



**Um guia para profissionais com base
em experiências na África, Ásia e
América Latina**

Criação de Fundações Guia Prático

A. Scott DuPree e David Winder

Com Cristina Parnetti, Chandni Prasad e
Shari Turitz

Os recursos para este Guia de referência foram
fornecidos pela Charles Stewart Mott
Foundation, com o apoio adicional da Aga Khan
Foundation Canada, Asia Pacific Philanthropy
Consortium, Avina, Inc., Fundação Ford e Open
Society Institute.

Nova York, 2000

Copyright © 2000
The Synergos Institute
9 East 69th Street
New York, NY 10021 USA
tel: 1 (212) 517-4900
fax: 1 (212) 517-4815
e-mail: synergos@synergos.org

Cópias adicionais deste guia podem ser solicitadas ao Synergos.
O material contido neste guia também está disponível em formato eletrônico no endereço: www.synergos.org/globalphilanthropy/.

CONTEÚDO

Introdução	1
Criando uma Fundação	5
Formulando a Idéia: Os Fundadores	7
Criando Compromissos e Gerando Recursos	21
Escolhendo a Estrutura e a Missão	38
Administração e Desenvolvimento Institucional	51
Criando um Conselho	52
Formando a Equipe da Fundação	67
Planejando o Desenvolvimento Institucional e	
Desenvolvendo Orçamentos e Sistemas de Administração Financeira	83
Prioridades e Operações dos Programas	95
Definindo Estratégias e Papéis	97
Estabelecendo Prioridades Estratégicas para Doações	110
Planejando Programas de Doações	120
Adotando Práticas de Doação	131
Estabelecendo Procedimentos para a Administração de Doações	141
Fortalecendo a Capacidade do Beneficiário/Parceiro	157
Apoiando Programas de Geração de Renda	163
Construindo Pontes entre Setores	170
Mobilizando Recursos e Apoio	183
Formulando Estratégias para a Mobilização de Recursos	187
Criando Fundos Patrimoniais	196
Captando Recursos de Fundações Internacionais	215
Captando Recursos de Indivíduos e do Público em Geral	227
Criando uma Ponte Financeira para o Setor Privado	242
Gerando Receitas através de Produtos e da Prestação de Serviços	273
Comunicação e Abrangência	285
Apêndices	307
1: Fontes Impressas Recomendadas	307
2: Organizações de Referência	316
3: Programas de Treinamento	325
4: Fontes da Internet	329

Introdução

Todas as vezes em que uma fundação de financiamento de projetos sociais é criada, o desafio exige criatividade suficiente para, muitas vezes, "reinventar a roda" e um grande investimento de tempo e recursos por parte das pessoas e organizações engajadas. Quando os funcionários, o conselho e/ou os fundadores têm acesso a informações sobre práticas e estratégias que deram resultado em outras organizações, eles podem aproveitar essa experiência para aumentar suas chances de sucesso. Com essa finalidade, este guia busca ser uma ferramenta para partilhar informações e experiências entre organizações, de modo a ajudar os militantes a fortalecerem suas próprias organizações. O livro apresenta experiências e materiais reais de fundações do mundo todo, extraídas de duas fontes principais:

- Material de primeira mão de fundações de financiamento de projetos sociais do Hemisfério Sul, como declarações de missão, planos estratégicos, descrições de cargos, material do conselho e estudos de caso
- Pesquisas e estudos complementares sobre fundações, incluindo a série do Synergos de estudos de casos de fundações da África, Ásia e América Latina.

As organizações que são o objeto deste livro compartilham características comuns. Respondendo a condições operacionais muito diferentes, elas desempenham um papel central e estratégico no fortalecimento da sociedade civil em seus países. Sua vantagem comparativa como mobilizadoras de recursos em relação a vários outros agentes da sociedade civil lhes permite obter um grande efeito tanto ao estimular novos financiamentos quanto ao conectar ou levar os recursos financeiros ao nível da comunidade, onde eles podem causar maior impacto. Em especial, elas são insuperáveis em:

- Fornecer recursos para atividades da sociedade civil (em uma série de áreas como artes, meio ambiente, amenização da pobreza, agricultura e educação) em seus países através de financiamentos e também, às vezes, de outros mecanismos, como empréstimos
- Levantar diversas fontes de financiamento para projetos e programas de organizações da sociedade civil
- Ajudar as agências de assistência do Hemisfério Norte a canalizar recursos para a sociedade civil de forma mais sustentável e eficaz
- Atuar como interface entre a sociedade civil, o governo e os setores empresariais no debate sobre políticas públicas

O guia usa o termo "fundação de financiamento de projetos sociais" em sentido amplo, por ser prontamente compreendido pelas pessoas que trabalham nessa área.

Deve-se notar, no entanto, que não há um consenso universal sobre o uso desse termo. Ele é usado aqui por consistência, mas poderia muito bem ser substituído por outros termos, entre eles "fundos de financiamento", "ONGs de financiamento" ou mesmo "organizações provedoras da sociedade civil". Até mesmo o significado da palavra "fundação" varia nas diferentes regiões do mundo, pois os contextos legais, filantrópicos, culturais e históricos também variam de forma significativa de um país para outro.

O guia tem por objetivo ser útil especialmente aos que atuam nas fundações: funcionários de alto escalão, conselho e fundadores. Ele recorre intensamente à experiência de fundações de financiamento, mas esperamos que as informações e experiências também se mostrem úteis a outros tipos de financiadores, entre eles as fundações de empresas, os fundos familiares e os fundos de desenvolvimento autônomos paragovernamentais. Embora cada organização tenha suas peculiaridades, a experiência apresentada neste livro revela paralelos no processo de desenvolvimento institucional. Dentre eles, o fato dos agentes terem de lidar com tarefas específicas nas diferentes etapas do desenvolvimento de suas organizações:

- Reunir um público ativo
- Levantar e desenvolver uma fonte sustentável de renda
- Desenvolver uma equipe profissional qualificada
- Implantar sistemas de contabilidade
- Planejar o crescimento estratégico
- Recrutar e desenvolver uma unidade diretora (como um Conselho)

Como o livro é organizado

O livro é dividido em cinco seções correspondentes a áreas-chave para a criação e o fortalecimento das fundações:

- Capítulo 1:* **Formação** reúne a experiência de grupos que tiveram sucesso em obter apoio para a idéia e estabelecer fundações em seus países
- Capítulo 2:* **Administração e desenvolvimento institucional** focaliza o modo como as fundações montaram e utilizaram seus conselhos e tomaram as decisões centrais sobre os planos e a administração financeira da organização.
- Capítulo 3:* **Prioridades programáticas** analisa os papéis que as fundações desempenham em seus países e como planejam e executam programas para atingir seus objetivos. Um dos focos centrais dessa seção é o desenvolvimento de programas de financiamento.
- Capítulo 4:* **Mobilização de recursos** explora os meios usados pelas fundações para angariar fundos e outros recursos para apoiar atividades da sociedade civil, tanto os recursos administrados por elas como os que vão diretamente para as organizações que as fundações procuram apoiar.
- Capítulo 5:* **Comunicação** examina os meios usados pelas fundações para produzir materiais de comunicação que obtêm sucesso em divulgar seus programas e aumentar a conscientização do público.

Dentro de cada seção, capítulos específicos apresentam de dois a quatro casos e analisam como as fundações conseguiram responder a um determinado desafio ou criar o impacto pretendido. Cada caso tem como objetivo fornecer ao leitor um breve contexto, destacando o que a organização tentava alcançar e o ambiente em que operava. Sempre que possível, as soluções e as práticas que permitiram a uma fundação atingir o objetivo desejado são apresentadas através do seu próprio material, avaliação e análise; por exemplo, estudos de caso e declarações de missão, descrições de cargos, formatos de relatórios anuais, requisitos de elegibilidade para programas de financiamento e planos estratégicos.

No início de cada capítulo, uma breve introdução de duas a quatro páginas tem como objetivo ajudar o leitor a extrair questões e problemas importantes dos exemplos. Tópicos resumidos extraídos do capítulo são apresentados para ajudar os que procuram tirar lições e refletir mais sobre o assunto do capítulo. No final do livro, existe um índice remissivo que permite a localização rápida de informações específicas. Os apêndices incluem uma bibliografia de referência, endereços úteis e outros dados suplementares relevantes.

Como usar este livro

Este guia não é um manual passo a passo. Mesmo assim, a experiência de organizações similares pode fornecer orientação prática em questões prementes do mundo real. Nesse sentido, o livro pode ser usado como um manual. Ele se destina a guiar os membros das organizações em questões do dia a dia, com as quais eles se deparam ao administrar ou trabalhar em uma fundação. Confrontado com uma determinada tarefa, o funcionário pode consultar o capítulo pertinente para encontrar referências a abordagens que podem ser adaptadas ou conter lições úteis. O acesso à experiência de outras fundações fornecerá pelo menos algumas diretrizes sobre que perguntas devem ser feitas e como proceder. Se um caso for particularmente relevante, pode ser interessante procurar mais informações ou se aprofundar na experiência. As informações suplementares do apêndice guiarão o leitor para outras fontes.

Comitê Consultivo do Guia

Para garantir que o guia respondesse aos anseios e interesses das fundações do Hemisfério Sul e reflita exatamente suas experiências e perspectivas, foi formado um comitê consultivo internacional para fornecer orientação ao Synergos durante a preparação do guia. O comitê consultivo foi composto de oito instituições envolvidas no trabalho voluntário em países do Hemisfério Sul.

Boris Cornejo	Fundación Esquel Ecuador
Carlos Fumo	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)
Gisela T. Velasco	Philippine Business for Social Progress
Katharine Pearson	East Tennessee Foundation
Kathy Agard	Council of Michigan Foundations
Susan Pezzullo	International Youth Foundation
Suzanne Feurt	European Foundation Center
Helen Seidler	Council on Foundations



Criando uma Fundação

Introdução

Estabelecer uma fundação de financiamento de projetos sociais é um desafio. Embora as razões para se iniciar uma fundação possam ser diferentes, é comum a todas essas tentativas o comprometimento com fazer a diferença na resolução dos problemas sociais e econômicos.

Uma fundação não é somente uma organização que concede financiamentos. Ela geralmente pretende ser uma instituição permanente, voltada para o bem-estar social e que tenha a capacidade de captar e administrar recursos. Para tal, os fundadores precisam ter uma idéia clara de como captar esses recursos. Os maiores desafios são descobrir como envolver as pessoas e como criar um clima que permita à fundação apoiar da forma mais eficiente possível as pessoas que deseja ajudar.

Pessoas e instituições com dinheiro e vontade suficientes podem criar fundações sem fazer uma consulta ampla. Elas só precisam atender aos requisitos legais mínimos. Entretanto, os fundadores retratados neste capítulo decidiram fazer uma consulta ampla, focalizar no aprendizado e estabelecer como objetivo encorajar a participação de uma vasta gama de potenciais interessados. Eis os principais motivos para essas decisões:

- Falta de recursos suficientes. Envolver outros atores os ajudou a potencializar e levantar recursos adicionais.
- Desejo de aumentar o impacto potencial.
- Desejo de aprender com outras pessoas e aproveitar suas experiências e suas boas idéias.
- Desejo de conscientizar as pessoas e obter apoio para os objetivos da fundação.

O processo de formação pode tomar diversos caminhos, dependendo dos contextos políticos, econômicos, sociais e culturais de cada nação. Esse processo também é influenciado pelas pessoas e/ou organizações que estão por trás da idéia. Nos casos relatados neste capítulo, o estabelecimento da fundação implicava em formular a idéia, promover a conscientização e a dedicação a essa idéia entre os principais agentes nacionais e/ou internacionais, angariar recursos para sustentar a iniciativa e criar uma estrutura institucional básica. O processo envolvia consultas a indivíduos e grupos relacionados à iniciativa (pessoas afluentes, as principais organizações locais e internacionais, líderes políticos, líderes acadêmicos, advogados e contadores).

