



Conectando o Elo Perdido

Reunião das Organizações Filantrópicas
Comunitárias Globais e Filantropos do mundo todo

Ann Graham • Junho de 2015



Este projeto foi possível graças ao apoio
da Fundação Charles Stewart Mott

Conteúdo

Sumário Executivo	2
Oportunidades	4
Desafios	5
Introdução	7
Fase Um: Pesquisa e Planejamento	7
Fase Dois: Fase Principal	8
Grupo Focal Mundial	9
Encontros Regionais	12
Lições aprendidas do trabalho com parcerias formadas por múltiplas partes interessadas	16
Outras atividades da Fase Principal	19
Fase Três: Resultados do Projeto, Recomendações e Disseminação	21
Conclusão	24
Apêndice A: Nota sobre definições	26
Apêndice B: Membros do Comitê Consultivo e Participantes do evento/reunião	27
Membros do Comitê Consultivo	27
Participantes do grupo focal em Nova Iorque, em maio de 2013	27
Participantes da reunião regional no Brasil, em dezembro de 2013	27
Participantes da reunião regional na África do Sul, em março de 2014	28
Participantes da Jornada de Aprendizagem no México, em março de 2014	28
Participantes da reunião regional na Europa, em outubro de 2014	29
Apêndice C: Amostra de materiais fornecidos para os participantes da reunião	30



Esta obra está licenciada sob uma Licença de Atribuição do Creative Commons; a reutilização é incentivada com a atribuição do Synergos.

Sumário Executivo

Filantropos individuais e líderes das fundações comunitárias de todo o mundo reuniram-se para aprender e entender os benefícios potencialmente transformadores da formação de parcerias para resolver os problemas sociais. A longa história do Synergos de reconhecer o valor das fundações comunitárias e de trabalhar com sucesso, tanto com as fundações comunitárias quanto com os indivíduos filantrópicos e famílias, origina-se do seu compromisso com a erradicação da pobreza e da desigualdade por meio do desenvolvimento de infraestruturas para atuar como mediadora entre os pobres e aqueles com recursos. Como observado por Peggy Dulany, Fundadora e Presidente do Synergos, “as fundações comunitárias são as infraestruturas por meio das quais se origina um senso de propriedade, obrigação, parceria e coleguismo, e é o local ideal para começar um envolvimento em um processo de parceria consultivo”.

O projeto completou três fases distintas:

1. Pesquisa e Planejamento
2. Fase Principal
3. Resultados do Projeto, Recomendações e Disseminação

A fase de Pesquisa e Planejamento do projeto reuniu informações por meio de levantamentos, conversas individuais e em grupo com os líderes internacionais da CPO (Community Philanthropy Organization - Organização Filantrópica Comunitária) presentes na conferência das Fundações Comunitárias do Canadá em 2011, e com um Grupo Consultivo diversificado.

As atividades essenciais da Fase Principal consistiram de:

- Um grupo focal frente a frente com filantropos e líderes de fundações comunitárias da Ásia, África, Europa, América do Norte e do Sul e Caribe.
- Quatro encontros regionais dirigidos pelo Synergos no Brasil, África do Sul, México e Reino Unido.

As atividades complementares da fase principal incluíram:

- Organização de uma mesa redonda de café da manhã no encontro internacional do Fórum Global de Filantropia
- As Jornadas de Aprendizagem do Synergos na Índia, México e Brasil integraram a aprendizagem sobre a filantropia comunitária e visitas aos locais para vários grupos de filantropos individuais. O encontro na Índia também contou com a Fundadora do Synergos como palestrante principal de uma reunião com mais de 70 filantropos indianos em Mumbai, além de apresentá-los ao conceito de fundações comunitárias.

- Reuniões individuais e com grupos pequenos de líderes internacionais da filantropia comunitária, líderes de grupos de infraestrutura e financiadores internacionais na Conferência de Outono das Fundações Comunitárias organizada pelo Council on Foundations.

Os participantes da reunião mantiveram conversas abertas e construtivas, além de explorar as oportunidades e desafios do trabalho em conjunto. Estas reuniões ajudaram a alcançar os seguintes objetivos:

- Aumento da conscientização entre os filantropos individuais da existência de fundações comunitárias locais como parceiros filantrópicos regionais eficazes;
- Fortalecimento da capacidade e confiança das fundações comunitárias em suas interações com os filantropos individuais;
- Registro das vantagens e desvantagens do trabalho em conjunto, barreiras percebidas e potenciais formas de lidar com essas barreiras;
- Conexão entre filantropos individuais com fundações comunitárias existentes em suas comunidades de residência e as regiões de sua filantropia
- Apresentação dos benefícios de atingir metas filantrópicas e objetivos das fundações comunitárias ao aprender e estabelecer parcerias com outras fundações para reuniões gerais do Programa *Senior Fellows* do Synergos e membros do Círculo Global de Filantropos.

Os encontros regionais atenderam a um segundo objetivo muito importante, não necessariamente evidente para os participantes, mas intencional pelos organizadores do projeto. O Synergos introduziu suas Dez Lições sobre parcerias com múltiplas partes interessadas (disponível em <http://syngs.info/sa10>) como o texto subjacente das reuniões regionais. Este documento expôs ambos os grupos para uma nova forma de pensar e agir de forma colaborativa. Os participantes concordaram que o conhecimento adquirido a partir da discussão das Dez Lições foi algo valioso para guardar das reuniões, bem como um caminho a seguir pelas organizações comunitárias e filantropos para trabalhar em conjunto nas suas comunidades locais.

Filantropos e líderes de fundações comunitárias participaram das seguintes reuniões organizadas pelo Synergos:

- Nova Iorque, maio de 2013, início do Grupo Focal: Dezesete participantes trabalhando na Austrália, Reino Unido, África do Sul, Haiti, México, Estados Unidos, Brasil, China, República Tcheca, e Zimbábue
- São Paulo, Brasil, novembro de 2013, Discussão Regional: Dezesesseis participantes trabalhando no Brasil, Uruguai, México, Estados Unidos e Portugal
- Cidade do Cabo, África do Sul, março de 2014, Discussão Regional: Doze participantes trabalhando na África do Sul, Namíbia, Estados Unidos, Zimbábue e Reino Unido

- Guanajuato, México, março de 2014, Discussão de Aprendizagem da Próxima Geração: filantropos da geração futura participaram de uma jornada de aprendizagem para uma organização filantrópica comunitária no México
- Ascot, Inglaterra, outubro de 2014, Discussão Regional: Dezoito participantes trabalhando no Reino Unido, Países Baixos, República Tcheca, França, Bélgica, Irlanda, Estados Unidos, Egito e África do Sul.

O grupo focal em Nova Iorque preparou o palco para os grupos de discussão regionais posteriores, à medida que os participantes ampliavam e comparavam as oportunidades e os desafios para sua própria situação ou localização regional. As reuniões não só apresentaram os filantropos aos líderes das fundações comunitárias como também serviram para fortalecer o conhecimento e as habilidades desses líderes em suas interações com os doadores.

A lista de oportunidades e desafios a seguir sintetiza e documenta os resultados de todas as reuniões e apresenta destaques de reuniões em particular:

Oportunidades

Construir o campo da filantropia

- Criar a consciência e a infraestrutura para investimento e doação filantrópica
- Construir o campo por meio de relações estruturadas
- Documentar as maneiras de participar e se envolver com as comunidades
- Na África do Sul, visualizar a filantropia como um meio para apoiar as prioridades de desenvolvimento à medida que o financiamento internacional diminui
- No México, recorrer aos recursos das universidades para estimular os jovens filantropos

Ampliar o alcance às comunidades locais para filantropos

- Mediar questões e entendimentos de competência cultural
- Garantir uma intervenção filantrópica mais abrangente e adequada
- Ter a capacidade de avaliar e verificar de forma localizada

Desenvolver Bridging Leaders (Líderes Articuladores)

- Reconhecer o valor da construção de relacionamentos de longo prazo, a inclusão e o ouvir

Criar meios para parcerias

- Reconhecer o valor da participação comunitária
- Na África do Sul, criar oportunidades para o investimento conjunto

Trabalhar por meio de um esforço em comum na avaliação do impacto

- Decidir em conjunto sobre os indicadores de sucesso

Desafios

Conectar as diferenças culturais entre filantropos individuais e CPOs

- Na África do Sul, compreender a diferença entre “tradições culturais” que valem a pena ser preservadas e aquelas que não valem
- Compreender a diferença entre o filantropo que precisa de resultados de curto prazo em contraste com as comunidades que necessitam de um investimento de longo prazo

Conflito de ideias por parte de quem detém o programa de trabalho

- Dificuldade na criação conjunta da visão e da agenda
- Comunicação de pessoa para pessoa e construção de confiança

Transcender as dinâmicas de poder desiguais e níveis de conhecimento

- Na Inglaterra, encontrar líderes políticos dispostos a conduzir questões sociais
- Na África do Sul, confrontar a realidade das comunidades fragilizadas com sensibilidade às lembranças da colonização

