ficou responsável por desenvolver recomendações sobre como atender às necessidades educacionais dos jovens entre onze e quinze anos. Conforme descrito no décimo Relatório Anual da PRCF:

A análise em profundidade realizada pela Comissão levou à conclusão de que a tarefa é muito mais complexa do que supúnhamos inicialmente e envolve uma gama de setores da comunidade bem mais ampla do que acreditávamos no início.

O conceito do Novo Ensino Médio exige, para que seja implementado com sucesso, esforços conjuntos de órgãos oficiais, professores, administradores escolares, alunos, pais, vizinhos e empresários, entre outros. Ele também requer uma análise de todos os componentes do processo de aprendizagem: currículo, organização, metodologia, ambiente e outros. A partir dessas conclusões iniciais, a Iniciativa de Renovação do Ensino Médio, um programa dotado de funcionários e recursos próprios, surgiu em 1994.⁶⁸

Iniciado em 1994, o programa a princípio se concentrou em melhorar a qualidade da educação em oito escolas-piloto. Desde então, o programa já se expandiu para quinze escolas. Ele também gerou a criação de um programa de rádio para jovens e vem provendo workshops sobre solução de conflitos e auto-estima.

Exemplo 3 *Promovendo parcerias para o desenvolvimento sustentável* *Foundation for the Philippine Environment*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) foi criada como resultado de uma parceria entre a US Agency for International Development (USAID), o governo das Filipinas e ONGs filipinas e americanas. O primeiro presidente da fundação, Fulgencio Factoran, declarou em seu primeiro relatório de progresso:

A FPE foi criada com a missão de estabelecer novas parcerias, que se estenderão por todos os setores da sociedade.⁶⁹

A fundação é guiada pelo princípio de que obtém resultados mais eficazes quando reúne seus recursos e conhecimentos com os de outras organizações não-governamentais, agências governamentais e instituições acadêmicas imbuídas da mesma missão. Nas palavras do Pe. Francis B. Lucas, Presidente do Conselho:

A FPE tem sido uma força fundamental na promoção de parcerias para as questões relacionadas ao meio ambiente que se concentram em capacitar as comunidades para serem agentes proativas e capazes na preservação da biodiversidade e no desenvolvimento sustentável. A FPE:

- trouxe especialistas técnicos e acadêmicos para as comunidades
- liderou a discussão sobre o desenvolvimento sustentável, preencheu lacunas críticas na implementação da preservação da biodiversidade e do desenvolvimento sustentável
- criou vínculos com e entre instituições governamentais, não-governamentais, privadas e internacionais
- posiciona-se como o único mecanismo de financiamento que oferece acesso simples e direto a ONGs e a organizações populares para permitir que elas se envolvam em projetos em nível micro relacionados ao meio ambiente⁷⁰

Esse compromisso com a criação de parcerias foi incorporado como uma das quatro metas institucionais do plano estratégico da fundação. A meta específica é:

Estimular a colaboração local e internacional entre e dentro das comunidades, ONGs/organizações populares, grupos de empresas e governos para o desenvolvimento de políticas e programas eficazes para a preservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável.⁷¹

Dois objetivos específicos eram apoiar "mecanismos nacionais e regionais para a criação de parcerias entre organizações governamentais e não-governamentais e organizações populares em esforços para a preservação da biodiversidade e para o desenvolvimento sustentável" e "programas de colaboração formal entre das ONGs, agências governamentais importantes e organizações corporativas para influenciar na elaboração de políticas relacionadas à preservação da biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável. "Uma atividade específica incluída no plano estratégico foi "financiar ou apoiar grupos de trabalho para unir esforços com órgãos governamentais que coordenariam as iniciativas e as direções do projeto e apoiariam a pesquisa sobre políticas e a defesa da preservação da biodiversidade e do desenvolvimento sustentável".⁷²