As seções a seguir, baseadas nas experiências iniciais de sete fundações de financiamento de projetos sociais, mostram como elas resolveram questões fundamentais:

Seção 1

Formulando a Idéia: Os Fundadores

Seção 2

Criando Comprometimento e Recursos

Seção 3

Escolhendo a Estrutura e a Missão

Seção 1 Formulando a Idéia: Os Fundadores

A seção a seguir examina como e por que os organizadores das fundações formularam a idéia que deu origem à sua iniciativa. Nesses três casos foram escolhidas estruturas distintas, adequadas a diferentes necessidades e oportunidades locais.

Exemplo 1 Uma fundação comunitária
Puerto Rico Community Foundation

Exemplo 2 Associação do setor privado
Foundation for the Philippine Environment

Exemplo 3 Uma coalizão pelo meio ambiente
Philippine Business for Social Progress

Por que criar uma fundação?

Cada fundação citada neste capítulo foi estabelecida como uma estratégia para tratar de profundos desafios sociais. Esses desafios eram amplos (desenvolvimento social, desenvolvimento comunitário e conservação ambiental) e não era provável que pudessem ser resolvidos a curto ou médio prazo. Não se tratava apenas de descobrir como uma necessidade imediata poderia ser atendida, mas como os recursos financeiros poderiam ser usados para promover ação sustentada a longo prazo. As características do momento também eram um fator. A Philippine Business for Social Progress, por exemplo, deve sua gênese à percepção por parte de líderes empresariais de que precisavam mostrar uma consciência social e se distinguir do governo ditatorial da época.

Quem cria fundações?

Os organizadores das fundações deste capítulo - Philippine Business for Social Progress (PBSP), Puerto Rico Community Foundation (PRCF) e Foundation for the Philippine Environment (FPE) - eram grupos pequenos de indivíduos (cinco a dez) empenhados em angariar apoio para causas que eram muito importantes para eles. A esse objetivo eles dedicaram muito tempo, energia e/ou recursos financeiros. As pessoas vinham de diversas áreas, incluindo os setores empresarial e acadêmico, governamental e a sociedade civil e religiosa. Em todos os casos, a liderança e a visão das pessoas do grupo foi fundamental. Esses fundadores muitas vezes se tornaram curadores, diretores ou funcionários e continuaram, em seus novos papéis, a ajudar no desenvolvimento da organização.

Os fundadores desempenharam diversos papéis. Eles:

- Trabalharam para evidenciar a necessidade de uma fundação
- Contribuíram com suporte técnico, financeiro, consultoria e facilitação
- Captaram recursos para a iniciativa

- Mobilizaram talentos, energia e recursos de outras pessoas que compartilhavam de sua visão
- Planejaram e implementaram a fundação

Embora as pessoas muitas vezes sejam a força motriz que aciona o desenvolvimento das fundações de financiamento de projetos sociais, as organizações também podem desempenhar papéis fundamentais. No caso da PRCF, da FPE e da PBSP, organizações estabelecidas (incluindo outras fundações, organizações não-governamentais, empresas e até mesmo órgãos do governo) ajudaram na criação da fundação. O apoio que essas organizações deram à iniciativa veio na forma de acesso ao conhecimento e às informações, espaço físico, funcionários e assistência técnica.

Que habilidades e conhecimentos são importantes para a criação de fundações?

Entre as habilidades dos fundadores, destacamos:

- Compreensão das condições econômicas e sociais e de como essas condições afetavam as comunidades que eles desejavam atender
- Conhecimento de instituições e redes já existentes envolvidas com questões similares
- Conhecimento das leis locais que regiam o setor das organizações não-lucrativas
- Experiência em contabilidade, especialmente conhecimentos sobre administração de recursos e leis tributárias
- Contatos com organizações ou pessoas que poderiam oferecer apoio
- Conhecimento de organizações não-governamentais, em especial sobre sua administração, possíveis estruturas e necessidades

Que papel as organizações de outros países podem desempenhar?

As fundações de financiamento de projetos sociais são um tipo relativamente novo de organização em vários países. Os obstáculos ao seu estabelecimento incluem a falta de informações e um contexto financeiro muito incerto. As organizações de outros países podem ajudar a superar alguns desses obstáculos, fornecendo informações, bons modelos e assistência técnica e financeira. Foi o que aconteceu no caso da PRCF, em que a Fundação Ford teve um papel de apoio importante, e no da PBSP, em que os fundadores adotaram uma abordagem aprendida com outra fundação sul-americana, a Dividendo Voluntario Para la Comunidad, da Venezuela. Os fundadores da PRCF e da PBSP trabalharam com grupos estrangeiros para avaliar a necessidade de organizar o financiamento de projetos sociais, conquistar apoio político e financeiro e adaptar a idéia ao contexto local.

ONGs internacionais especializadas (como o Synergos), associações de fundações e instituições religiosas também foram importantes no desenvolvimento de fundações de financiamento de projetos sociais no Hemisfério Sul, mas não desempenharam um papel fundamental nesses casos específicos. Essas organizações ofereceram acesso a recursos, suporte técnico e consultoria, conexões com outras fundações e informações.

Resumo

A história de uma fundação de financiamento de projetos sociais geralmente começa com a identificação de necessidades específicas não atendidas. A iniciativa de construir uma fundação geralmente surge a partir da identificação de uma necessidade específica e da compreensão de que uma fundação de concessão de financiamentos é a resposta mais eficaz e apropriada. Os fundadores da PBSP viram a revolta social e a crescente disparidade entre ricos e pobres como uma necessidade a ser tratada imediatamente através do engajamento de empresas no desenvolvimento social. No caso da FPE, a necessidade que impulsionou a iniciativa de criar a fundação foi o problema da crescente destruição e degradação ambiental. Os fundadores também devem avaliar se o esforço necessário para lidar com problema é factível.

Liderança e apoio comprometidos são vitais nos estágios iniciais. O núcleo ou grupo fundador tem um papel fundamental em todo o período de formação de uma nova fundação. Para que a iniciativa progrida, é essencial ter um grupo de pessoas ou instituições organizadas em torno da mesma idéia e empenhadas em garantir o sucesso e a sustentabilidade da iniciativa. O grupo fundador da PRCF, composto por sete membros, foi essencial na definição da estrutura e do papel da nova fundação. Cada membro trouxe também a sua legitimidade pessoal para o processo, o que se mostrou vital para a captação de financiamento.

O estabelecimento de alianças com outros grupos e setores pode ajudar na obter um apoio mais significativo para a nova fundação. Os membros do grupo fundador podem vir do mesmo setor da sociedade (como no caso da PBSP, em que todos os membros vieram da comunidade empresarial) ou de diferentes setores e profissões (como no caso da PRCF e da FPE). O fundamental em ambos os casos foi o compromisso de todos os membros com o objetivo comum de construir uma organização para financiar projetos e sua disposição de dedicar tempo, conhecimento e recursos para que isso acontecesse. Nos três casos relatados neste capítulo, o grupo fundador teve um papel fundamental em angariar o apoio de terceiros, dar forma à idéia da fundação, guiar o processo e definir a missão e a visão da nova fundação. O envolvimento de pessoas de diferentes setores também ajuda a incorporar novas habilidades ao processo.

Ao participarem do processo de construção da fundação, os agentes locais e externos podem facilitar o acesso a experiências e recursos. Entidades locais e/ou internacionais (fundações dos Hemisférios Norte e Sul, ONGs e agências de assistência) são, em alguns casos, parceiros fundamentais no processo de construção da fundação. Elas geralmente oferecem conhecimentos técnicos e apoio financeiro e/ou político à iniciativa. No caso da PBSP, uma organização venezuelana forneceu o modelo a partir do qual os filipinos definiram a estrutura de sua nova fundação. A PBSP também aproveitou os conhecimentos e o apoio de uma ONG local, a Economic Development Foundation, que desempenhou um papel fundamental na organização da equipe profissional. No caso da PRCF, uma entidade internacional, a Fundação Ford, forneceu apoio financeiro e técnico e credibilidade à construção da nova organização.

Exemplo 1

Uma fundação comunitária *Puerto Rico Community Foundation*

O papel da National Puerto Rican Coalition

A inspiração inicial para a criação de uma fundação surgiu no início dos anos 80, na comunidade porto-riquenha dos Estados Unidos. A National Puerto Rican Coalition (NPRC), um grupo de lobistas baseado em Washington D.C. que historicamente havia servido às necessidades dos imigrantes porto-riquenhos nos Estados Unidos, procurava uma forma de estimular a filantropia americana em favor da ilha.

Em junho de 1983, a NPRC patrocinou um seminário em San Juan para tratar das necessidades do setor não-lucrativo de Porto Rico. A NPRC convidou organizações sem fins lucrativos, empresas e fundações americanas. Duas universidades porto-riquenhas, a Inter-American University e a Ana G. Méndez University System, foram co-patrocinadoras do evento. A idéia de criar uma fundação de financiamento de projetos sociais foi proposta pela primeira vez nesse seminário, como conta Louis Nuñez, Presidente da NPRC:

Aquele seminário foi um alerta. Cinqüenta organizações eram esperadas. Compareceram noventa, e as necessidades descritas para os representantes da comunidade de doadores eram tão impressionantes que imediatamente foram tomadas medidas para marcar novas reuniões, destinadas a descobrir como agrupar essas entidades tão variadas em uma organização do tipo "guarda-chuva" que pudesse ajudá-las a obter os recursos necessários para lidar com seus problemas específicos.¹

O seminário deu origem a várias reuniões subseqüentes entre a NPRC, a Fundação Ford e a Schering-Plough Corporation. Um dos principais resultados desses encontros foi um financiamento de U\$ 30.000 concedido pela Ford à NPRC para patrocinar um estudo sobre a viabilidade da idéia de se criar uma fundação comunitária em Porto Rico. Em outubro de 1983 a NPRC contratou Alex W. Maldonado, um importante editor, executivo de relações públicas e jornalista porto-riquenho, para conduzir esse estudo. Maldonado fez dezenas de entrevistas aprofundadas, introduziu o conceito de uma fundação comunitária e pesquisou doadores potenciais.

Outras contribuições da NPRC para a fundação da PRCF foram:

- Identificou e contratou o consultor para o estudo de viabilidade
- Promoveu a idéia de uma fundação comunitária junto a doadores potenciais em Washington e Porto Rico
- Participou do núcleo que delineou a missão e a visão da fundação

O papel da comunidade empresarial

Depois de uma explosão econômica nos anos 50 e 60, Porto Rico enfrentou uma aguda recessão nos anos 70, que levou muitos trabalhadores a emigrarem para os Estados Unidos à procura de emprego. Para mitigar o impacto da recessão global de 1974-1976, os Estados Unidos adotaram incentivos para a criação de empregos na ilha. Uma dessas iniciativas foi a Seção 936 do código tributário federal dos Estados Unidos, que oferecia às empresas atraentes incentivos fiscais se elas se estabelecessem

em Porto Rico. A ilha se tornou um paraíso fiscal e atraiu empresas americanas, especialmente as do setor farmacêutico. A lei permitia que as subsidiárias porto-riquenhas de corporações americanas repatriassem seus lucros para o continente com isenção de impostos federais. As empresas que se beneficiaram dessa legislação fiscal ficaram conhecidas como "empresas 936". Várias delas, seguindo o exemplo da Schering-Plough, tiveram influência na fundação da PRCF.