Encontrar uma linguagem comum e de ação entre filantropos e grupos locais

- No Brasil, superar as enormes lacunas terminológicas entre os grupos
- Conquistar visões e agendas incompatíveis
- Unir conflitos entre quem detém o processo de doação e quem controla a agenda
- Na África do Sul, definir a eficiência por meio da realização de conexões eficazes e gastos de forma sensata
- Reconhecer a importância dos resultados tangíveis e intangíveis

Construir o campo da filantropia

- Organizar as comunidades para participação quando elas não têm o capital social ou a coesão social
- No Brasil e no México, acentuar que nem o campo da filantropia, nem o movimento das fundações comunitárias está bem estabelecido

Encontrar bridging leaders (líderes articuladores)

- Ganhar conhecimento de quem tem a capacidade e a confiança local para conduzir

Nos três encontros regionais, o Synergos compartilhou as Dez Lições de Parcerias com múltiplas partes interessadas. Os comentários principais dos participantes estão em itálico:

1. Faça sozinho se você puder. Nem todos os problemas requerem uma parceria
2. *O início já é metade da batalha. Encontre aqueles com vontade política que podem emitir o convite “local”.*
3. *Faça seu dever de casa. Realize pesquisas e análises sobre situações/partes interessadas e elabore planos de negócios bem pensados.*

4. *Encontre os Bridgers (Articuladores). Procure em todos os setores, mas o governo deve ser envolvido em questões mais complexas.*
5. *Hora de parar. Saber quando deixar de ir atrás de crenças cristalizadas é uma habilidade essencial.*
6. *Envolve a comunidade. Reconheça que as comunidades estão mais familiarizadas com suas necessidades e expectativas do que as pessoas que estão de fora.*
7. *Visualize em grande escala, mas comece pequeno. Começar pequeno pode alcançar uma “vitória rápida” que aumenta a moral para enfrentar os problemas maiores e mais complexos.*
8. *Trabalhe em vários níveis simultaneamente. Preste atenção em todos os níveis para garantir uma mudança de sistemas com uma base ampla.*
9. *Mude os mecanismos institucionais. A mudança nos sistemas pode exigir a criação de novas instituições que respondam às necessidades dos cidadãos.*
10. *Meça o tangível, assim como o intangível. Reconheça que a pobreza não é determinada apenas pelo dinheiro.*

A terceira e última fase do projeto é este relatório, que inclui os resultados e recomendações específicas para novos progressos em reunir filantropos e fundações comunitárias. O Sumário Executivo deste relatório foi inicialmente distribuído para os participantes das CPOs nacionais e internacionais na conferência anual do Council on Foundations, em abril de 2015. Uma atividade de disseminação complementar reuniu alguns filantropos americanos que estão se dedicando internacionalmente com Emmett Carson, CEO da Fundação Comunitária do Vale do Silício (Silicon Valley Community Foundation), para discutir as formas com que as fundações comunitárias ao redor do mundo estão se adaptando aos interesses internacionais de seus doadores.

A divulgação deste relatório, em inglês, português e espanhol pela internet ampliará o conhecimento sobre o projeto e seus resultados e promoverá discussões sobre os próximos passos importantes.

Introdução

Em maio de 2011, a Fundação Charles Stewart Mott premiou o Instituto Synergos com uma doação inicial de US\$ 150.000 para os dois primeiros anos de um projeto de quatro anos para reunir filantropos individuais e líderes da filantropia comunitária e suas organizações para abordar conjuntamente os problemas da sociedade. A fase inicial é voltada para a pesquisa e planejamento, bem como introdução da Fase Principal. O segundo prêmio de US\$ 200.000 em 2013 permitiu a conclusão da Fase Principal II e finalização da Fase de Resultados, Recomendações e Disseminação, ou Fase III. Este relatório final abrange todas as fases deste projeto inovador.

A longa história do Synergos de reconhecer o valor das fundações comunitárias e de trabalhar com sucesso, tanto com as fundações comunitárias quanto com os indivíduos filantrópicos e famílias, origina-se do seu compromisso com a erradicação da pobreza e da desigualdade por meio do desenvolvimento de infraestruturas para atuar como mediadora entre os pobres e aqueles com recursos. Como observado por Peggy Dulany, Fundadora e Presidente do Synergos, “as fundações comunitárias são as infraestruturas por meio das quais se origina um senso de propriedade, obrigação, parceria e coleguismo, e é o local ideal para começar um envolvimento em um processo de parceria consultivo”. Este projeto aumentou a conscientização mútua e explorou as oportunidades de interligação e compreensão entre filantropos e CPOs. Ele também iniciou uma “cadeia de confiança” entre eles que continuará crescendo.

Fase Um: Pesquisa e Planejamento

Para começar a desenvolver uma maior consciência e compreensão mútuas entre filantropos e CPOs e para explorar as oportunidades de interação e parceria, a amplitude e intensidade dos contatos do Synergos com os membros desses dois grupos assegurou o acesso exclusivo e resposta às pesquisas e pedidos pessoais. Também garantiu a presença e participação entusiástica em reuniões destinadas a reunir os dois grupos.

Durante esta fase inicial, o projeto realizou as seguintes atividades principais:

- Formação de um Comitê Consultivo diversificado e de primeira linha representando os dois grupos. Empregado principalmente na fase de planejamento, os membros do comitê consultivo ofereceram, com muito entusiasmo, suporte às necessidades do projeto, identificaram futuros participantes para as reuniões regionais e outras atividades, e aconselharam o pessoal do Synergos na direção geral do projeto por meio de conversas por teleconferências. Como indivíduos, eles foram consultados a todo momento sobre questões relacionadas às regiões específicas ou facetas particulares do projeto.
- Conclusão da primeira pesquisa de uma amostra de filantropos globais sobre seus conhecimentos e envolvimento com as CPOs, e a primeira pesquisa por amostragem de

organizações filantrópicas comunitárias sobre seus conhecimentos e experiências do trabalho com filantropos globais.

- Vinte e nove filantropos individuais (principalmente, mas não com exclusividade a membros do GPC - Global Philanthropy Circle/Círculo Global de Filantropos) responderam de 15 países em todos os continentes. Estes entrevistados direcionaram sua filantropia para 17 países ou regiões. Quase quatro quintos estavam familiarizados com o conceito de filantropia comunitária, e mais da metade, de alguma forma, tinha uma parceria com uma CPO. O mais comum é que o filantropo usou a CPO para repassar recursos financeiros de forma a apoiar um projeto em particular ou organização na comunidade atendida pela CPO. Seis dos entrevistados forneceram apoio financeiro para a CPO, e quatro estabeleceram um fundo em uma organização filantrópica comunitária. Dois terços indicaram interesse em aprender mais.
- Dos 43 *Senior Fellows* do Synergos pesquisados, 25 dos 13 países que representam todos os continentes responderam. Dois terços dos entrevistados indicaram que trabalharam diretamente com filantropos individuais, principalmente por meio de suporte colaborativo de um projeto local específico. Pouco mais da metade recebeu apoio financeiro de indivíduos e o montante do apoio variou de menos de 1% a 100% de sua receita, com uma média de 23%. Dois terços solicitaram mais informações.
- O processo de acompanhamento para os dois grupos resultou em convites para participar de uma reunião do grupo focal em maio 2013, que iniciou a troca de ideias de aprendizagem compartilhada.
- Coorganizou uma conversa conjunta na mesa de café da manhã no Fórum Global de Filantropia na “Comunidade Filantrópica” com a Fundação Mott e o Fórum Global para Fundações Comunitárias. Este evento apresentou o projeto para participantes-chave na área de fundação comunitária e filantrópica.
- Promoveu troca de ideias individuais e em grupo com líderes internacionais das CPOs presentes na conferência das Fundações Comunitárias do Canadá

Fase Dois: Fase Principal

A Fase Principal foi constituída de uma série de atividades destinadas a reunir e construir o entendimento entre filantropos individuais e organizações filantrópicas comunitárias. O primordial entre eles era um grupo focal face a face de filantropos individuais e CPOs de todo o mundo, e quatro encontros regionais no Brasil, África do Sul, México e Reino Unido. Além disso, o Synergos também criou ou participou em várias oportunidades suplementares para construir o entendimento e aprender com os dois grupos.

Grupo Focal Mundial

Em maio de 2013, o Synergos organizou uma reunião do grupo focal com 18 filantropos e líderes de fundações comunitárias em Nova Iorque. Embora a pretensão original do projeto tenha sido se beneficiar das reuniões de outros grupos filantrópicos para reunir os dois grupos, a escassez desses tipos de reuniões, especialmente em um mundo em desenvolvimento, convenceu o Synergos a agregar suas próprias discussões. Por meio desta reunião inicial, foram estabelecidos planos específicos para determinar as atividades e se concentrar nos anos finais do projeto.