Uma área onde essa política está sendo implementada é nos esforços da fundação para reunir ONGs, comunidades, o setor corporativo e os governos provinciais e

federal para desenvolver programas conjuntos de administração de áreas de proteção ao meio ambiente. Um exemplo é o progresso obtido na área de preservação do Monte Matutung, em South Cotabato, no sul das Filipinas. A FPE e as ONGs parceiras ajudaram a criar um conselho de administração da área de preservação que tem trabalhado para mobilizar apoio e recursos de todos os interessados. Esse conselho elaborou um plano de gerenciamento para a proteção e desenvolvimento de uma grande bacia hidrográfica com a participação de líderes das comunidades nativas, organizações populares, ONGs e representantes do governo local e central. O conselho também obteve o apoio de uma empresa multinacional que administra plantações de frutas para o reflorestamento de parte da bacia hidrográfica.

Como parte de seu papel na parceria, as autoridades locais concordaram em financiar a capacitação de seus funcionários que trabalham na área de gerenciamento do meio ambiente.

Os esforços da FPE para promover a colaboração são fortalecidos por um programa de doações que apóia projetos comunitários que envolvem diretamente os membros da comunidade em atividades de gerenciamento de recursos sustentáveis.

A experiência da FPE ilustra o desafio de reunir todos os interessados em torno de uma questão em comum como a administração de áreas de preservação quando há conflitos de interesses inerentes. Tem sido mais fácil obter acordos e apoio nacional no nível do Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais do que no nível local. A FPE descobriu que as parcerias locais têm que ser promovidas e facilitadas por parceiros locais hábeis apoiados pela fundação.

No plano nacional, os membros do conselho, funcionários de alto escalão e ex-funcionários de alto escalão promovem uma maior conscientização sobre as questões ambientais entre os setores através de seus próprios contatos pessoais. Por exemplo, um bispo católico que é membro do conselho tem acesso a líderes empresariais e religiosos através da Conferência de Bispos e Empresários e um outro membro do conselho é um dos proprietários da maior rede de televisão do país providencia a ligação com os meios de comunicação de massa. Este último conseguiu aumentar a cobertura sobre as questões relacionadas ao meio ambiente nas redes nacionais de televisão. O ex-Diretor Executivo da FPE é agora conselheiro do Presidente e outros ex-funcionários ocupam cargos de alto escalão no Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais. Isso facilita o papel de ponte entre as organizações da sociedade civil e o governo que a FPE pode desempenhar.

Exemplo 4 *Exercendo um papel de liderança na criação de parcerias Children And Youth Foundation of The Philippines*

A Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP), em menos de dez anos de existência, desempenhou uma função de liderança tanto no plano nacional quanto em comunidades selecionadas nas quais mantém parcerias com ONGs.

Criando alianças no plano nacional

No plano nacional, por exemplo, a CYFP desempenhou um papel central no desenvolvimento de uma nova iniciativa de parcerias para abordar o problema de

jovens que não estão na escola. Devido à sua experiência na concessão de doações a programas inovadores com crianças e jovens, a CYFP foi escolhida pelo Banco Mundial para liderar uma nova iniciativa de vários interessados em desenvolver programas para jovens que não estão na escola (um total de 11 milhões de pessoas entre 7 e 24 anos não estudam e não trabalham).

Um Comitê de Trabalho Técnico que reuniu a CYFP, o Banco Mundial, o governo, empresas e ONGs desenvolveu a estrutura do programa. Pesquisas realizadas anteriormente, incluindo consultas a jovens que não estão na escola e um inventário de programas relevantes em oito regiões geográficas, ajudaram o Comitê de Trabalho Técnico a identificar as necessidades e a direcionar as prioridades do programa e suas responsabilidades.