Schering-Plough Corporation

Embora muitas empresas tenham sido convidadas para o seminário de junho de 1983, a Schering-Plough, uma empresa "936" que fabrica produtos farmacêuticos, foi a única a comparecer. O interesse de Richard Kinney, Presidente da Schering-Plough em Porto Rico, foi fundamental para a viabilização da fundação. A Schering-Plough tinha três fábricas em Porto Rico e ligações estreitas com a National Puerto Rican Coalition no Estados Unidos. Depois do seminário, Richard Kinney concordou em participar da união de esforços em apoio à criação de uma fundação comunitária. De acordo com o estudo de caso sobre a formação da PRCF, escrito por Roberto E. Bouret, fundador da PRCF:

Kinney concordou em tentar convencer Robert P. Luciano, Presidente e Diretor Executivo da Schering-Plough, a liderar os esforços para obter apoio corporativo ao projeto junto aos seus colegas beneficiários da Seção 936. A proposta era que Luciano abordasse seus pares nos mais altos escalões da indústria farmacêutica. Viu-se que essa era a abordagem mais produtiva, na medida em que poderia amenizar a relutância do empresariado local de Porto Rico em se envolver em esforços comunitários que poderiam exceder em muito seus parâmetros administrativos em termos de alocação de recursos.³

Luciano aceitou o papel de Presidente do Comitê de Desenvolvimento da fundação. Ele liderou os esforços e comprometeu-se em nome da sua empresa a doar US\$ 100.000 por ano, durante três anos. Luciano e Kinney foram fundamentais para a obtenção do apoio das outras empresas 936. No primeiro ano, graças aos seus esforços, onze empresas "936", dois bancos locais e vários doadores menores se comprometeram com doações para a fundação que totalizaram US\$ 1,8 milhões.

Banco Popular of Puerto Rico

Outro líder corporativo que esteve na linha de frente do esforço local para obter apoio à fundação foi Héctor Ledesma, Presidente do Banco Popular, o maior banco porto-riquenho. Nuñez, da NPRC, Franklin Thomas, Presidente da Fundação Ford e Luciano, da Schering-Plough, se reuniram com Ledesma para divulgar a idéia da fundação. O interesse e o comprometimento da Fundação Ford com a idéia foi uma das razões que levaram Ledesma a acreditar em sua viabilidade. De acordo com Louis Nuñez, "Logo depois disso, Héctor se tornaria Presidente do Conselho Diretor da Puerto Rico Community Foundation e se comprometeria em nome do Banco Popular a contribuir com US\$ 150.000, a maior doação obtida entre as empresas nacionais."⁴

Em resumo, as principais contribuições dos líderes corporativos para a criação da Puerto Rico Community Foundation foram:

- US\$ 1,8 milhões em contrapartida a challenge grants internacionais
- Lobby para que outras corporações americanas e porto-riquenhas apoiassem a fundação
- Direção e orientação através da participação no Comitê Consultivo e no Conselho

O papel das fundações americanas

Em vários casos, fundações particulares dos Estados Unidos como a Ford, a Rockefeller, a C.S. Mott, a Carnegie Corporation e a John D. e Catherine T. MacArthur tiveram um papel significativo no estabelecimento de fundações em outros países. No caso da PRCF, o interesse e o apoio da Ford e de várias outras fundações americanas ajudou os fundadores a obter recursos iniciais e credibilidade que os permitiram angariar outros apoios e ir em frente com mais rapidez.

Por terem participado do seminário de junho de 1983, os representantes das fundações Rockefeller e Ford e da Carnegie Corporation estiveram envolvidos desde os primeiros estágios da iniciativa. A Ford se interessou especialmente pela idéia de uma instituição local de financiamento de projetos sociais em Porto Rico, reconhecendo que as organizações locais sem fins lucrativos estavam suficientemente organizadas para usufruírem das vantagens de uma fundação. A motivação da Ford estava baseada em seu próprio interesse em aprimorar suas atividades de financiamento de projetos em Porto Rico. De acordo com a atual Presidente da Ford, Susan Berresford, "Tínhamos chegado à conclusão de que nossa equipe não poderia passar tempo suficiente em Porto Rico para chegar a ter um conhecimento detalhado sobre a ilha que nos permitisse conceder financiamentos da forma mais proveitosa."⁵

A Fundação Ford e particularmente a então Vice-presidente, Susan Berresford, e o Supervisor de Programa (e porto-riquenho) William Diaz, facilitaram a criação da PRCF. A Ford:

- Financiou o estudo de viabilidade
- Designou seu advogado para investigar as questões legais relativas à criação de uma fundação
- Contratou um consultor, Homer Wadsworth, ex-participante da Cleveland Foundation (uma fundação comunitária americana), para liderar o grupo nuclear no início da fundação
- Catalisou o apoio de outros doadores americanos para levantar a soma inicial de US\$ 4 milhões em challenge grants para a fundação
- Emprestou uma de suas funcionárias, Patricia Biggers, para treinar a equipe do primeiro programa e contratou os serviços de Michael Hoffman, da Cleveland Foundation, para ajudar no estabelecimento dos procedimentos administrativos
- Forneceu constante apoio financeiro, técnico e político

O papel do grupo fundador

O consultor que conduziu o estudo de viabilidade, Maldonado, e o Diretor da NPRC, Louis Nuñez, recrutaram as mais entusiasmadas dentre as pessoas entrevistadas durante o estudo para fazerem parte da equipe fundadora. O objetivo da equipe era transformar a idéia da fundação em realidade. Ela foi formada por:

- Héctor Ledesma, Presidente do Banco Popular
- Raymond González, sócio responsável pela Price Waterhouse de Porto Rico
- Roberto Bouret, Diretor de Relações Públicas da empresa farmacêutica SmithKline Beecham e um veterano em captação de recursos
- Manuel Dubón, advogado e empresário do setor imobiliário
- Salvador Casellas, importante advogado e ex-Secretário do Tesouro de Porto Rico
- Jaime Fonalledas, Presidente de um conglomerado imobiliário
- Ethel Ríos de Betancourt, professora universitária e administradora

A equipe teve uma influência marcante no formato atual da PRCF. Provavelmente sua mais importante contribuição foi a obtenção do financiamento inicial da fundação. Ledesma se envolveu profundamente e sua participação foi fundamental para angariar contribuições das empresas locais de Porto Rico. Mais tarde, ele se tornou o primeiro Presidente do Conselho Diretor da PRCF.

Nuñez, da NPRC, também trabalhou com a Fundação Ford para obter o apoio de outras fundações americanas. Assim, a PRCF recebeu um financiamento inicial de US\$ 250.000 da Ford, além de promessas de aproximadamente US\$ 4 milhões das fundações Ford, Rockefeller, Carnegie, Mott e John D. e Catherine T. MacArthur. Essas doações foram estruturadas como challenge grants para encorajar mais doações individuais e corporativas. A PRCF tinha um prazo de três anos para levantar US\$ 8 milhões de contrapartida e receber os US\$ 4 milhões empenhados pelo grupo de fundações americanas. A PRCF conseguiu cumprir essa meta.

A partir do início de 1984 até abril de 1985, os membros fundadores se reuniram praticamente uma vez por mês, às vezes durante um dia inteiro, para discutir pontos-chave relacionados ao estabelecimento da fundação (estrutura, papel, missão, áreas do programa). Essas reuniões geralmente aconteciam em um escritório emprestado pelo Banco Popular. Em 1985 a equipe foi ampliada, incorporando pessoas de áreas e campos de especialização ainda não representados entre os fundadores. Esse grupo maior designou a si próprio como o primeiro Conselho Diretor da PRCF.

As realizações mais significativas do Conselho foram:

- Incorporar legalmente a fundação
- Escrever uma declaração de missão
- Fazer a minuta dos estatutos
- Lançar uma campanha publicitária para divulgar amplamente não apenas informações sobre a nova fundação, mas sobre a idéia mais abrangente de uma fundação comunitária.

O processo de formação culminou no final de 1985. A essa altura, a PRCF já elegera seu primeiro Presidente e começara a conceder financiamentos que totalizavam US\$ 500.000.

Algumas das contribuições dos membros fundadores da PRCF foram:

- Construir a base de financiamento da organização, através de contribuições de corporações locais, empresas "936" localizadas na ilha e fundações americanas
- Definir a missão e os objetivos da fundação
- Delinear a estrutura da fundação e as necessidades iniciais de pessoal
- Definir as principais áreas programáticas
- Selecionar os primeiros membros do Conselho
- Fornecer assistência técnica em questões administrativas e relativas a procedimentos

Muitos dos fundadores continuaram e se tornaram membros fundadores do Conselho, continuando a influenciar o desenvolvimento da PRCF.

Exemplo 2

Participação do setor privado *Philippine Business for Social Progress*

A PBSP foi fundada em dezembro de 1970 por 50 líderes das principais empresas das Filipinas que sentiram a necessidade de criar um mecanismo que desse assistência profissional ao desenvolvimento dos filipinos menos favorecidos. Hoje, a PBSP é uma fundação corporativa cujos afiliados (175 empresas) destinam um por cento do seu rendimento líquido antes da dedução dos impostos à promoção do desenvolvimento social.

Histórico das atividades

- 1970**
- Reuniões iniciais entre os líderes empresariais das Filipinas
 - Realização de workshops sobre responsabilidade social das empresas
 - Discussões centradas no financiamento da organização
 - Visita da fundação venezuelana "Dividendo Voluntario para la Comunidad"
 - Apresentação da experiência da Dividendo aos líderes empresariais das Filipinas
 - A PBSP é fundada e registrada junto à Philippine Securities and Exchange Commission
- 1971 (Maio)** • A PBSP é registrada junto à National Science and Technology Authority como fundação de natureza científica e para o desenvolvimento
- 1971 (Abril)** • A PBSP abre suas portas

Quem fundou a PBSP?

Em 1970, líderes empresariais de três associações empresariais - o Council for Economic Development, o Philippine Business Council e a Association for Social Action (ASA) - se reuniram para discutir uma nova agenda de negócios diante de uma situação social cada vez pior. Os líderes empresariais que tomaram parte nessas reuniões se tornaram os fundadores da PBSP. Os fundadores viam sua motivação não apenas como interesse próprio, mas também como expressão de preocupações genuínas. Nas palavras de um dos fundadores da PBSP, Sixto "Ting" Roxas, III, da Economic Development Foundation (EDF):

Como as atividades econômicas de um empresário tendem a gerar um desequilíbrio na sociedade e criar tensões sociais, ele deve se comprometer com programas de desenvolvimento social que atendam a esses problemas sociais.⁶

Outros fundadores, incluindo os empresários católicos Howard Dee e Armando Baltazar, acreditavam que o setor empresarial tinha o dever de se envolver mais com o desenvolvimento social. Essa atitude era parte de uma tendência surgida nas Filipinas na década de 50, quando a Igreja Católica passou a encorajar seus seguidores a lutar por justiça para os pobres. Vários empresários uniram suas forças com a hierarquia da Igreja para alcançar esse objetivo. Dee e Baltazar faziam parte dessa tradição.

Os outros membros fundadores da PBSP eram:

- Jose M. Soriano, Presidente do Conselho e Presidente da Atlas Consolidated Mining and Development Corporation
- Andres Soriano, Jr., Presidente da San Miguel Corporation
- Don Emilio Abello, da Manila Electric Company (MERALCO), uma empresa de serviços públicos
- Washington SyCip, da SGV, uma firma de contabilidade
- Howard Dee, da The United Laboratories, uma empresa farmacêutica
- Luzio Mazzei, da Shell Corporation Philippines
- Bienvenido Tan Jr., da Philippine Tobacco and Modern Glass

Assim como eram diferentes as motivações dos vários fundadores, seus conceitos sobre o desenvolvimento social também variavam. O fundador Tan lembra:

“O movimento foi lançado por pessoas que tinham visões confusas sobre o que desejavam fazer... elas queriam reunir um grupo com base nessa idéia de 'ajudar as pessoas que precisam de ajuda a ajudar a si mesmas' sem realmente saber o que a implementação desse conceito significava...”