A reunião documentou as oportunidades e os desafios do trabalho em conjunto, as barreiras percebidas e as formas potenciais de ultrapassar essas barreiras. As observações da reunião foram usadas como base para discussão nas reuniões regionais que se seguiram.

Os participantes se concentraram em três áreas principais do acordo de como as CPOs poderiam expandir o impacto da filantropia individual:

- Estender o alcance às comunidades globais: as FCs/CPOs podem oferecer o conhecimento essencial e de ligação às comunidades locais. Um filantropo observou: “As CPOs fornecem o elo que faltava entre a comunidade e os doadores, atuando como um veículo para a identificação de questões específicas relevantes para essa comunidade. Os filantropos também falaram do papel das FCs (Fundações Comunitárias) na “mediação da competência cultural”. Para os doadores que não estão intimamente familiarizados com as comunidades nas quais eles concentram sua filantropia, a CPO pode “ajudar a interpretar para o doador a cultura da comunidade/ONGs locais”. As fundações comunitárias também podem ser intermediárias inestimáveis no estabelecimento da participação comunitária e ser um meio de acesso ao conhecimento e conexões locais. Elas podem “ajudar a mediar reuniões com as partes interessadas importantes que normalmente não se encontrariam com filantropos”. Suas habilidades e competências em “conectar o capital” reúnem “os que têm opiniões diferentes e de setores distintos”. Um filantropo disse que as fundações comunitárias podem “estender meu alcance”. Outro comentou: “Se as instituições comunitárias - ou seja, as CPOs - não existissem, os recursos filantrópicos poderiam não ser efetivamente utilizados para provocar a mudança e abordar a justiça social, porque os filantropos individuais não seriam capazes de sozinhos compreender ou acessar esse espaço”.
- Veículo para parcerias: as fundações comunitárias eram vistas como instituições indispensáveis para a construção de parcerias entre as várias partes interessadas para tratar de questões de desenvolvimento a longo prazo. Em vários casos, com destaque para o México, Austrália e Reino Unido, as fundações comunitárias servem para atrair o financiamento público (governo) para as necessidades de desenvolvimento da comunidade. Muitos dos filantropos particularmente valorizaram este papel, à medida que ofereceu excelentes oportunidades de alavancagem. Eles também mencionaram que as FCs podem reunir muitos filantropos e outros doadores para abordar as necessidades

a curto prazo/imediatas (por exemplo, desastres naturais) ou de longo prazo. Um participante disse que a CPO “pode identificar um problema específico com um conjunto definido de objetivos e assim facilitar” para que um grupo de doadores enfrente essa questão. Em um exemplo, a fundação comunitária combina o financiamento do desenvolvimento local a partir de diferentes fontes - governo, comunidade, indivíduos e empresas - em um único projeto de desenvolvimento.

- Compromisso, educação e inovação: as fundações comunitárias eram vistas como o lugar no qual os doadores podem ser envolvidos, educados e aprender sobre as práticas inovadoras no filantropia. As fundações comunitárias são “educadores que fornecem oportunidades para as pessoas [isto é, filantropos] aprenderem”. Elas “encorajam o compromisso”. Muitas vezes, os doadores foram descritos como “fazendo a sua parte”, mas é essencial que as CPOs se conectem com eles para iniciar parcerias com potencial de sucesso. Elas também introduzem inovações, como a oferta de meios e impacto investindo nos filantropos, e foram vistas como tendo um papel especial no envolvimento da próxima geração. Disse um filantropo, “as fundações comunitárias podem ser um guia, um centro para reuniões”.

Os participantes reconheceram que, apesar da boa vontade expressa, há uma série de barreiras para se trabalhar em conjunto. Surpreendentemente, o grupo focal revelou que, apesar da geografia, cultura e história, os filantropos tinham muito em comum com o outro, falando a mesma língua e reiterando pontos semelhantes. O mesmo aconteceu com as organizações filantrópicas comunitárias. Apesar das diferenças regionais na cultura ou nos serviços, os filantropos individuais compartilharam um entendimento e crença conjunta em comum. As divisões maiores existiram entre os filantropos e as CPOs.

As divisões mais proeminentes foram participação, visão e definição de agenda. As CPOs geralmente não veem as visões e agendas individuais dos doadores como sendo as mesmas que - ou até mesmo compatível com - a visão e agenda da comunidade. Na verdade, as CPOs usaram frases como “ego impulsionado”, “imaturo” e “falta de respeito às minorias e povos indígenas” em suas descrições de trabalho com filantropos individuais. Por seu lado, os filantropos na mesa acreditaram que as CPOs têm “falta de auto-confiança”, “falta de experiência empresarial” e “não entendem a necessidade dos doadores para a eficiência e prestação de contas”. Eles sentiram que “não há documentação suficiente” de impacto e que “as CPOs não estão contando suas histórias de uma forma que todos possam entender”.

As barreiras não impediram uma discussão útil para identificar soluções. Um filantropo chinês expressou um sentimento afirmado por muitos outros quando apresentou uma analogia a relação de negócios. Ele disse que é preciso “conhecer uns aos outros, fazer compromissos iniciais, e assim você pode fazer projetos mais criativos juntos. As CPOs precisam entender a necessidade dos doadores para a eficiência, e os doadores precisam entender as necessidades da comunidade”. Outras ideias gerais incluíram “a importância da participação conjunta”, “o equilíbrio das prioridades da comunidade e das prioridades dos doadores”, “educar os doadores

sobre as necessidades da comunidade", "complementar a diversidade dos doadores" e "se basear na missão e não no ego". As recomendações específicas englobaram:

- Comunicação e formação – "trabalhar em direção a uma compreensão comum da sociedade para o campo inteiro"
- Papel do mediador/tradutor - "falar ambas as línguas, encorajando o diálogo e a compreensão da mesma língua"
- Educação em ambos os sentidos – as CPOs precisam entender como funciona o lado dos doadores, e os doadores precisam entender os diferentes perfis de CPOs
- Expansão da construção do campo no país com organizações de base; aumentar a confiança dos doadores no setor da CPO e ONG

Os organizadores concordaram que a tarefa de incentivar os filantropos e as CPOs para trabalhar em conjunto não se baseia em questões técnicas, como leis tributárias e tipos específicos de serviços oferecidos, mas sim em questões mais "suaves" de educação, envolvimento e construção da comunicação, confiança, respeito e compreensão. Este encontro definiu a agenda para discussão nas reuniões regionais de filantropos e líderes das CPOs.

Os últimos dois anos da Fase Principal concentrou-se em dois objetivos primordiais: 1) a convocação de reuniões regionais de filantropos e líderes das CPOs para despertar a conscientização quanto a existência de fundações comunitárias como parceiros filantrópicos locais eficazes; e 2) a transferência de conhecimentos e habilidades da "*Bridging Leadership*" (Liderança articuladora) para os participantes. O Synergos também planejou fazer a ligação de filantropos individuais com fundações comunitárias para iniciar parcerias entre eles. No entanto, o Synergos descobriu que, com poucas exceções, os interesses geográficos dos doadores não coincidiam com as áreas geográficas atualmente atendidas pelas CPOs.

A análise do alcance de filantropos individuais e líderes das CPOs, por meio da introdução e discussão em reuniões filantrópicas e fundações comunitárias externas no estágio inicial do projeto, levou o Synergos a concluir que a organização de reuniões internas ofereceria um resultado mais abrangente. Assim, começando com uma reunião do grupo focal em Nova Iorque, em maio de 2013, o Synergos organizou reuniões regionais em quatro áreas geográficas principais: Brasil, México, África do Sul e Reino Unido. Cada região foi escolhida por causa de uma massa crítica tanto de filantropos individuais quanto de CPOs e pela intensidade do capital social do Synergos em cada região.

O básico para o potencial relacionamento bem sucedido entre as CPOs e os filantropos é aprender a como ter sucesso juntos. O relatório de outubro de 2012 do Synergos sobre as Dez Lições de parcerias com múltiplas partes interessadas (disponível em <http://syngs.info/sa10>) forneceu a base para o treinamento sobre como desenvolver a "capacidade de tornar isso possível para que as pessoas se reúnam em meio às divisões e trabalhem como parceiros". Cada reunião regional incluiu discussões das dez lições fundamentais e aquelas lições relacionadas ao trabalho prático e desafios. Os comentários específicos sobre essas lições originados de

determinadas regiões estão incluídos na seção de “Lições aprendidas do trabalho com parcerias formadas por múltiplas partes interessadas” deste relatório.

Significativamente, as discussões proporcionaram a oportunidade para inestimáveis conversas face a face que averiguaram os benefícios de parcerias para atingir objetivos comuns. Além disso, a capacidade de discutir com outro e aprender com o fracasso mostrou uma excelente ferramenta de aprendizagem.