O programa se concentra em treinamento de habilidades, criação de empregos e apoio a jovens empreendedores entre 15 e 24 anos e em iniciativas para manter crianças (entre 7 e 14 anos) na escola. O apoio será fornecido através de ONGs. A CYFP, através de seu Presidente do Conselho que é diretor de uma das maiores empresas das Filipinas, está mobilizando apoio da comunidade empresarial para o treinamento de habilidades e para os empréstimos para microempresas. O Banco Mundial se comprometeu a fornecer US\$1 milhão como capital de semente para a etapa-piloto do programa, a ser seguido de um empréstimo de \$5 milhões do Fundo de Inovação e Aprendizagem.⁷⁴

Essa iniciativa mostra como uma fundação como a CYFP, com um histórico comprovado de programas confiáveis, uma administração financeira eficiente e uma liderança respeitada pode desempenhar um papel fundamental na criação e na implementação de um programa para levantar recursos de empresas, do governo e de uma instituição de crédito multilateral. Ela foi capaz de executar essa função em grande parte devido a suas boas relações com o setor corporativo e com o governo cultivadas através de seu Presidente do Conselho, Jaime Augusto Zobel.

Construindo alianças no plano comunitário

Ao implementar seu programa de doações para evitar o abuso e exploração de crianças, a CYFP descobriu que uma grande restrição era a falta de coordenação entre os provedores de serviço e as agências de apoio legal no nível da comunidade. A equipe da CYFP percebeu que os esforços das suas ONGs parceiras poderiam ser mais eficazes se todos os órgãos trabalhassem de forma coordenada para atingir mesma meta. Uma abordagem que a CYFP usou para conseguir isso foi tomar a iniciativa de reunir órgãos privados e governamentais para discutir e atender às necessidades de crianças e jovens e identificar formas de trabalhar em conjunto e com mais eficácia para responder a essas necessidades.

Por exemplo, como parte de seu programa de prevenção contra o abuso e a exploração de crianças, os especialistas do programa da CYFP, trabalhando em uma província, reuniram o Departamento de Polícia, o Departamento de Desenvolvimento e Bem-estar Social, a Administração do Presídio, a Promotoria Pública, ONGs (incluindo parceiras da CYFP) e organizações comunitárias (incluindo grupos religiosos) no nível de autoridade local para planejar um esforço conjunto para

impedir o abuso a crianças e agir prontamente e com eficiência quando ocorressem casos de abuso. Facilitando essa iniciativa, a fundação ajudou cada organização a ver onde poderia ser mais eficiente e como, através de trabalho em conjunto, elas poderiam criar um ambiente de maior apoio para crianças e jovens.

Essa iniciativa resultou na criação de um mecanismo de coordenação permanente em nível provincial que se reúne regularmente para analisar o progresso do programa.

Esse tipo de parceria intersetorial em torno de uma questão específica pode ser bastante eficaz em revelar novas idéias e energias no plano comunitário. Ela mostra claramente a enorme contribuição que a fundação pode dar através do uso criterioso de suas habilidades de ligação. O valor potencial desse tipo de assistência técnica ultrapassa de longe o valor das doações da CYFP para organizações do local.

Referências

⁶⁴ Cornejo, Boris e Angela Venza (eds). *Responsabilidad Social: Una Empresa de Todos*. Quito: Fundación Esquel Ecuador e Artes Gráficas SILVA, 1998.

⁶⁵ FEE. Programa Nacional para a Responsabilidade Social. Documento interno. 1998.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Puerto Rico Community Foundation. Décimo Relatório Anual.

⁶⁹ del Rosario, Teresita. *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

⁷⁰ FPE. Relatório anual. 1996.

⁷¹ FPE. Plano estratégico 1994 a 1998. Documento interno.

⁷² *Ibid.*

⁷³ A TWC operou sob a orientação de um comitê diretor composto pelo CYFP (Presidente do Conselho), as fundações-mãe (Consuelo Zobel Alger Foundation e a IYF), o governo (Vice-Presidente) e o Banco Mundial.

⁷⁴ Conversa com Fely Rixhon, Diretor Executivo, CYFP, Fevereiro de 1999.