Com o objetivo de esclarecer a missão da fundação, Howard Dee entrou em contato com Washington SyCip e pediu ajuda para preparar um documento de conceito que definisse um mecanismo capaz de responder aos desejos dos empresários envolvidos. SyCip sugeriu que o grupo criasse uma empresa social de capital de risco que pudesse investir em projetos de desenvolvimento social em pequena escala e ajudá-los a se tornar mais sustentáveis.

Os principais fundadores da PBSP eram todos da comunidade empresarial. Ao descrever o papel e a importância dos fundadores, Ernesto D. Garilao, ex-Diretor Executivo da PBSP, escreve em seu ensaio intitulado *PBSP - Can it be Replicated?*:

“Desde que a PBSP foi criada, em 1970, cerca de metade das 50 empresas fundadoras permaneceram como membros. Do mesmo modo, os dirigentes - os fundadores originais e os Presidentes que os sucederam - continuaram a trabalhar ativamente, todos como voluntários, no Conselho de Curadores da Fundação ou em outros comitês criados pelo Conselho. O envolvimento ativo das empresas membros e o valor dado às suas contribuições criaram um novo entusiasmo e apoio em relação à Fundação. Seu apoio financeiro contínuo e seu envolvimento, juntamente com a orientação constante dos membros fundadores, têm sido manifestações óbvias de dedicação à PBSP.”⁸

Algumas das principais contribuições do Grupo Fundador para o desenvolvimento da PBSP foram:

- Elaborar, com a ajuda de uma firma de consultoria e contabilidade americana, um documento de conceito sobre a estrutura específica que a fundação adotaria
- Organizar uma série de seminários sobre responsabilidade social das empresas que abordaram o tema do financiamento da nova organização
- Organizar uma visita de intercâmbio entre os líderes empresariais das Filipinas envolvidos na criação da PBSP e uma fundação venezuelana (Dividendo Voluntario para la Comunidad)
- Formular a visão e a missão da PBSP
- Organizar a equipe profissional, a agenda e os programas da nova fundação

O envolvimento da Economic Development Foundation

Muitas vezes uma instituição é a força motriz para a criação de uma fundação independente de financiamento de projetos sociais. Foi o que aconteceu com a EDF, que teve um papel ativo na fundação da Philippine Business for Social Progress, embora as duas fundações permanecessem entidades distintas. A EDF, sob a direção de Sixto Roxas, ficou incumbida de organizar uma equipe profissional. Nas etapas iniciais, a EDF emprestou alguns membros da sua equipe à PBSP.

Roxas também elaborou as primeiras declarações de visão e missão, que foram então adotadas pelo Comitê Diretor, formado por um grupo de membros fundadores. No espaço de um ano, a PBSP conseguiu com êxito organizar sua equipe.

O papel do comitê diretor

De acordo com o ex-Diretor Executivo da PBSP: "O trabalho efetivo de reunir os afiliados, desenvolver uma abordagem para o desenvolvimento social, estabelecer a agenda e os programas e recrutar a equipe profissional ficou nas mãos de um comitê diretor: Jose Soriano, Washington SyCip, Sixto Roxas III e Howard Dee". Os fundadores, o comitê diretor e os primeiros membros da equipe da PBSP foram responsáveis por formular o conceito básico da fundação.

Adaptando uma história de sucesso para o contexto local: o papel da Dividendo Voluntario para la Comunidad

Jose Soriano foi eleito o primeiro Diretor do Conselho da PBSP. Após sua fundação, em dezembro de 1970, a PBSP patrocinou uma série de seminários sobre responsabilidade social das empresas onde foi levantado o tema do financiamento e manutenção da nova organização. O venezuelano Luzio Mazzei, Presidente da Shell Philippines à época, introduziu uma idéia que fora experimentada na Venezuela pela Dividendo Voluntario Para la Comunidad, fundada por industriais venezuelanos em 1963. Os membros da Dividendo contribuíam com um por cento do seu rendimento antes da dedução de impostos para as atividades da organização. Mazzei providenciou para que um grupo de líderes empresariais das Filipinas visitasse a Venezuela e o Diretor Executivo da Dividendo foi convidado para ir a Manila compartilhar informações.

A organização proposta pelos líderes empresariais das Filipinas foi chamada de Philippine Business for Social Progress. Do exemplo tirado da Dividendo, os fundadores da PBSP adotaram o conceito de que as empresas membros deveriam destinar um por cento de sua renda líquida antes da dedução de impostos ao trabalho em prol do desenvolvimento social: 60 por cento seriam dados à Fundação e o restante seria retido pela empresa para financiar suas próprias atividades ligadas ao desenvolvimento social. A PBSP, diferentemente da Dividendo, também implementaria seus próprios programas.

Com o incrível empenho dos seus fundadores, o número de empresas afiliadas passou de 50 para 137 somente no primeiro ano. A PBSP conta atualmente com mais de 170 membros.

Exemplo 3

*Uma coligação pelo meio ambiente
Foundation for the Philippine Environment (FPE)*

Quem fundou a FPE?

A FPE foi formalmente criada em 1992, como resultado de um esforço conjunto dos governos dos Estados Unidos e das Filipinas, de coligações de organizações sem fins lucrativos das Filipinas, do Philippine Development Forum (PDF), de um grupo lobista baseado em Washington, do World Wildlife Fund (WWF) e da Philippine Business for Social Progress empreendido para enfrentar o problema da degradação ambiental. O fundo patrimonial da Fundação foi criado através de um mecanismo inovador de conversão da dívida que gerou um fundo para atividades preservacionistas.

A FPE foi produto da experiência de muitos anos na área de programas ambientais financiados por mecanismos de conversão da dívida revertida para o meio ambiente, entre eles um acordo de conversão de US\$ 2 milhões realizado em 1988 entre o Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais das Filipinas, a Haribon Foundation e o World Wildlife Fund. A avaliação do programa levou seus participantes a identificar a necessidade da criação de uma base financeira sustentável para proteger os recursos naturais das Filipinas.

O grupo fundador da FPE incluía:

Indivíduos:¹⁰

Corazón "Dinky" Soliman, considerada uma das primeiras organizadoras de comunidades das Filipinas, tinha duas décadas de experiência em organizações populares e em desenvolvimento comunitário. Trabalhara anteriormente como coordenadora e membro do conselho em duas organizações envolvidas com a reforma agrária.

Sixto "Ting" Roxas III, economista, professor e líder empresarial na área da responsabilidade social das empresas. É considerado um dos formuladores do conceito da PBSP. Ex-presidente do Instituto de Gerenciamento da Ásia, combinava habilidades de gerenciamento adquiridas durante vários anos de trabalho no setor privado com conhecimento e experiência em trabalho comunitário.

Eugenio "Eugene" Gonzales, conhecido ativista de ONGs que ajudou a criar o Caucus of Development (CODE-NGO), uma coligação de redes de ONGs que reúne mais de 3.000 organizações.

Maximo "Junie" Kalaw, pioneiro do movimento ambientalista nas Filipinas, membro fundador e presidente da primeira ONG envolvida em atividades ambientalistas - a Haribon Foundation.

Organizações Colaboradoras:

A United States Agency for International Development (USAID), que forneceu o financiamento inicial para a criação da FPE através de um acordo de cooperação com o WWF.

O Governo das Filipinas, particularmente o Departamento de Meio Ambiente e Recursos Naturais (DENR). A FPE fazia parte do Programa de Gerenciamento de Recursos Naturais, iniciado e implementado pelo DENR.

O WWF, maior organização ambientalista privada dos EUA, foi fundamental para a fundação da FPE devido à sua experiência no primeiro Philippine Debt for Nature Swap Program (1988) e à sua longa história de esforços preservacionistas nas Filipinas.

A PBSP, como ONG local comissionada pelo WWF para ser sua parceira na criação da FPE, principalmente por seus 23 anos de experiência na administração de fundações, projetos, programas e financiamentos. A PBSP é essencialmente conhecida como uma organização de desenvolvimento social e não como uma ONG ambientalista, embora seus programas incluam as questões ambientais e o desenvolvimento sustentável como dimensões integrais.¹¹

O papel das organizações não-governamentais das Filipinas

Muitas ONGs das Filipinas estiveram envolvidas na criação da FPE, incluindo representantes de algumas das maiores redes e coligações de ONGs ambientais e de desenvolvimento. Os esforços datam de novembro de 1989, quando um grupo de 10 representantes de ONGs filipinas participaram de um "trem ambiental", viajando de São Francisco a Washington, DC. O grupo foi financiado pela Fundação Ford e pela Gateway Pacific. Depois da viagem, o grupo foi convidado para ser o agente não-governamental em uma missão oficial comandada pela Presidente Corazón Aquino que pretendia pedir ajuda ao Governo dos EUA para o desenvolvimento e discutir o Plano de Assistência às Filipinas.

Em Washington, eles se reuniram com a PDF, uma organização americana envolvida com direitos humanos e com o problema das bases militares americanas nas Filipinas, que fazia lobby no Congresso americano para que a ajuda externa às Filipinas fosse aumentada. A PDF concordou em trabalhar com eles como braço estrangeiro de uma campanha filipina para aumentar a ajuda estrangeira ao desenvolvimento, especialmente no que se referia a questões ambientais.

Quando voltaram para casa, os filipinos fundaram o Green Forum Philippines, uma organização guarda-chuva para ONGs ambientais. O Green Forum devia ser a ligação com a PDF em Washington. Maximo Kalaw, que participara do trem ambiental, fez contatos em Washington para garantir que a ajuda dos EUA para o desenvolvimento naquele ano fosse destinada às ONGs envolvidas com a proteção ambiental nas Filipinas.

Algumas das contribuições das ONGs filipinas para o estabelecimento da FPE foram:

- Fazer lobby no Congresso dos EUA para aumentar a assistência ao desenvolvimento das Filipinas, incluindo apoio para as questões ambientais
- Criar nas Filipinas uma organização guarda-chuva de ONGs ambientais focalizadas na defesa da causa

O papel do governo das Filipinas

O governo das Filipinas participou principalmente de duas maneiras:

- Apoiando a criação da FPE
- Facilitando o financiamento da FPE através de um mecanismo de conversão da dívida que criou um fundo patrimonial para atividades preservacionistas

Essa participação originou-se da resposta do governo às questões ambientais. Sua Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável das Filipinas reconheceu um elo fundamental entre o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental. A estratégia argumentava que a pobreza leva ao uso indevido do meio ambiente e, portanto, o crescimento econômico é um elemento importante para cessar a degradação ambiental. Além disso, a proteção ambiental é vital para sustentar os benefícios do crescimento econômico.

O governo das Filipinas viu na criação da FPE uma forma de evitar a descontinuidade dos programas ambientais do setor público e, ao mesmo tempo, estabelecer um mecanismo de financiamento para apoiar as atividades de conservação ambiental da ONG. O Secretário do DENR foi um dos nove membros do Conselho Interino da FPE. O fundo patrimonial da FPE seria criado através de um mecanismo de conversão de dívida e o governo das Filipinas teria o direito de monitorar o seu progresso. O governo, juntamente com a USAID, tinha que aprovar a concessão dos recursos à FPE, assim como qualquer potencial dissolução de seu fundo patrimonial.