Encontros Regionais

Brasil - novembro 2013

Com o comparecimento de filantropos e representantes das CPOs do Brasil, Uruguai, México, Espanha e Portugal, bem como dos Estados Unidos, a discussão se beneficiou dos pontos-chave da reunião do grupo focal de Nova Iorque, colocando-os no contexto brasileiro e latinoamericano. Apesar do acordo geral com as conclusões do grupo focal de Nova Iorque, os participantes tiveram a impressão que um desafio mais básico é que nem o campo da filantropia, nem o movimento das fundações comunitárias está bem estabelecido. O setor sem fins lucrativos, em particular, sofre com a falta de credibilidade de longo prazo exacerbada pelas lacunas divisórias de linguagem e expectativa entre o setor e empresas locais e os doadores filantrópicos. Os doadores têm grandes expectativas e não entendem a linguagem ou a terminologia utilizada pelo outro. Por exemplo, a linguagem empresarial ou de negócios dos filantropos difere da linguagem “mais suave” do terceiro setor.

Os participantes discutiram duas barreiras primárias para preencher as lacunas: 1) a escassez de líderes que possam entender e “conectar” esses espaços; e 2) a incapacidade de comunicação eficaz entre os setores. Os participantes reconheceram a necessidade de figuras-chave ou instituições “para atuar como pontes entre as comunidades tradicionalmente independentes”. As partes podem concordar sobre um objetivo global e geral, mas não conseguem entender o ponto de vista de cada um de como alcançar esse objetivo. Para que as pontes sejam construídas, é necessário chegar a um acordo sobre a urgência da tarefa à frente, apesar das diferenças de estilo e abordagem. Como um participante observou, “Nós falamos de forma diferente, e nos vestimos de maneira diferente, mas temos objetivos comuns”. As pontes ou intermediários são necessários para facilitar esse entendimento geral e para ajudar com a delimitação cuidadosa de quais medidas são necessárias para atingir o objetivo com sucesso.

O fundamental para este esforço é aumentar a capacidade das partes para a comunicação entre os setores. Os participantes foram inflexíveis quanto ao fato que “nós simplesmente não sabemos como nos comunicar, seja com parceiros, seja com financiadores, e este é um grande desafio em nosso setor”. Como um participante insinuou, a incapacidade de se comunicar está ligada à “assimetria de poder” entre os setores. Se a comunidade e seus representantes perceberem que eles mesmos não têm poderes iguais ou se os filantropos acreditarem que as CPOs não têm poder e/ou credibilidade iguais, torna-se difícil iniciar um diálogo genuíno e ainda mais problemático sustentá-lo.

A desconfiança do setor sem fins lucrativos dificulta, mas a cultura da própria doação filantrópica é fraca na região. A reunião no Brasil ecoou as sugestões da reunião do grupo focal de Nova Iorque, na qual os participantes afirmaram que as CPOs devem começar a entender a necessidade dos doadores para a eficiência e pontualidade, enquanto que os doadores devem trabalhar para desenvolver uma apreciação mais profunda e mais sutil das necessidades da comunidade. Na América Latina, no entanto, é essencial colocar a questão no contexto regional e cultural adequados.

No entanto, apesar da desconfiança entre os setores, os participantes concordaram que as CPOs poderiam ser as entidades que tomam a iniciativa para desenvolver a ponte entre os líderes devido sua capacidade de convocar diversas populações. Assim, a construção de uma cultura de filantropia com estímulo e cooperação dos dois setores foi vista como uma oportunidade e um desafio para o grupo.

México - março de 2014

Em março de 2014, filantropos da Nova Geração participaram de uma jornada de aprendizagem para as organizações filantrópicas comunitárias em Guanajuato, no México. Assim como no Brasil, a cultura da filantropia e da força do setor sem fins lucrativos não estão bem estabelecidas no México. Apresentar aos jovens, aos futuros filantropos e aos estudantes universitários os benefícios de filantropia comunitária lhes proporcionou importantes percepções sobre seus papéis e escolhas como futuros doadores. Os participantes discutiram os seguintes temas:

- Definir uma fundação comunitária e da sociedade civil
- Aprender como pode funcionar o desenvolvimento da comunidade
- Promover a filantropia por meio de fundações comunitárias
- Compreender a finalidade da filantropia
- Desenvolver a liderança da próxima geração
- Aprender a diversidade de contextos das fundações filantrópicas e comunitárias
- Valorizar potenciais parcerias com fundações comunitárias, e
- Recorrer aos recursos das universidades para estimular os jovens filantropos.

A jornada de aprendizagem não só expôs os jovens filantropos a estes conceitos, mas também ressaltou a importância dos programas em que a compreensão, educação, engajamento e confiança entre a sociedade civil e os doadores são instrumentos eficazes para a futura parceria. Os participantes enfatizaram a necessidade de atividades de acompanhamento continuado e comunicação para impulsionar ambos os setores em compromissos significativos e de longo prazo. As atividades de acompanhamento sugeridas foram: criação de um grupo NextGen Alumni (antigos estudantes dessa nova geração), boletins eletrônicos, blog e contas no Twitter para o grupo, além de reuniões periódicas entre os doadores e as organizações sem fins lucrativos.

África do Sul - março de 2014

Em março de 2014, doze participantes que trabalham na África do Sul, Namíbia, Estados Unidos, Zimbábue e no Reino Unido participaram da reunião regional na Cidade do Cabo, na África do Sul.

Os facilitadores compartilharam os resultados do grupo focal de Nova Iorque, que foram discutidos no contexto africano. Em contraste com a dificuldade indicada na América Latina da construção da cultura de filantropia, os participantes observaram que a cultura da doação existe na África, mas o campo da filantropia não. Há um “relacionamento estruturado” insuficiente entre doadores e comunidades para esclarecer as medidas necessárias para construir “práticas filantrópicas comunitárias”, mesmo quando o objetivo final é acordado. Na África, o objetivo é muito simples: “fazer as sociedades funcionarem”.

Os participantes notaram uma série de desafios adicionais específicos para o contexto africano. A construção de um campo requer “investimentos de longo prazo em capital de relacionamento”, que deve resolver o problema das “comunidades que não funcionam” e da “natureza delicada de trabalhar com pessoas em transição”. Os participantes admitiram que construir um capital de relacionamento é um bem relativamente raro na filantropia, e torna-se ainda mais difícil pelo legado do colonialismo e a resultante falta de confiança dos doadores externos. Legitimamente, as comunidades são desconfiadas do conhecimento vindo de “outro lugar”.

Ao mesmo tempo, as comunidades “em transição” apresentam seus próprios desafios. Um senso atual do direito entre os cidadãos que legitimamente exigem água potável, moradia digna e bons cuidados de saúde continua a presumir que o governo e outras forças externas irão proporcionar a ajuda ao desenvolvimento no exterior. Há uma rara compreensão ou compromisso em desenvolver e utilizar os seus próprios ativos.

Para os participantes da reunião, a questão que se coloca é “o que faz a doação filantrópica qualitativamente diferente do auxílio ou agências de desenvolvimento internacionais?”. Como as comunidades podem se envolver de forma equitativa com os doadores para alcançar o objetivo global das sociedades em ação? A resposta é o “contato de pessoa a pessoa”, e a qualidade do relacionamento. Para os filantropos, este último não se desenvolverá sem a sua compreensão da distinção entre solidariedade e paternalismo. Para as CPOs, isso requer um cuidadoso desenvolvimento de uma relação construtiva, uma vez que “leva tempo para quebrar barreiras” criadas em parte por intervenções de desenvolvimento anteriores. As barreiras também são criadas por tradições “culturais” que podem não servir para necessidades atuais de desenvolvimento humano, social e econômico das populações locais. Os participantes comentaram que a questão da competência cultural criada em Nova Iorque exige uma desconstrução cuidadosa nas comunidades ligadas às construções antiquadas ou prejudiciais. No entanto, os participantes concordaram que encontrar oportunidades de “coinvestimento” com partes externas oferece as vias mais promissoras para o desenvolvimento.

Na reunião, os filantropos reconheceram as CPOs como um ativo necessário e valioso para dar forma construtiva e bem sucedida. Apesar disso, para eles, construtivo também significa dar eficiência e as definições do Norte/Ocidentais de eficiência são insuficientes neste contexto cultural. Conectar a cultura e compreender um ao outro como dois setores que procuram “codefinir eficiência” exige uma abordagem em vários níveis e multifacetada de longo prazo. Esta abordagem reconhece a importância decisiva das organizações intermediárias no mundo em

desenvolvimento, garantindo que elas têm o conhecimento e as habilidades para participar plenamente no seu processo de desenvolvimento com suas próprias vozes. A documentação cuidadosa das melhores práticas em todo este processo adicionará maior valor para os resultados alcançados.

Reino Unido - outubro de 2014

Em outubro de 2014, o Synergos convocou o último encontro regional com dezoito filantropos e líderes de CPOs em Ascot, na Inglaterra. Após analisar as oportunidades e os desafios discutidos nas reuniões regionais anteriores, os participantes identificaram as oportunidades e os desafios específicos para a perspectiva europeia.