O papel do governo dos EUA

As principais contribuições do governo dos EUA para a criação da FPE foram o apoio político e financeiro. Através da USAID, o governo dos EUA foi um agente fundamental e se envolveu no contexto de duas circunstâncias importantes:

- A mudança no ambiente político das Filipinas ocorreu em 1986, quando uma revolução popular depôs o ditador Ferdinand Marcos e inaugurou um regime democrático comandado pela Presidente Corazón Aquino. Isso aumentou o interesse dos EUA nas Filipinas.
- A reunião da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, que colocou as questões ambientais na agenda de doadores, entidades intergovernamentais e ONGs.²

Delbert McCluskey, ex-funcionário da USAID, explica: "A USAID percebeu que o contexto político era muito conveniente, [ou seja] "maduro" para uma ONG como a FPE. Fundar a FPE era se beneficiar do grande crescimento das ONGs e do interesse pelo meio ambiente."¹³

Em 1988, na sessão de solicitação de garantias do Multilateral Aid Initiative for the Philippine Assistance Program, em Tóquio, o governo dos EUA propôs um financiamento que mais tarde tornou-se o Natural Resources Management Program (NRMP). Em 1990, o Congresso dos EUA sancionou o Foreign Assistance Act, sob o qual o NRMP emergiu como um foco da USAID. Em setembro de 1990 foi assinado um acordo que formalizava o compromisso do governo dos EUA de apoiar o NRMP das Filipinas com uma contribuição de US\$ 125 milhões. Dessa quantia, US\$ 25 milhões seriam reservados para um Componente de Proteção de Recursos que patrocinaria atividades locais ligadas ao gerenciamento e à proteção de recursos naturais renováveis nas Filipinas. O acordo destinava US\$ 6,3 milhões dessa quantia para a criação da FPE.

A USAID via a criação da FPE como uma oportunidade de ser pioneira em uma nova área de promoção do desenvolvimento, que incorporava a participação de ONGs e o substancial apoio ao meio ambiente. Ela também tinha como objetivo se posicionar como doadora estratégica no país, além de apoiar o novo regime democrático da Presidente Corazón Aquino. Delfin Ganapin, Subsecretário do DENR, afirmou na época:

[Os funcionários do governo dos EUA] desejam mostrar que apóiam o novo governo... e a USAID quer ser vista como uma organização que incentiva ideais e processos democráticos... os EUA também desejam ser um dos maiores agentes na questão do meio ambiente...¹⁵

Seção 2 Criando Compromissos e Gerando Recursos

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

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

Quem deve ser consultado? Por quê?

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

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

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

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

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

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

Como são feitas as consultas?

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

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

Resumo

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

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

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

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

Exemplo 1

Um estudo de viabilidade

Puerto Rico Community Foundation

Por que conduzir um estudo de viabilidade?

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

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

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

Como o estudo foi conduzido

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

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

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

As entrevistas foram estruturadas em três partes:

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

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

Resultados do estudo

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

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

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

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

Resumo das conclusões:

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

Resumo das recomendações:

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

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

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

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

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

Exemplo 2 Expansão, viagens de Estudo e workshops *Foundation for the Philippine Environment*

Por que os fundadores precisam fazer consultas

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

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

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

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

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

Primeira Fase: Expansão e Consulta

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

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

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

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

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

Segunda fase: Viagem de Estudos sobre Filantropia

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

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

A viagem de estudo tinha dois objetivos principais:

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

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

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

As organizações visitadas durante a viagem de estudo foram:

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

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

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

Terceira fase: Workshop sobre Administração e Financiamento de Projetos

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

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

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

Calendário de atividades

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

Exemplo 3

Consulta, visitas de Intercâmbio, comitê diretor

Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe

A Necessidade de Financiamento para as Iniciativas da Comunidade

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

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

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

Consultas à comunidade

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

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

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

Visitas de intercâmbio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Critérios para concessão de financiamento

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

Fundo patrimonial

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

Formação da fundação (para a FDC)

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

Relações com o governo

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

Captação de recursos

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

Desenvolvimento institucional e comunicação

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

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

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

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

O papel do comitê diretor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Seção 3 Escolhendo a Estrutura e a Missão

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

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

Que decisões precisam ser tomadas a respeito da estrutura?

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

Definindo a instituição

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

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

Uma declaração de visão pode atender a vários objetivos:

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

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

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

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

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

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

Objetivos

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

Observação sobre o registro de uma fundação

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

Resumo

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

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

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

Exemplo 1

Definindo a missão e os objetivos

Fundación Esquel Ecuador

Definindo o que a fundação irá fazer

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

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

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

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

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

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

Objetivo básico

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

Objetivos específicos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Articulando a missão

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

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

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

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

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

Objetivos:

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

Estratégias:

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

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

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

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

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

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

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

A visão:

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

A missão:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alvo 1 - Concessão de financiamentos: Objetivos

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

Alvo 2 - Facilitação de fundos: Objetivos

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

Alvo 3 - Catalisador para a cooperação: Objetivos

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

Referências

- ¹ Bouret, Roberto. *The Puerto Rico Community Foundation. A Brief History: Origins and Early Development 1983-1988*. 1994.
- ² Arteta, Maria del C. e William Lockwood-Benet. *The Puerto Rico Community Foundation. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ *Ibid.*
- ⁶ Tan, Victor E. e Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁷ *Ibid.*
- ⁸ Garilao, Ernesto D. "Philippine Business for Social Progress: Can it be replicated?" Ensaio apresentado durante a Conferência sobre Filantropia Internacional na Década de 90, realizada na City University of New York, no Center for the Study of Philanthropy, 1991.
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Del Rosario, Teresita C. *Foundation for the Philippine Environment. A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹¹ Salazar, Gil T. *Towards a Rational Funds Allocation Strategy: The Foundation for the Philippine Environment (FPE)*. Relatório sobre pesquisa em administração. 1994.
- ¹² Quizon, Antonio B. e Maria Teresa Linghan-Debuque. *The Creation of the Foundation for the Philippine Environment: A Case Study of Cooperation Between the US Agency for International Development and FPE*. New York: The Synergos Institute, 1999.
- ¹³ *Ibid.*
- ¹⁴ Essa iniciativa foi projetada pelo governo americano e por outros doadores para apoiar o governo de Aquino em sua caminhada para a recuperação e a estabilização.
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ Maldonado, Alex W. *The Puerto Rico Community Foundation. A Feasibility Study*. 1983.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ Salazar, *op cit.*

²² Del Rosario, *op cit.*

²³ Foundation for the Philippine Environment. Documentos.

²⁴ Del Rosaria, *op cit.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Foundation for the Philippine Environment. Documentos.

²⁷ Del Rosario, *op cit.*

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

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

³⁰ *Ibid.*

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

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

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

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

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

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

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

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Relatório da Fundación Esquel Ecuador. 1995-1996.

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

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

⁴⁴ Del Rosario, *op cit.*

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Salazar, *op cit.*

⁴⁷ *Ibid.*

2

Administração e Desenvolvimento Institucional

Introdução

Para tornar realidade a visão, a missão e os objetivos dos fundadores, uma fundação de financiamento de projetos sociais precisa de uma sólida estrutura institucional, incluindo um conselho diretor empenhado e de ampla visão e, em muitos casos, uma equipe dedicada e bem organizada. O material de referência apresentado neste capítulo trata de questões relativas à direção e ao desenvolvimento institucional das fundações. De modo geral, as fundações citadas neste capítulo tentaram criar conselhos e equipes competentes, elaborar um planejamento estratégico de crescimento e desenvolver bons sistemas de administração financeira. O capítulo tenta explorar algumas de suas experiências.

Os conselhos desempenham um papel fundamental na condução dos negócios das fundações e na definição de suas políticas. Essas políticas variam, dependendo da missão e dos objetivos da fundação. Muitos conselhos formam comitês para supervisionar diversos aspectos como finanças, concessão de financiamentos, planejamento e administração do fundo patrimonial. Os conselhos contam, em níveis diferentes, com equipes profissionais para a realização das tarefas de administração.

Mesmo com uma equipe e um conselho bem qualificados, as fundações devem ter planos estratégicos para conduzir os vários agentes até os objetivos finais de forma eficaz e competente. As fundações também devem ter um sistema abrangente de administração financeira, que defina orçamentos e dotações para despesas de cada ano fiscal, além de um sistema preciso de contabilidade, para possibilitar que os gastos sejam monitorados com transparência.

Seção 1

Criando um Conselho

Seção 2

Formando uma Equipe para a Fundação

Seção 3

Planejando o Desenvolvimento Institucional e Desenvolvendo Orçamentos e Sistemas de Administração Financeira

Seção 1 Criando um Conselho

Esta seção analisa questões relacionadas ao recrutamento e desenvolvimento de um conselho eficiente. Os dois primeiros exemplos tratam de assuntos relativos à formação de um conselho que seja reflexo dos diversos doadores e beneficiários da fundação e de uma estrutura de conselho que possibilite o funcionamento eficiente da fundação. O terceiro caso analisa cláusulas dos estatutos de uma fundação que ajudam a definir as responsabilidades do conselho, o conteúdo e a logística das reuniões do conselho.

Exemplo 1 Comitês, comitê consultivo regional
Foundation for the Philippine Environment

Exemplo 2 Comitês, conselhos regionais, envolvimento no planejamento anual
Philippine Business for Social Progress

Exemplo 3 Critérios do conselho em um estatuto
West African Rural Foundation (Senegal)

O que é um conselho?

Os conselhos de diretores ou de curadores quase sempre atuam como a estrutura diretora responsável pelas ações e atividades de uma organização, como exigido por lei. Dependendo de como uma fundação é registrada (associação, fundação, instituição de caridade ou outro tipo de pessoa jurídica), os membros do conselho podem ser chamados de curadores, membros ou diretores.

Os membros do conselho seguem estatutos ou conjuntos de normas operacionais normalmente adotadas pelo conselho em cumprimento à lei. Essas normas definem questões relativas à eleição da diretoria e dos executivos, à condução das reuniões e à estruturação dos comitês.

Os conselhos analisados nesta seção desempenham vários papéis relacionados à garantia do funcionamento eficiente de uma fundação. Eles supervisionam processos administrativos e operacionais e enriquecem a fundação com o conhecimento especializado que possuem, oferecendo orientações relativas a iniciativas, questões legais, contabilidade, administração e outros assuntos. Os membros do conselho são emissários da fundação e são essenciais para o fortalecimento e a ampliação de seu público, para a captação de recursos financeiros e de outros tipos e para assegurar, ao mesmo tempo, que a fundação siga um curso claro rumo à sua missão.

Quem são os membros do conselho?

Vários conselhos são formados, a princípio, pelo grupo de fundadores e outras pessoas envolvidas no estágio inicial de desenvolvimento da fundação. Alguns dos fatores em comum que as três fundações citadas nesta seção levaram em consideração na escolha dos membros do conselho foram:

- Representação de interesses diversos (incluindo, mas não se limitando a sexo, etnia, região geográfica e posicionamento político)
- Acesso a oportunidades de mobilização de recursos financeiros
- Envolvimento de doadores e/ou beneficiários em potencial
- Qualificações e especialização profissional

Os membros do conselho freqüentemente são voluntários. Eles podem, no entanto, ser reembolsados por seu comparecimento às reuniões e por outros serviços prestados como membros do conselho. Ocasionalmente, é possível que eles sejam solicitados a desempenhar tarefas alheias às funções de membros do conselho. Nessas ocasiões, ter uma política de remuneração e reembolso aos membros do conselho pode ser muito útil para evitar eventuais conflitos de interesses.

Com a evolução do contexto e das estratégias de uma fundação, muitas vezes são necessárias pessoas com novos perfis para enriquecer o conselho com novas qualificações. Esse processo pode ser facilitado pela criação de políticas claras e transparentes sobre mandatos e recrutamento. Participar do conselho implica em grandes responsabilidades e freqüentemente os membros desenvolvem sentimentos fortes de compromisso e de posse em relação ao trabalho cujo progresso ajudam a impulsionar. Sair pode se tornar uma grande dificuldade. Para esclarecer essas questões, a West Africa Rural Foundation (WARF) especificou, em seus estatutos, que o prazo máximo do mandato de um Curador é de quatro anos.

Quais são as funções do conselho?

Os conselhos se reúnem várias vezes ao ano, quando necessário e/ou quando estipulado pelos estatutos. O conselho toma decisões estratégicas para dirigir as políticas, programas, serviços e finanças da fundação. Além disso, os conselhos geralmente:

- Asseguram que a missão seja cumprida através de iniciativas, programas e serviços
- Recrutam e avaliam os principais funcionários (Diretor Executivo, Presidente e CEO, por exemplo)
- Asseguram que a fundação tenha recursos suficientes para operar e administrar seu programa de financiamento de projetos sociais
- Cuidam da imagem e do reconhecimento público da fundação
- Asseguram que a fundação tenha atuação transparente e responsável
- Recrutam e orientam novos membros

É comum que os membros do conselho se agrupem em comitês separados com tarefas específicas como planejamento, administração do fundo patrimonial, administração financeira e seleção de projetos para financiamento. Todas as três organizações mencionadas nesta seção têm comitês organizados pelo conselho para tratar de assuntos específicos de responsabilidade do próprio conselho. Os tipos e o número de comitês de um conselho dependem do tamanho e das necessidades da fundação. Os comitês permitem que um grupo selecionado de pessoas com conhecimentos ou interesses específicos tratem de um conjunto de questões relacionadas. Em seguida, o comitê transmite as sugestões e recomendações do grupo ao restante do conselho, para que as ações a serem executadas recebam o seu aval.

As funções dos membros do conselho podem se estender a todas as atividades da fundação. A composição do conselho e as funções do presidente (ou líder do conselho) em geral são detalhadas no estatuto. Várias fundações definem com clareza as relações entre o conselho e os cargos executivos em seus documentos, como no caso da WARF, que especifica a função do Diretor nos seus estatutos.

Resumo

Um conselho interino é uma etapa útil para a criação de um conselho permanente. Em sua fase inicial de desenvolvimento (primeiros dois anos), a Foundation for the Philippine Environment (FPE) contou com um conselho interino que antecedeu a criação do conselho permanente e forneceu à FPE uma "curva de aprendizagem", durante a qual os diferentes membros da fundação tiveram tempo de se acostumar a trabalhar juntos. Isso também permitiu que as atividades dos programas pudessem ser iniciadas e tivessem continuidade durante a estruturação do conselho permanente.

Um processo inicial de consultas e investigação pode levar à criação de uma estrutura adequada de conselho permanente. O processo de amplas consultas conduzido pelo conselho interino da FPE possibilitou a análise de vários modelos para que o conselho refletisse uma cultura democrática de tomada de decisões e o envolvimento das ONGs, como previsto originalmente.

Os comitês do conselho podem assegurar a divisão das tarefas e a boa administração da fundação. Tanto a FPE como a Philippine Business for Social Progress (PBSP) optaram por criar comitês do conselho, cada um deles com funções específicas (por exemplo, finanças ou representação regional) para dividir eficientemente as responsabilidades entre os membros do conselho. Os comitês também permitem que os membros do conselho se concentrem em suas áreas de especialidade.

Exemplo 1

Comitês, comitê consultivo regional

Foundation for the Philippine Environment

A FPE foi criada em janeiro de 1992, por uma iniciativa conjunta de ONGs de meio ambiente e de desenvolvimento das Filipinas, ONGs dos Estados Unidos e os governos dos dois países. Para criar uma estrutura de conselho para a FPE, o conselho Interino de Curadores teve que consultar os diversos membros envolvidos. Eles também tiveram que cuidar para que a estrutura do conselho refletisse a idéia original de que a FPE seria de total propriedade da comunidade das ONGs filipinas e totalmente administrada por ela, em oposição a uma ONG centrada em Manila. Ao mesmo tempo, era necessário que a estrutura do conselho evitasse se envolver em qualquer conflito potencial existente entre os membros do conselho ligados a organizações que poderiam ser beneficiárias de fundos da FPE.

O processo consultivo incluiu oito consultas regionais, um encontro nacional de redes de ONGs, uma viagem de estudo aos Estados Unidos para pesquisar a filantropia e um workshop final nas Filipinas. No workshop final, foi decidida a criação de Comitês de Indicações para cada região.

A FPE é dirigida por três estruturas diferentes: o Conselho de Curadores, os comitês criados pelo Conselho e os Comitês Consultivos Regionais. O Diretor Executivo da FPE fez esta breve descrição da estrutura dirigente:

[O Conselho de Curadores] tem o propósito de manter o máximo de responsabilidade e transparência. Seus onze integrantes pertencem a várias organizações que representam interesses diferentes, mas foram escolhidos por suas qualificações pessoais. O processo de indicação incorpora um sistema de verificação e equilíbrio, segundo o qual um indivíduo só pode ser eleito pelos Comitês Consultivos Regionais em assembleias consultivas. Os três Comitês Consultivos Regionais, um em cada uma das três principais regiões do país, são compostos de ONGs e de organizações populares dessas regiões. Esse processo constrói a "credibilidade pública" e a representação do Conselho de Curadores nas regiões, mas evita sua politização, que aconteceria se os membros fossem eleitos diretamente pelos Comitês Consultivos Regionais.¹

Conselho de Curadores

Os estatutos e os artigos de incorporação da FPE estabelecem o Conselho de Curadores como único órgão definidor de políticas da fundação. As funções do Conselho são:

- Definir políticas, direção e diretrizes globais
- Monitorar o desempenho e a utilização dos fundos
- Aprovar planos de programas de financiamento
- Aprovar projetos para captação de recursos²

O Conselho prevê duas cadeiras para cada uma das três regiões: uma para o governo (Departamento de Finanças das Filipinas), uma para uma ONG internacional (atualmente a World Resources Institute) e uma terceira de livre escolha. Cada membro do Conselho tem mandato de quatro anos. De acordo com um ex-Diretor Executivo da FPE, ter um representante do governo no Conselho era necessário "para dar credibilidade à FPE, especialmente em vista da natureza do fundo patrimonial. Os US\$ 25 milhões originalmente disponíveis eram uma soma bilateral, logo, tecnicamente, concedida ao governo das Filipinas. Precisávamos de alguém do governo para assegurar a todos os setores nossa transparência". Os fundadores também resolveram o problema crítico da representação incluindo três membros "independentes" de reputação nacional e seis membros das três regiões.³

Embora não seja comum a representação de funcionários do governo e de indivíduos de outros países no Conselho de uma fundação, no caso da FPE a natureza do acordo bilateral entre dois governos (dos Estados Unidos e das Filipinas) tornou necessária a participação no Conselho do departamento de finanças e de uma ONG internacional.

As reuniões do Conselho da FPE acontecem de três em três meses. O foro pode ser a sede da FPE, escritórios dos Curadores localizados fora de Manila ou escritórios dos titulares do projeto.

A equipe da fundação é responsável pela preparação do Conselho para as reuniões. A preparação para a reunião de dezembro de 1997, a 27ª Reunião do Conselho, envolveu a elaboração de uma pasta com inúmeras anotações, repleta de material de apoio. Os "anais" têm 80 páginas, incluindo uma série de transparências preparadas para uso em um retroprojetor. O objetivo da reunião foi avaliar o desempenho da FPE em 1997 e apresentar o plano de trabalho para 1998 a ser aprovado pelo Conselho. Aqui estão duas transparências extraídas do livro: a visão geral da unidade funcional, retirada do plano para 1998, seguida de uma descrição das metas de desempenho do gabinete executivo para 1997:

Plano de ação de 1998 da Foundation for the Philippine Environment

Meta de 1998 da FPR:

“Fortalecer o compromisso da FPE com a preservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável em locais críticos”.

Foco prioritário:	
Gabinete do Diretor Executivo (EO)	Formalizar os compromissos do DENR e outros DOADORES com locais críticos.
Unidade de Desenvolvimento de Comunicação (DCU)	Desenvolvimento de kits de informação sobre os locais críticos
unidade de Desenvolv. de Projetos (PDU)	Monitoramento e avaliação de indicadores dos locais críticos
Unidade de Finanças	Estabelecimento de fundos de garantia nos locais críticos
Unidade de Recursos Humanos e Administração (HRDA)	Aprender e utilizar os sistemas de conhecimento das comunidades e organizações populares nativas para treinamento da HRD

Diretor Executivo – Objetivos Gerais de Desempenho de 1997:

Geração e facilitação de fundos: Gerar recursos financeiros adicionais locais e internacionais para o financiamento de projetos qualificados de proteção ambiental, gerência de recursos, preservação da biodiversidade e desenvolvimento sustentado.

Rede e ligações: Expandir conexões e redes com diferentes setores local e internacionalmente para a defesa do meio ambiente.

Fortalecimento institucional: Implementar efetivamente as diretivas do Conselho de Curadores e assegurar feedback oportuno sobre os desenvolvimentos que afetam as ONGs, as organizações populares e as comunidades locais parceiras.

Em seguida a essas exibições, a FPR apresenta objetivos e atividades específicas para cada meta global, acompanhadas de tabelas de cumprimento. Por exemplo, para avaliar a meta de Geração e Facilitação de Fundos, os anais oferecem uma Tabela Comparativa do Desempenho dos Administradores de Fundos. Os cabeçalhos horizontais da tabela são:

Gerentes dos Fundos	Data definida	Saldo Final Projetado	% do Total	No ano até a data (%)	Rendimento projetado % (p.a.)	Rend. composto
---------------------	---------------	-----------------------	------------	-----------------------	-------------------------------	----------------

Para avaliar a meta de Fortalecimento Institucional, a Unidade de Desenvolvimento Institucional e Recursos de Informação produziu um Gráfico de Avaliação e Planejamento de Fim de Ano. Os cabeçalhos são:

Área	Objetivos	Metas	Cumpridas	Não cumpridas	Problemas/ Limitações	Recomendações
------	-----------	-------	-----------	---------------	-----------------------	---------------

Comitês Consultivos Regionais

O Conselho da FPE formou Comitês Consultivos Regionais, órgãos locais autônomos compostos de ONGs, nas três principais regiões insulares das Filipinas (Luzon, Visayas e Mindanao). Os membros dos Comitês Consultivos Regionais são nomeados pelas Assembléias Consultivas Regionais, órgãos informais reunidos ocasionalmente quando surge a necessidade. Os membros do Conselho, por sua vez, escolhem entre os indicados de acordo com a categoria vaga, como, por exemplo, o representante de uma ONG/organização popular regional no Conselho ou um membro "independente".