Esta perspectiva particular deriva de uma definição mais global da comunidade do que a apresentada em outras regiões. Os participantes europeus direcionam seus conhecimentos da fundação comunitária e filantrópica não apenas para a Europa, mas também para todo o mundo. A Europa é vista como um ponto de partida para divulgar as melhores práticas e reunir o conhecimento e a habilidade de diversas regiões do mundo. A CPO local, no entanto, desempenha um papel valioso como um repositório de conhecimento local. Apesar disso, os participantes reconheceram a menor visibilidade e recursos inferiores das fundações comunitárias.

Uma dessas melhores práticas é a medição do impacto. Os participantes concordaram que compartilhar a compreensão do que é importante para a sustentabilidade da comunidade a longo prazo ajuda a determinar o que é avaliado, além de ajudar os filantropos a reconhecer o valor das CPOs. Estas organizações são a chave para lidar com “o quê e como” investir em uma comunidade. Além disso, seus líderes podem ser “*Bridgers*” (Articuladores) que têm a capacidade de “avaliar e verificar localmente” ... um recurso inestimável para os doadores externos.

Encontrar os *Bridgers*, no entanto, é ao mesmo tempo uma oportunidade e um desafio. A propaganda boca a boca e o “tempo gasto em campo” são passos necessários para iniciar uma parceria com o líder “correto”. Sem esses líderes, no entanto, a solução não pode ser própria para a comunidade e, muito provavelmente, insustentável. Os filantropos e as CPOs europeias que não estejam fisicamente localizadas em regiões em desenvolvimento não têm o conhecimento local, o tempo e muitas vezes a paciência para encontrar essas pessoas.

Os desafios incluem a dificuldade de trabalhar em locais sem vontade política, encontrar ONGs como concorrentes para as CPOs, falta de conscientização da existência de CPOs e a credibilidade da liderança e controle do conselho. O valor dos *bridging leaders* pode ser comprometido se o seu trabalho for visto como um ato político para desafiar a ordem atual. Ao mesmo tempo, em ambientes políticos mais desafiadores, um fundador/líder de uma CPO conhecido, estabelecido e confiável pode oferecer maior estabilidade e confiança do que uma organização de base lutando pode proporcionar.

Em algumas áreas do mundo, as CPOs são raras e seu estabelecimento é limitado por ONGs maiores já existentes que controlam o espaço sem fins lucrativos. As ONGs, no entanto, não

podem atender ao que a comunidade em particular necessita para resolver um problema. Não apenas pelo número reduzido, as CPOs muitas vezes não têm os orçamentos maiores e a maior visibilidade das ONGs, o que pode dificultar a capacidade dos filantropos para encontrá-las. Quando encontradas, as preocupações sobre a capacidade de liderança e controle do conselho apresentam desafios adicionais.

Os participantes concordaram que “a expansão do espaço para as CPOs” é essencial tanto para os filantropos quanto para as ONGs. Isso é especialmente fundamental para se envolver e trabalhar com as comunidades marginalizadas.

Lições aprendidas do trabalho com parcerias formadas por múltiplas partes interessadas

Em cada uma das reuniões regionais (com exceção do México), o Synergos compartilhou suas dez lições principais aprendidas do trabalho com parcerias formadas por múltiplas partes interessadas durante seus mais de 25 anos de história. Concentrar-se nestas lições aprendidas enriqueceu cada conversa e encorajou sugestões a partir das próprias experiências dos participantes.

1. *Faça sozinho se você puder.*

Nem todos os problemas requerem uma parceria. Quando os problemas são mais complexos, geralmente é aconselhável pensar na possibilidade de uma parceria.

2. *O início já é metade da batalha.*

Muitas vezes, as parcerias são criadas a partir da vontade política. Sem um “convite” de parceiros locais e/ou membros da comunidade, as chances de sucesso são reduzidas. Por exemplo, o Brasil realizou recentemente uma eleição presidencial. Com a incerteza sobre o resultado e, por conseguinte, quem seria o parceiro do governo, uma parceria em torno da educação está incerta até o resultado da eleição. Se o parceiro de governo não está mais no poder, de onde virá o “convite”? Se não houver “convite”, isso se traduz para falta de vontade do governo?

Quando está faltando confiança pode ser que a única maneira de trabalhar em uma difícil situação política seja passar despercebido. Os participantes discutiram motivos legítimos para recusar um convite. Em alguns países, é difícil trabalhar com questões e programas em que os membros da comunidade - especialmente membros marginalizados - acreditam no que seja apropriado para a sociedade.

Agendas diferentes podem impedir as autoridades locais deficientes em recursos e/ou líderes locais não confiáveis de agir como parceiros confiáveis. É importante saber quando “desistir” de uma possível parceria. As CPOs estão bem posicionadas para ajudar os doadores a fazerem análises por meio de políticas engajadas e no tempo certo para uma iniciativa.

Na África do Sul, a discussão centrou-se na natureza de longo prazo do início das atividades, a fim de construir a confiança. Construir a confiança pode exigir um investimento integral adiantado em termos de dinheiro, tempo e compromisso para vários anos.

3. *Faça seu dever de casa.*

A análise preliminar da situação/partes interessadas

e planos de negócios bem projetados são necessários para avaliar corretamente antes de começar. Na Europa, os participantes ofereceram suas experiências com a pesquisa. Um participante sugeriu pesquisar em que as outras fundações estão trabalhando antes de entrar em uma área específica. É comum o caso em que os mais marginalizados na sociedade não sejam beneficiários de financiamento dos doadores. Na Irlanda, a fundação comunitária ajuda as organizações locais a identificar a qualificação que está faltando nos conselhos e a encontrar peritos adequados para se juntar a eles. Esta ação “influencia” os negócios e as ONGs. Como muitas outras fundações comunitárias, a *Community Foundation for Ireland* também produz “Sinais Vitais” que fornecem indicadores de bem-estar comunitário em várias questões e identifica as prioridades dos cidadãos, além de oferecer uma excelente ferramenta de pesquisa para outros financiadores potenciais.

O ambiente mais difícil para as CPOs na África requer um grau mais rigoroso de lição de casa. A análise antecipada das partes interessadas deve garantir que todas as vozes - especialmente aquelas em comunidades marginalizadas - sejam ouvidas. Além disso, o nível de habilidades e conhecimentos para se envolver na investigação e análise necessárias das questões e problemas da comunidade podem não existir.

4. *Encontre os Bridgers (Articuladores).*

Em todas as reuniões, os participantes comentaram sobre a dificuldade de encontrar *Bridgers*. Na Europa, os participantes observaram que eles podem ser encontrados em todos os setores, mas se for uma questão complexa o governo deve ser envolvido. Eles citaram exemplos de prática pessoal e institucional de desenvolvimento de laços de confiança. Discursar sobre ao esgotamento emocional dos funcionários que atuam como esponjas para a raiva e conflitos da comunidade e ouvir atentamente aqueles que podem ser potenciais parceiros são experiências profundamente gratificantes e que constroem a confiança.

No Brasil, os líderes devem ser capazes de traduzir o significado por todos os setores, para construir a confiança, criar em conjunto com os outros e gerar uma ação coletiva. A liderança tradicional de “comando e controle” não é eficaz quando a colaboração entre os setores é essencial. Na África, os participantes notaram que, por vezes, uma instrução de “comando e controle” pode ser necessária inicialmente para “criar o espaço para fazer algo acontecer”. Os filantropos participantes observaram que nem todos os doadores têm tempo e recursos para investir em um processo de longo prazo que não podem desenvolver.

5. *Hora de parar.*

Está implícito na noção de parceria que nenhuma pessoa ou grupo é dominante. Em todas as regiões, os participantes comentaram que o papel do *bridger*/facilitador não é insistir no que ele acredita que deveria acontecer. Saber quando ceder e parar de insistir em posições endurecidas é uma habilidade essencial. É obrigatória ao facilitador a capacidade de mostrar empatia e entender que esse não é o seu programa de trabalho. Um filantropo sul-africano explicou que

“para saber abandonar uma idéia ou prática funciona melhor quando você primeiro amadurece um ponto de vista fortemente, mantém sua opinião com firmeza e não muda por qualquer motivo, mas muda sua perspectiva, pois se envolveu com outras pessoas com opiniões diferentes. Então, você muda para uma perspectiva diferente bem desenvolvida e a segura com determinação”.

6. *Envolva a comunidade.*

As comunidades estão muito mais familiarizadas com suas necessidades e expectativas do que as pessoas que estão de fora. Trazer aqueles que estão de fora pode ser mais benéfico para o sucesso do projeto. Na Europa, um dos participantes apresentou o exemplo do trabalho com crianças, seus pais, assistentes sociais, professores e grupos empresariais na Cisjordânia. Os debates dos grupos focais e as pesquisas revelaram fatos perturbadores sobre a segurança das crianças nas escolas que afetaram negativamente sua educação. Já que estes resultados teriam envergonhado o governo, que foi visto como um parceiro importante, os resultados não foram divulgados publicamente. Foram utilizadas sugestões apoiadas por todas as partes para a criação de programas para construir competências entre as crianças.

Uma lição importante para trabalhar com a comunidade é a realização de uma análise cuidadosa das partes interessadas, para demonstrar quem são os participantes e quem precisa estar envolvido na concepção e implementação do programa. Se as partes não têm qualquer investimento, o programa tem pouco valor.

7. *Visualize em grande escala, mas comece pequeno.*

Começar pequeno pode muitas vezes incluir uma “vitória rápida”, o que aumentará a moral para enfrentar os problemas maiores e mais complexos. No trabalho do Synergos na Namíbia, por exemplo, as autoridades de saúde perceberam que o tempo de resposta da ambulância foi superior a uma hora. Quando eles descobriram que as ambulâncias foram usadas para transferir pacientes em vez de atender emergências, eles facilmente corrigiram o problema e se reuniram para enfrentar as questões mais graves. Na Irlanda, o ato de assumir de riscos abrange encontrar um modelo que possa ser replicado por meio de projetos novos e inovadores. Por exemplo, trabalhando com a IBM a fundação desenvolveu um sistema de gestão de relacionamento que aumentou o conhecimento do voluntário visitante e a empatia com os internos, com quem eles interagiram em uma base diária.

No contexto africano, em particular nas comunidades empobrecidas que vivenciaram mais fracassos do que sucessos do projeto, os participantes puderam se beneficiar de projetos menores que levaram ao “reconhecimento e afirmação”.

8. *Trabalhe em vários níveis simultaneamente.*

Os problemas requerem atenção nos níveis micro, moderado e macro para garantir as “alterações dos sistemas em uma base ampla.” Na maioria dos contextos, trabalhar por meio das organizações tem uma chance maior de sucesso, porque é difícil encontrar uma organização que possa trabalhar em “todos os níveis com todos os setores.” É um desafio encontrar CPOs que conhecem e podem se relacionar com os setores, bem como compreender suas complexidades.

9. *Mude os mecanismos institucionais.*

Uma dimensão da mudança dos sistemas consiste nos “mecanismos institucionais” ou na criação de novas instituições. Os participantes de todas as regiões comentaram sobre a necessidade de alterar estes mecanismos quando algo não estiver funcionando. Quando as instituições não são capazes de responder às necessidades do cidadão são necessárias diferentes respostas institucionais.

10. *Meça o tangível, assim como o intangível.*

A pobreza não é apenas uma questão monetária. Medir as questões intangíveis de dignidade e respeito também fornece importantes marcadores de sucesso de um projeto para as pessoas que estão engajadas. Vincular projetos de pequena escala para as questões maiores de confiança da comunidade também pode fornecer medidas significativas do sucesso. Os participantes europeus, por exemplo, observaram a viabilidade e a importância de aliviar a sobrecarga sobre as mulheres, particularmente na África, que passam até seis horas por dia coletando água. Esse ato lhes permite não só o tempo e espaço para ir à escola, mas também lhes dá força para considerar outras possibilidades de vida. No Brasil, os participantes acreditaram que o intangível poderia tornar-se tangível, em parte, ao criar e apoiar um acordo sob um objetivo que poderia facilitar a divisão entre os dois grupos.

Outras atividades da Fase Principal

O Synergos integrou a filantropia comunitária em três Jornadas de Aprendizagem Synergos para filantropos individuais no Brasil, Índia e México.

- Na Índia, a Dra. Harsha Parekh, do *Bombay Community Trust*, apresentou 70 filantropos reunidos pela Fundação Dasra com o conceito de fundações comunitárias. Peggy Dulany, Fundadora e Presidente do Synergos, apresentou a Dra. Parekh enfatizando que o Synergos tem “conseguido um impacto maior através de parcerias com fundações comunitárias locais engajadas”. A Dra. Parekh falou ao grupo sobre o trabalho da Fundação Comunitária. Como resultado dessa interação, ela participou da reunião anual do Fórum de Filantropia da Índia para falar mais sobre as fundações comunitárias.
- Os eventos no México e no Brasil, ainda que menos formais, também aumentaram a conscientização entre os filantropos individuais sobre os métodos pelos quais as CPOs podem expandir o impacto de sua filantropia. A Jornada de Aprendizagem do GPC (Círculo Global de Filantropos) para diversos locais do México, de 15 a 20 de abril de 2012, reuniu filantropos mexicanos envolvidos na educação ou investimento do impacto social com as fundações comunitárias. Ricardo Betancourt, membro do GPC e um próspero desenvolvedor de parques e edifícios industriais em Guanajuato, destacou o trabalho da *Bajío Community Foundation* e sua integração bem sucedida com os recursos particulares, governamentais, cívicos e educacionais para melhorar a qualidade de vida local.
- No Brasil, a Fundadora e Presidente da Fundação Comunitária de Florianópolis, Dra. Lucia Dellagnelo, debateu sobre a filantropia comunitária com oito filantropos globais (de

Cingapura, Estados Unidos, Suíça e Brasil). Como um membro do Comitê Consultivo do projeto Filantropia Comunitária Global (Global Community Philanthropy), e também como conselheira para o governo brasileiro sobre educação, ela desempenhou um papel duplo ao enfatizar as contribuições da filantropia comunitária e disponibilizar sua experiência sobre os projetos educacionais do grupo que visitou.

O Synergos também apresentou os benefícios de atingir metas filantrópicas e objetivos das fundações comunitárias ao aprender e estabelecer parcerias com outras fundações para reuniões gerais do Programa *Senior Fellows* do Synergos e membros do Círculo Global de Filantropos. No geral, cerca de 50 *fellows* (membros) e filantropos foram apresentados às vantagens da parceria. Estes números não incluem os participantes dos encontros regionais e das jornadas de aprendizagem.

O Synergos apresentou para vários filantropos globais e suas equipes o conceito de filantropia comunitária, organizando uma mesa redonda de café da manhã durante a reunião anual do Fórum Global de Filantropia. Além disso, várias reuniões individuais e de grupos pequenos com líderes da filantropia comunitária internacional e líderes de grupos de infraestrutura e financiadores foram realizadas ao final da Conferência de Outono das Fundações Comunitárias, organizada pelo *Council on Foundations* para apresentar os benefícios de parcerias das fundações comunitárias com filantropos individuais.

Além disso, deve-se observar que o objetivo do projeto de criar correspondências entre os filantropos individuais e as CPOs foi mais difícil do que o previsto. Apenas uma correspondência foi feita entre um filantropo da República Tcheca e uma fundação comunitária local para apoiar uma disputa de doações. Curiosamente, esta disputa foi lançada, em parte, através de uma subvenção à fundação comunitária da Fundação Mott. O apoio do projeto Synergos trouxe o doador individual para dentro de discussões com a fundação sobre a disputa. O doador, que não tem sua própria estrutura de fundação, usou a fundação comunitária para criar um fundo do tipo aconselhado pelo doador para sua doação e também forneceu assistência para fortalecer as operações de negócios da fundação.

A dificuldade em criar mecanismos de correspondência deve-se, em parte, pelo fato das CPOs serem raras na maioria das regiões desafiadoras, nas quais são necessárias sua presença e experiência. Assim, filantropos individuais que trabalham nessas regiões não poderiam ser correlacionados às fundações comunitárias confiáveis. A nova *Community Foundation Atlas* eletrônica global vai fornecer uma base de partida aprimorada para identificar e localizar as CPOs em áreas particulares. Ela também ajudará a identificar as áreas em que as fundações são necessárias.

Fase Três: Resultados do Projeto, Recomendações e Disseminação

A duração de quatro anos do projeto possibilitou o tempo essencial para a pesquisa e planejamento antes de se envolver nas principais reuniões regionais dos últimos anos. A inclusão da fase de planejamento de uma série de reuniões e atividades criadas pelo Synergos e por outros garantiu o tempo necessário para o pessoal do projeto avaliar os resultados iniciais e rever o patrocínio e organização das reuniões regionais importantes. Também proporcionou aos organizadores o espaço para refletir sobre o valor da publicação oportuna das Dez Lições de parcerias com múltiplas partes interessadas. Incluir estas lições nas reuniões regionais (exceto no México) estimulou tanto os filantropos quanto os líderes das CPOs a refletir com mais intensidade sobre como eles poderiam trabalhar juntos. As discussões necessárias de oportunidades e desafios foram finalizadas pelas sugestões e lições concretas e específicas culturalmente.