As funções dos Comitês Consultivos Regionais são:

- Fornecer orientação e assistência que respondam às necessidades regionais
- Indicar candidatos para o Conselho de Curadores
- Votar todos os estatutos e emendas aos estatutos da FPE, aprovados por maioria de dois terços⁴

Um pesquisador descreve a função dos Comitês Consultivos Regionais no equilíbrio delicado entre a representação central e a regional:

A formação dos Comitês Consultivos Regionais pelo Conselho deu à FPE uma oportunidade de explicar a missão, a visão e os valores da fundação e de disseminar essas e outras informações relevantes entre o público de ONGs a nível provincial e regional. Os Comitês Consultivos Regionais oferecem um mecanismo alternativo a uma fundação centrada em Manila e baseada em representantes e são um elemento crucial na direção da FPE. As assembleias emprestam um caráter nacional à FPE e respondem à preocupação original dos membros fundadores de que a fundação fosse sensível às necessidades e exigências da comunidade local...⁵

Comitês do Conselho

O Conselho da FPE decidiu criar comitês para cuidar de questões específicas sobre política que podem surgir no intervalo entre as reuniões trimestrais do Conselho. Esses Comitês são o terceiro componente da diretoria. Dois tipos de comitês foram criados em julho de 1992: o Comitê Executivo e os três Comitês Consultivos. O Comitê Executivo recomenda ao Conselho ações relativas à administração geral, além de reformas de política e medidas administrativas e de programas, para que estes possam ser oferecidos e implementados com maior eficiência. Os Comitês Consultivos são:

- **Comitê Administrativo e de Finanças:** formula e recomenda ao Conselho planos e projeções financeiras de longo e curto prazo, monitora e apresenta relatórios sobre o desempenho financeiro da Fundação e faz recomendações apropriadas acerca dos sistemas financeiro e administrativo da FPE
- **Comitê de Administração:** estuda e faz recomendações sobre as estruturas de administração da fundação (especialmente as Assembleias Consultivas Regionais e os Comitês Consultivos Regionais), sobre programas de expansão e criação de públicos, sobre políticas e sistemas de financiamento e sobre planos estratégicos plurianuais
- **Comitê de Desenvolvimento do Programa:** faz recomendações de política relativas ao objetivo, ao escopo e às prioridades do programa de financiamentos com base em consultas aos públicos interessados e trabalha com o Comitê de Administração no desenvolvimento de planos estratégicos com duração de três a cinco anos

Esses comitês não se reúnem regularmente e permanecem órgãos adjuntos à organização mobilizados quando surgem problemas de caráter urgente e extraordinário que precisam ser discutidos.

Exemplo 2 Comitês, Conselhos Regionais, Envolvimento no planejamento anual *Philippine Business for Social Progress*

Funções e atividades do conselho

Ao contrário da diversidade regional e setorial dos públicos que formavam o Conselho da FPE, a composição homogênea do Conselho da PBSP reflete a sua origem no setor empresarial. O Conselho foi inicialmente composto pelos membros fundadores, todos empresários proeminentes. A PBSP foi criada em 1970 por líderes de 50 corporações filipinas. Essas corporações integrantes destinam um por cento de sua renda bruta ao desenvolvimento social, um quinto do qual é administrado pela PBSP. O Conselho da PBSP agora é composto por 21 Curadores eleitos anualmente entre os representantes

das cerca de 170 corporações integrantes. Foi decidido desde o início da PBSP que os membros teriam uma função maior na sua administração do que simplesmente contribuir com dinheiro. Esse compromisso se reflete no envolvimento das corporações integrantes no Conselho. Na maioria dos casos, o Curador é o Presidente da empresa integrante. Dessa forma, o Conselho geralmente é composto por personalidades de destaque do setor empresarial, que têm conexões com setores governamentais e privados.

Os Curadores da PBSP atuam como:

- **Captadores de fundos e mobilizadores de recursos:** representando pessoalmente a PBSP junto a novos doadores (apresentando a PBSP, as propostas de projeto e dando prosseguimento às negociações com os doadores); direcionando o uso dos recursos humanos e físicos para trabalhos de assistência em casos de desastres/outros programas
- **Consultores de projetos/programas:** visitando projetos, se reunindo e dialogando com líderes da comunidade, compartilhando opções estratégicas e orientando diretamente a equipe na direção e administração dos programas (como desenvolvimento de tecnologia, por exemplo)
- **Promotores de responsabilidade social corporativa:** participando de reuniões anuais de membros nacionais e regionais e de fóruns sobre a responsabilidade social corporativa com a comunidade empresarial em geral; fazendo palestras, conferências e reuniões
- **Negociadores junto ao governo:** incentivando funcionários de primeiro escalão (geralmente seus pares) a viabilizarem a aprovação da participação da PBSP em programas de ajuda externa ou governamental

O Conselho da PBSP formou comitês para ajudá-lo a cumprir suas responsabilidades.

O Comitê Executivo se reúne mensalmente para discutir problemas administrativos e financeiros e ocasionalmente adiciona itens à agenda das reuniões do Conselho nacional. Os Conselhos Regionais (descritos abaixo) também submetem suas principais questões através de seus líderes, que têm direito a uma cadeira no Conselho nacional. Da mesma forma, os líderes dos comitês do Conselho podem adicionar itens às agendas das reuniões do Conselho nacional. Assim, os vários Conselhos estão todos vinculados.

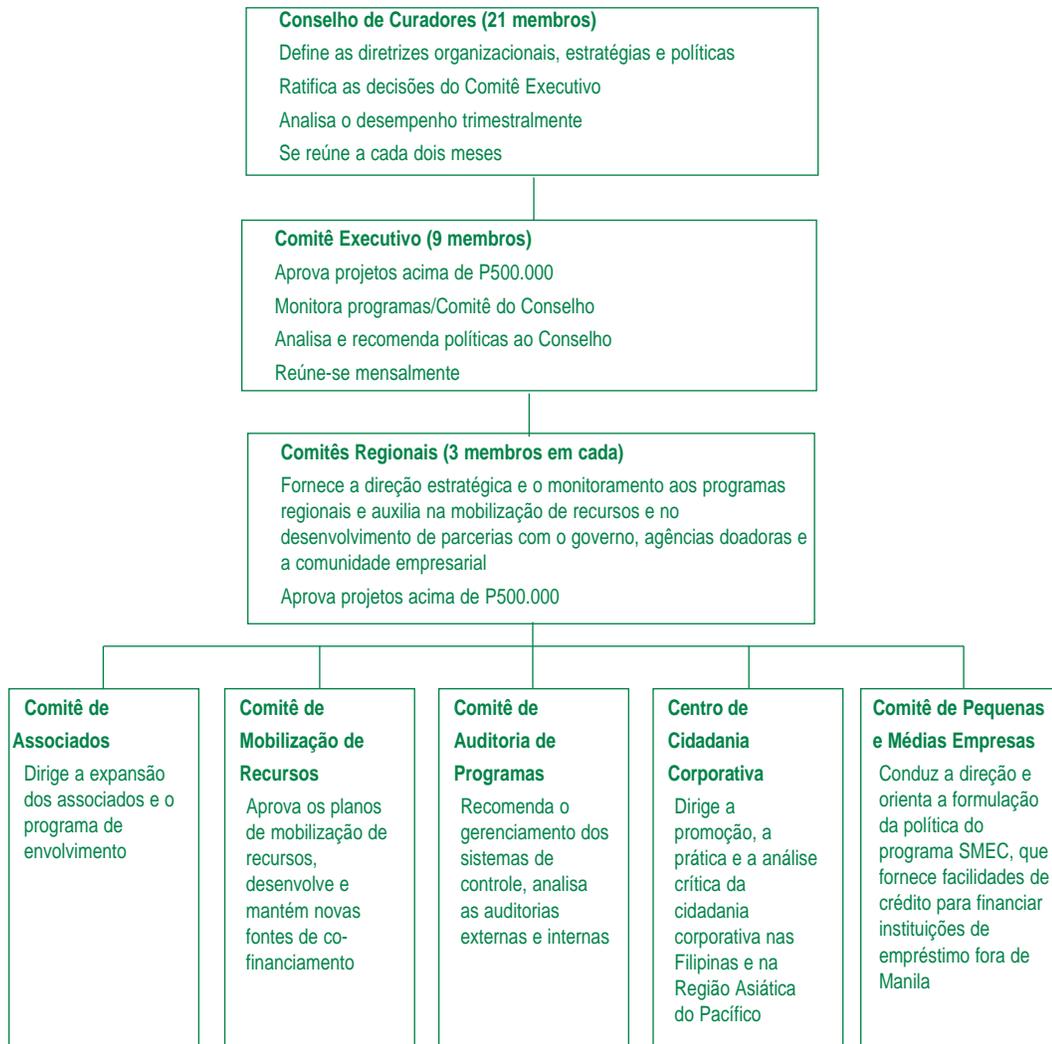
O Conselho da PBSP aprova as diretrizes de políticas de investimentos com base nas recomendações do Comitê Executivo. O Comitê Executivo, portanto, também atua como um comitê para investimentos. Periodicamente, ele faz uma revisão dessas diretrizes e recomenda mudanças quando necessário. Ou então, baseada em um nível aprovado de autoridade, a equipe profissional toma as decisões de investimentos.

O Comitê de Admissão recruta corporações para participar da PBSP e as incentiva a cumprir suas obrigações financeiras.

O Comitê de Auditoria é responsável pelas auditorias internas e, em programas selecionados, também por auditorias externas em nível regional. O comitê trabalha com auditores internos e externos para garantir que os sistemas e procedimentos sejam seguidos até o nível dos sub-beneficiários, onde sistemas aceitáveis devem estar sendo utilizados. Grupos de funcionários assessoram o Comitê de Auditoria, preparando e finalizando relatórios.

Conduzindo o trabalho dos comitês, os Curadores têm a oportunidade de trabalhar diretamente com os funcionários. Da mesma forma, os funcionários se reportam a Curadores que têm um interesse ou conhecimentos específicos em determinada área.

Estrutura organizacional: Conselho e Comitês⁶



Comitês Regionais

Durante os primeiros anos de desenvolvimento da PBSP, o Conselho decidiu criar três Comitês Regionais para descentralizar as operações. Esses Comitês fornecem direção e monitoramento estratégicos para os programas da região e ajudam a captar recursos e a desenvolver parcerias com o governo, com agências doadoras e com a comunidade empresarial. Os Comitês Regionais também supervisionam sessões regionais de consultas formais para obter informações e comentários sobre o trabalho da PBSP diretamente nas regiões dos beneficiários. Eles direcionam os programas para assegurar que a PBSP seja sensível às necessidades locais. Os Comitês aprovam projetos de até 500.000 pesos, reúnem-se com doadores e promovem o envolvimento da comunidade empresarial local nos seus programas-chave.

Agendas do Conselho

A equipe elabora agendas para as reuniões do Conselho que enfocam os destaques do desempenho da PBSP de acordo com os objetivos definidos para o ano.

Ocasionalmente, a equipe identifica para discussão problemas atuais que afetam o trabalho da PBSP ou a comunidade empresarial. Isso permite obter impressões do Conselho sobre como esses assuntos afetam a PBSP e a sua missão. Exemplos desses assuntos são o trabalho de desenvolvimento nas áreas de grande crescimento do país, a mobilização de recursos à luz da diminuição dos financiamentos ao desenvolvimento ou a crise econômica regional.

Por exemplo, a agenda da reunião de setembro de 1996 do Conselho de Curadores da Philippine Business for Social Progress (PBSP) continha os seguintes itens:

- I Abertura da sessão
- II Revisão e votação da ata da reunião do Conselho de Curadores... e do Com. Exec.
- III Assuntos levantados a partir das atas
 - A. Acompanhamento de
 - 1. Recrutamento da Hoescht Far East Marketing Corporation
 - 2. Status da proposta para projetos habitacionais de baixo custo com financiamento da Kfw
 - 3. Resultados das conversas com o Land Bank e com o Development Bank of the Philippines sobre programas sociais habitacionais
- IV. Relatórios institucionais
 - A. Sobre os resultados das operações
 - B. Sobre os resultados financeiros das operações
- V. O sexto plano estratégico de 5 anos
- VI. Relatórios de apresentação
- VII. Outros assuntos
 - A. Centro para atualização da cidadania corporativa
 - B. Decisão do Conselho em relação ao direito de passagem
 - C. Decisão do Conselho quanto à contribuição do Philippine Council for NGO Certification
 - D. Festival das árvores
 - E. Reunião anual dos membros
- VIII. Encerramento

Exemplo 3 Critérios do Conselho em um Estatuto *West Africa Rural Foundation (Senegal)*

A WARF foi criada com a missão única de atender o Senegal, Mali, Gâmbia, Guiné-Bissau e Guiné. O Conselho Diretor, seu único órgão de direção, é formado por cidadãos de cada um desses países. Os Dirigentes trabalham como voluntários.