Os resultados a seguir resumem o trabalho do projeto:

- Aproximadamente 270 filantropos e líderes de fundações comunitárias foram apresentados às vantagens de trabalhar em conjunto, como parceiros iguais para atingir um impacto mais substancial e sustentável para a resolução dos problemas da sociedade. Tirar o máximo proveito dos encontros internacionais e reuniões convocadas pelo Synergos apresentou oportunidades para atingir estes dois grupos.
- As primeiras pesquisas já realizadas com filantropos globais e organizações filantrópicas comunitárias, concluídas na fase de pesquisa e planejamento, revelaram que a relação principal entre os dois é financeira. A maioria dos filantropos estavam familiarizados com o conceito de filantropia comunitária. No entanto, eles usaram principalmente as CPOs como uma organização de financiamento de transmissão para apoiar um projeto local particular. Mais da metade das CPOs receberam assistência financeira dos filantropos como apoio a um projeto local. As pesquisas forneceram uma base empírica importante do conhecimento a partir da qual desenvolveu-se ainda mais as atividades do projeto.
- Compreensão ampliada do potencial de colaboração da CPO/filantropo. Vivenciar o relacionamento como financeira independente estreita o conhecimento e a percepção das duas partes da qual o outro pertence, quais são suas motivações e o que fazem atualmente e podem realizar no futuro.
- Incorporar as informações sobre a filantropia comunitária nas Jornadas de Aprendizagem do Synergos com o Círculo Global de Filantropos assegurou que os filantropos não só ouviram falar do trabalho das CPOs, mas também as visitaram. Ver seus programas engajados e relacioná-los com seus próprios esforços proporcionou o conhecimento em primeira mão das vantagens dos relacionamentos potenciais para além do apoio unicamente financeiro para seus próprios projetos. Sempre que possível isto vai se tornar uma parte permanente das Jornadas de Aprendizagem do Synergos no futuro.

- Os debates de oportunidades, desafios e barreiras no grupo focal de Nova Iorque proporcionou uma documentação completa dos pontos de vista dos filantropos e das CPOs. Esta partilha aberta de informações e preocupações não ocorreu anteriormente entre as partes em uma escala tão global.
- Aumentar o conhecimento do valor da CPO como uma extensora do alcance nas comunidades locais, um veículo de parceria, e um local para envolver e educar os filantropos pode elevar seu status aos olhos dos filantropos que têm conhecimento limitado da capacidade da CPO. A documentação e disseminação contínua do seu valor são fundamentais para reduzir os obstáculos à cooperação entre as duas partes.
- O reconhecimento e a utilização das CPOs como “centros de reunião ou um guia” para a educação e aprendizagem podem percorrer um longo caminho para criar relações de trabalho justas.
- Maior conhecimento da credibilidade do movimento das fundações comunitárias e o potencial para desempenhar um papel mais forte na filantropia comunitária, especialmente nas regiões em desenvolvimento.
- As oportunidades para construir o campo, bem como a cultura de filantropia são reforçadas pelos resultados deste projeto. O campo da filantropia pode ser melhorado em localizações geográficas específicas, como a África, por meio do engajamento visado e estruturado das CPOs e filantropos. A cultura da filantropia, incluindo um conhecimento e habilidades intensificadas do poder de dar, também pode ser intensificada em áreas como a América Latina.
- Existem grandes divisões entre filantropos e CPOs. Cada grupo compartilhou uma compreensão e linguagem comuns não repartidas com a outra parte. As divisões mais proeminentes foram participação, visão e definição de agenda.
- Concentrar-se nas questões “mais suaves” de educar, envolver e construir a comunicação e confiança são as vias principais para aproximar as partes.
- Convocar reuniões regionais na Europa, África, América do Sul e México permitiu conversas face a face em contextos culturais específicos. Explorar estes contextos fomentou a discussão franca e construtiva das oportunidades e desafios em cada região.
- No México, um grupo de filantropia da próxima geração foi criado e apresentado aos benefícios do trabalho com as fundações comunitárias.
- As regiões em desenvolvimento com histórias de colonização por potências europeias ou ocidentais exigem processos mais longos para quebrar as barreiras criadas por intervenções externas anteriores.

- As duas partes em todas as regiões reconhecem que encontrar e desenvolver os talentos de *bridging leaders* é essencial. O contato interpessoal entre os doadores e as comunidades e entre os doadores e as CPOs pode ser aumentado por esses líderes.
- Sem o espaço e tempo para construir um capital de relacionamento entre as partes, as parcerias serão elusivas. Confiança e credibilidade são os principais componentes.
- Criar e medir o impacto – essencial para filantropos – requer uma comunicação eficaz e colaboração com as CPOs que trabalham no local.
- "Expandir o espaço para as CPOs" aumenta o potencial para a mudança social. Isto é especialmente pertinente para trabalhar com as comunidades marginalizadas, nas quais o conhecimento de base da CPO pode aumentar muito a eficácia do trabalho dos filantropos.
- As lições aprendidas a partir do trabalho com parcerias formadas por múltiplas partes interessadas são ferramentas valiosas para os filantropos e as CPOs estudarem e compartilharem juntos. Elas fornecem um roteiro de como trabalhar em conjunto para negociar as sensibilidades culturais.
- As correspondências individualizadas de filantropos individuais e CPOs exigem uma maior expansão das CPOs em regiões em que são encontradas em pouca quantidade. A falta de informação sobre a sua existência e seu alcance também é problemática.

A análise das conclusões acima leva a uma série de recomendações para a construção de um apoio contínuo com o intuito de facilitar as parcerias entre filantropos e fundações comunitárias:

- Estabelecer projetos simultaneamente para estimular uma cultura de filantropia (incluindo fundações individuais e familiares) e reforçar as ligações entre as organizações filantrópicas comunitárias e os filantropos individuais. Na Ásia, África e América Latina, os participantes dos grupos focais e dos encontros regionais sentiram fortemente que a cultura geral da filantropia terá de ser reforçada antes ou ao mesmo tempo em que estabelece conexões significativas entre os filantropos individuais e as CPOs. Dos países envolvidos neste projeto, a África do Sul e o México, ambos com uma massa crítica de CPOs e uma cultura filantrópica emergente, podem melhor conceder a si próprios esta oportunidade.
- Na Europa, prossegue diretamente para estabelecer conexões entre os filantropos individuais e as CPOs. Há uma estrutura relativamente forte de ambos, além de resistência e sofisticação suficientes nos dois setores, na qual colaborações significativas podem ser estabelecidas sem sacrificar suas identidades e objetivos. Muitos filantropos europeus entendem a importância de trabalhar com as comunidades e respeitam as organizações comunitárias como pontes para a cultura da comunidade. Da mesma forma, muitas fundações comunitárias europeias estão tão estabelecidas que elas têm tanto a

infraestrutura quanto os programas para colaborar com outros filantropos. Recomendamos o trabalho contínuo em países com tradições filantrópicas e CPOs estabelecidas, como o Reino Unido, para explorar maneiras de trabalhar em conjunto.

- Estabelecer grupos de filantropos da Nova Geração em localidades específicas capazes de aprender cedo sobre as vantagens das CPOs.
- Desenvolver embaixadores regionais de líderes das CPOs e filantropos em regiões em desenvolvimento que fomentarão as vantagens de trabalhar em conjunto.
- Direcionar os *bridging leaders*. Identificar potenciais candidatos em regiões em desenvolvimento capazes de facilitar os projetos entre os filantropos e as CPOs. Criar um programa de treinamento que comece com a formação de instrutores.
- Os filantropos podem considerar que desempenham um papel no desenvolvimento de novas fundações comunitárias em áreas marginalizadas que necessitam de capital inicial para começar
- Desenvolver projetos-piloto nas regiões em desenvolvimento, como no México, Brasil e África do Sul, com filantropos individuais e fundações comunitárias que estão interessados em problemas semelhantes e concordam em explorar uma parceria para enfrentá-los. Criar um processo que se concentra no envolvimento estruturado para cada etapa do projeto.
- Utilizar a *Community Foundation Atlas* para identificar as fundações comunitárias e os filantropos em áreas específicas que podem se beneficiar da introdução de um ao outro.
- Recomendamos também que o Fundo Global para as Fundações Comunitárias e outros continuem o seu trabalho para ampliar o alcance das organizações filantrópicas comunitárias. Veículos como a *Community Foundation Atlas* também ajudarão aos doadores (e conselheiros para os doadores) a localizar fundações comunitárias em suas áreas geográficas de interesse no futuro.

Conclusão

Este projeto abriu uma série de portas para a criação de oportunidades para fundações comunitárias e filantropos em busca de estender seu alcance, bem como aumentar significativamente o impacto do seu trabalho. Ele elevou de forma substancial a conscientização e também criou espaços seguros para um diálogo construtivo de como avançar no trabalho em conjunto. Estes espaços podem agora ser transformados em “laboratórios” mais práticos para abordar os problemas da comunidade. As oportunidades disponíveis são resumidas pelas seguintes observações de um líder de uma CPO:

Se você quiser discutir deixando de lado uma ideia ou uma prática funciona melhor quando você primeiro amadurece um ponto de vista fortemente, mantém sua opinião com firmeza e não muda por qualquer motivo, mas muda sua perspectiva por causa do envolvimento com outras pessoas com opiniões diferentes. Então, você muda para uma perspectiva diferente bem desenvolvida e a mantém com determinação". Esse é o processo pelo qual você passa, em vez de simplesmente dizer agora eu não acredito em nada. Eu não mantenho qualquer ponto de vista. Estou aberto a qualquer coisa.

Apêndice A: Nota sobre definições

Para um entendimento comum, o grupo focal e cada grupo de reunião regional adotam as seguintes definições:

Uma organização filantrópica comunitária (CPO - community philanthropy organization) (também conhecida como uma “fundação comunitária” (CF - community foundation)) é uma organização formada por doações, com base geográfica e apoiada por contribuições de diversas fontes no âmbito de determinada região, que atua e implementa os recursos de acordo com as prioridades daquela região sob a liderança de um órgão dirigente que é o reflexo da comunidade que serve. Reconhecemos que existem muitos modelos de organizações filantrópicas comunitárias em torno dos elementos fundamentais de participação e controle local; mobilização de recursos locais (financeiro e não financeiro); e doações feitas para atender às necessidades e oportunidades locais. Além desses elementos centrais, muitas CFs/CPOs recebem recursos financeiros substanciais dos doadores internacionais ou de outros fora da região que atendem, procuram criar uma base de ativo permanente sob a forma de um fundo de doações, permitem que os doadores estabeleçam fundos individuais dentro da CPO para fins específicos e conduzem programas de caridade contínuos. (Observação: “fundação comunitária” e “organização filantropia comunitária” são usados alternadamente)

Filantropos individuais são indivíduos ou famílias que fazem doações em dinheiro ou investimentos sociais diretamente de seus próprios recursos OU que os disponibilizam por meio de uma fundação ou organização controlada por eles ou por suas famílias OU por meio de pessoas jurídicas controladas por eles ou suas famílias.

Apêndice B: Membros do Comitê Consultivo e Participantes do evento/reunião

Membros do Comitê Consultivo

<i>Nome</i>	<i>Representação</i>	<i>País</i>
Karen Ansara	Filantropo	Estados Unidos
Lawrence Lien	CPO/Gestor da Fundação Familiar	Singapura
Clare Mathias	Filantropo/Membro do Conselho Diretor da CPO	Reino Unido
Lucia Dellagnelo	CPO	Brasil
Inviolatta Moyo	CPO	Zimbábue

Participantes do grupo focal em Nova Iorque, em maio de 2013

<i>Nome</i>	<i>Representação</i>	<i>País</i>
Clare Brooks	CPO	Austrália
Lucia Dellagnelo	CPO	Brasil
Paula Johnson	Facilitador	Estados Unidos
Pierre Noel	CPO	Estados Unidos/Haiti
Ricardo Betancourt	Filantropo	México
Adriana Cortes	CPO	México
Claire Du	Filantropo	China
Beulah Fredricks	CPO	África do Sul
Ann Graham	Registrador	Estados Unidos
Jerry Hirsch	Filantropo	Estados Unidos
Libor Maly	Filantropo	República Tcheca
Clare Mathias	Filantropo	Reino Unido
Inviolatta Moyo	CPO	Zimbábue
Ellen Remmer	Filantropo	Estados Unidos
Shannon St. John	Anfitrião	Estados Unidos
Bing Wang	Filantropo	China
Martin Yang	Filantropo	China

Participantes da reunião regional no Brasil, em dezembro de 2013

<i>Nome</i>	<i>Representação</i>	<i>País</i>
Sergio Amoroso	Filantropo	Brasil
Maria Regina Cabral	CPO	Brasil

Leslie Carrasco	CPO	México
Lucia Dellagnelo	CPO	Brasil
Daniel Domagala	Instituto Synergos	Brasil
Peggy Dulany	Filantropo	Estados Unidos
Marcelo Furtado	Staff Filantropo	Brasil
Anderson Giovani da Silva	CPO	Brasil
Graciela Hopstein	CPO	Brasil
Kevin Mathewson	Registrador	Brasil
Athayde Motta	CPO	Brasil
Juan Marcos Perez Gulin	CPO	Espanha
Rebecca Raposo	Facilitador	Brasil
Jair Ribeiro da Silva Neto	Filantropo	Brasil
Nancy Rodrigues	CPO	Portugal
Monica Cristina Vera Perez	CPO	Uruguai

Participantes da reunião regional na África do Sul, em março de 2014

<i>Nome</i>	<i>Representação</i>	<i>País</i>
Peggy Dulany	Filantropo	Estados Unidos
Neville Gabriel	CPO	África do Sul
Agneta Johansson	Filantropo	Reino Unido/África do Sul
Anders Johansson	Filantropo	Reino Unido/África do Sul
Len le Roux	Instituto Synergos	Namíbia
Nomboniso Maqubela	CPO	África do Sul
Inviolatta Mpuli-Moyo	CPO	Zimbábue
Patrick Parring	Filantropo	África do Sul
Shaun Samuels	CPO	África do Sul
Shannon St. John	Instituto Synergos	Estados Unidos
Tanya Cruz Teller	Instituto Synergos	África do Sul
Fiona Cummings	Registrador	África do Sul

Participantes da Jornada de Aprendizagem no México, em março de 2014

<i>Nome</i>	<i>Representação</i>	<i>País</i>
Maria Correa	Filantropo	México
Adriana Cortes	CPO	México
Ana Paula Gavaldon	Filantropo	México
Nicole MacGregor	Filantropo	México
Monica Tapia	Instituto Synergos	México
Karen Yarza	Registrador	México

Participantes da reunião regional na Europa, em outubro de 2014

Nome	Representação	País
Jiri Barta	CPO	República Tcheca
Kate Czarniak	Anfitrião	Estados Unidos
Peggy Dulany	Filantropo	Estados Unidos
Melissa Durda	Facilitador	República Tcheca
Corrine Evens	Filantropo	França/Bélgica
Louis FitzGerald	Filantropo e Gestor CPO	Irlanda
Ludwig Forrest	CPO	Bélgica
Hilary Gilbert	CPO	Reino Unido/Egito
Anna Ginn	Facilitador	Estados Unidos
Ann Graham	Registrador	Estados Unidos
Agneta Johansson	Filantropo	Reino Unido/África do Sul
Anders Johansson	Filantropo	Reino Unido/África do Sul
Daniel Kropf	Filantropo	Bélgica/França
Tina Roche	CPO	Irlanda
Francis Salway	Filantropo e Gestor CPO	Reino Unido
Sonal Shah	CPO	Reino Unido
Shannon St. John	Anfitrião	Estados Unidos
Henri van Eeghen	Filantropo	Países Baixos

Apêndice C: Amostra de materiais fornecidos para os participantes da reunião

Berger, Renee, Bermúdez, Diana, Carrillo Collard, Patricia e Tapia Alvarez, Mónica. (Março de 2009). *Mexico Community Foundations: A comprehensive Profile* (resumo de relatórios). Teamworks and Alternativas y Capacidades, A.C. Retirado de <http://sfteamworks.com/mottfinen.pdf>

Carillo Collard, Patricia e Tapia Alvarez, Mónica. *11 Pasos para profesionalizar al donante. Manual para invertir recursos con mayor impacto social*. Alternativas y Capacidades, A.C.

Graham, Ann. (Julho de 2013). *Finding Common Language and Action: Community Philanthropic Organizations and Individual Philanthropists*. Synergos. Retirado de <http://www.synergos.org/knowledge/13/findingcommonlanguageandaction.pdf>

Hartnell, Caroline (Ed.). (Dezembro de 2013). *Revista Alliance*, 18(4).

Hodgson, Jenny e Knight, Barry. (Junho de 2010). *More Than the Poor Cousin?: The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm*. Global Fund for Community Foundations. Retirado de <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundat.html>

Knight, Barry. (Fevereiro de 2012). *The Value of Community Philanthropy: Results of a Consultation*. Aga Khan Foundation EUA e Charles Stewart Fundação Mott. Retirado de <http://www.mott.org/files/pubs/TheValueofCommunityPhilanthropy.pdf>

Philippot, Audrey. (Maio de 2013). *Surveys of civil society leaders on the role of corporations in delivering social impact*. Serviços de Consultoria Synergos. Retirado de <http://www.synergosconsulting.org/uploads/synergos-2013-survey-of-civil-society-leaders-on-corporations.pdf>

Rennell, Tom. (5 de dezembro de 2013). "Alliance Breakfast Club 3 December: Next gen donors – what will they do differently?" *Revista Alliance*. Retirado de <http://www.alliancemagazine.org/blog/alliance-breakfast-club-3-december-next-gen-donors-what-will-they-do-differently/>

Rockefeller Philanthropy Advisors. *Funding Locally: Philanthropy Roadmap*. Retirado de http://roadmap.rockpa.org/wp-content/uploads/2014/01/RPA.3747_funding_locally_digital_MA.pdf

Synergos. (Outubro de 2012). Dez Lições de parcerias com múltiplas partes interessadas Retirado de <http://syngs.info/sa10>.

WINGS: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support. (Novembro de 2010). *2010 Global Status Report on Community Foundations*. Retirado de http://wings-community-foundation-report.com/gsr_2010/gsr_home/home.cfm