Os estatutos da WARF definem claramente as qualificações e responsabilidades dos membros do Conselho. No caso da WARF, em que os membros do Conselho devem representar os países nos quais a fundação opera, está especificado nos estatutos que "todos os Dirigentes devem ser cidadãos dos países onde atua a fundação. O Conselho deseja criar entre os seus membros um equilíbrio de países, profissões e

sexos. Todos os membros trabalham como indivíduos no Conselho e não como representantes de um setor, país ou instituição". Os estatutos da WARF também definem o papel do Conselho no processo de aprovação dos financiamentos. Está claramente indicado que "nenhum Dirigente além do Diretor pode propor uma organização beneficiária ou submeter uma proposta de financiamento, nem participar das negociações para o financiamento de um projeto". Nesse caso, é necessário mencionar especificamente as limitações dos Dirigentes em relação a solicitar ou negociar o financiamento de um projeto, para evitar complicações no processo de aprovação de financiamentos. Eis alguns trechos dos estatutos:

Artigo: Conselho Diretor

1. O Conselho Diretor é o único órgão diretor da Fundação.
2. O Conselho Diretor elege seus próprios membros em reuniões anuais e semestrais pelo voto da maioria dos membros existentes.
3. O número de Dirigentes pode ser modificado ocasionalmente pelos Dirigentes em qualquer reunião do Conselho, mas nunca pode ser inferior a cinco (5) ou superior a onze (11).
4. Os primeiros Dirigentes fazem sorteios para escolher entre eles dois que terão um primeiro mandato de dois anos e dois que terão um mandato de três anos. Os restantes cumprirão um mandato normal de quatro anos. Todos os primeiros Dirigentes podem ser reeleitos para mandatos normais de quatro anos. O mandato dos Dirigentes escolhidos após os primeiros começará na data determinada no momento da seleção desses Dirigentes e terminará ao final da última reunião do Conselho do quarto ano de seu mandato.
5. Todos os Dirigentes devem ser cidadãos dos países onde a Fundação atua. O Conselho deseja criar entre os seus membros um equilíbrio de países, profissões e sexos. Todos os membros trabalham como indivíduos no Conselho e não como representantes de um setor, país ou instituição.
6. Os Dirigentes podem renunciar a qualquer momento através de uma carta endereçada ao Presidente do Conselho, ao Diretor, ao Tesoureiro ou ao Conselho. A renúncia será válida a partir da data especificada na carta. Qualquer Dirigente pode ser destituído do cargo pelo voto de três quartos de todos os Dirigentes. Todas as vagas ocasionadas por renúncia, demissão ou outros motivos podem ser preenchidas pelo voto majoritário dos Dirigentes restantes, mesmo se eles totalizarem menos do que o quorum, em qualquer reunião dos Dirigentes. O não comparecimento de um Dirigente a três reuniões será considerado uma renúncia ao cargo.
7. Cada Dirigente será reembolsado pelos custos relacionados ao serviço no Conselho e receberá honorários modestos pelo comparecimento às reuniões do Conselho. Os Dirigentes não podem receber nenhuma outra remuneração da Fundação.

Artigo: Diretoria

1. Os Dirigentes vão escolher os três funcionários do alto escalão: o Presidente do Conselho, o Diretor e o Tesoureiro. Sua eleição será registrada nas atas da reunião.
2. A cada reunião anual, os Dirigentes vão eleger um Presidente com um mandato de um ano, renovável por um total de quatro anos.

3. A cada reunião anual, os Dirigentes escolherão um Diretor que terá como responsabilidade principal a execução e a supervisão de todas as operações e de todos os funcionários da Fundação, sob a direção ou aprovação do Conselho Diretor. O Diretor será o único membro da equipe que também será membro do Conselho Diretor. Um membro do Conselho não poderá ser eleito Diretor antes de transcorrido um ano do término de seu mandato no Conselho. Um Diretor pode ser reeleito para um mandato total de oito anos.
4. A cada reunião anual, os Dirigentes vão escolher um Tesoureiro, que trabalhará sob a direção do Diretor, será um membro da equipe e também trabalhará como Secretário da Fundação, mas não será um Dirigente. O Tesoureiro será responsável por registrar os procedimentos de todas as reuniões dos Dirigentes, por avisar sobre as reuniões, pelo recebimento, custódia e desembolso dos recursos da Fundação, pela custódia de todos os documentos financeiros e por outras tarefas que o Conselho venha a determinar. Um membro do Conselho não poderá ser eleito Tesoureiro antes de transcorrido um ano do término de seu mandato como membro do Conselho.
5. Qualquer funcionário pode renunciar ao cargo através de uma notificação por escrito ao Conselho, ao Diretor ou ao Tesoureiro. A renúncia passa a vigorar na data especificada na carta e não precisa ser aceita para entrar em vigor. Os Dirigentes podem demitir qualquer funcionário em qualquer reunião do Conselho Diretor. Os Dirigentes, em qualquer reunião, podem preencher qualquer vaga ocasionada por qualquer motivo para o restante do mandato desse cargo.

Artigo: Comitês

1. O Conselho pode designar comitês formados pelos seus membros. O Presidente é automaticamente membro de qualquer comitê criado pelo Conselho. O Diretor é automaticamente membro de qualquer comitê criado pelo Conselho, exceto o comitê de auditoria. Todos os comitês terão pelo menos três membros e poderão escolher seu líder, que pode ser o Presidente do Conselho.
2. O comitê de auditoria escolhe um auditor externo a cada ano para fazer uma auditoria de todas as contas da Fundação ao final de cada ano fiscal. O comitê estuda o relatório da auditoria e o relatório anual do Tesoureiro e faz suas recomendações ao Conselho.
3. O comitê de recrutamento vai examinar a lista de membros do Conselho a cada reunião e propor ao Conselho ações para escolher novos membros, reeleger membros existentes ou demitir membros que não tenham cumprido suas obrigações de maneira satisfatória. Os membros desse comitê farão entrevistas com potenciais membros do Conselho entre as reuniões do Conselho. A Fundação cobrirá suas despesas para essa tarefa e fornecerá serviços de apoio administrativo, mas não oferecerá honorários suplementares, nem nenhum tipo de pagamento.
4. O comitê de captação de recursos ajudará o Diretor a obter recursos para a Fundação. Durante as reuniões do Conselho, o comitê de captação de recursos prestará contas ao Conselho sobre os seus esforços e organizará suas atividades futuras. Os membros do comitê de captação de recursos vão entrar em contato e se reunir com potenciais doadores entre as reuniões do Conselho. A Fundação cobrirá suas despesas para essas tarefas, mas não concederá honorários, nem nenhum tipo de pagamento.

Artigo: Programas e Planejamento

1. O Conselho de Curadores vai pedir que o Diretor proponha, para aprovação na reunião anual, um relatório sobre o último ano e um plano para o próximo ano. O relatório inclui um resumo das atividades e financiamentos de projetos do último ano e um relatório financeiro certificado por um auditor externo. O plano para o próximo ano inclui um plano de programa, um plano de funcionários, um orçamento administrativo e um plano de financiamento.
2. O plano anual de funcionários apresenta o número de funcionários existentes por categoria, todos os cargos vagos e um plano para preenchê-los ou uma explicação sobre por que não fazê-lo. Apresenta também propostas de ajuste do nível salarial de toda a equipe para o ano seguinte e solicitações de treinamento de funcionários que excedam o tempo de um mês. A Fundação busca diversidade na sua equipe em relação a sexo e grupo étnico e em relação aos cidadãos dos países em que atua.
3. O plano anual de programa apresenta um relatório sobre o último ano e projeções para o próximo ano por categoria de ação, pelo número de ações por categoria, seu custo, o orçamento total e uma descrição da estratégia de programa por trás dessas projeções.
4. O orçamento administrativo no plano anual apresenta um relatório sobre os custos administrativos do último ano e as projeções para o ano seguinte por item de linha. Se qualquer item de linha do ano seguinte superar em mais de 10% os recursos no último ano, o plano explicará as razões. Os custos administrativos não podem exceder um terço do orçamento anual global da Fundação.
5. O plano de financiamento apresentará um relatório sobre os recursos recebidos no último ano e as projeções para o ano seguinte, além do plano de administração dos recursos para o ano seguinte. A Fundação não pode terminar seu ano fiscal em estado de déficit, nem pode manter em reserva mais que o dobro do seu orçamento anual, com exceção dos fundos patrimoniais.
6. Em cada reunião do Conselho, os Curadores estudarão um resumo dos Financiamentos e dos Projetos Administrados pela Fundação (FAPs) aprovados pela equipe durante os seis meses precedentes desde a última reunião do Conselho. Nenhum Curador além do Diretor pode propor uma organização beneficiária, submeter uma proposta de financiamento ou participar das negociações para o financiamento de um projeto.
7. Uma vez por ano o Tesoureiro preparará um relatório de controle financeiro interno, incluindo recomendações de ação, para ser submetido ao Conselho junto com a auditoria anual na reunião semestral.
8. O Conselho aprova todos os financiamentos acima da quantia fixada no guia de administração da Fundação e delega ao Diretor e aos chefes da equipe o poder de aprovar financiamentos inferiores a essa quantia.

Pelo menos uma vez por mês, o Diretor convocará a equipe do programa e o Tesoureiro para decidir que propostas e solicitações de apoio da Fundação devem ter prosseguimento e para aprovar financiamentos. O Tesoureiro será responsável por registrar e arquivar as atas dessas reuniões, que podem ser consultadas pelos Curadores durante as suas reuniões. As atas especificam que organizações foram aceitas ou não como candidatas ao processo de seleção e por que motivos, assim como os financiamentos ou DAPs que foram aprovados e por que motivos.

Reuniões do Conselho

A frequência (duas vezes por ano, em outubro e abril), a condução e a estrutura das reuniões do Conselho da WARF também estão descritas nos estatutos da Fundação:

Artigo: Reuniões do Conselho

1. O Conselho se reunirá duas vezes por ano, em uma reunião anual e em uma reunião semestral.
2. A reunião anual dos Dirigentes acontecerá todos os anos no mesmo mês. Os Dirigentes podem alterar o mês por decisão unânime em uma reunião do Conselho ou com o consentimento por escrito de todos os Dirigentes. O Presidente do Conselho, o Diretor ou pelo menos um terço dos Dirigentes pode solicitar que o Secretário convoque uma reunião especial dos Dirigentes.
3. O Tesoureiro notificará os Dirigentes de uma reunião do Conselho por carta com pelo menos um mês de antecedência. A carta especificará local, data e hora da reunião e a sua finalidade, no caso de uma reunião especial. Este estatuto só poderá ser modificado ou anulado em uma reunião se a notificação incluir uma descrição das alterações propostas. Se o Tesoureiro estiver ausente ou não agir da forma correta, o Presidente ou o Diretor poderão enviar uma carta de notificação da reunião.
4. O Presidente do Conselho sempre preside a reunião de Dirigentes. Em caso de ausência, o Presidente do Conselho pode indicar um Presidente temporário ou, caso isso não aconteça, os próprios Dirigentes podem indicar uma pessoa para presidir a reunião. Na ausência do Tesoureiro, o Presidente da reunião indicará alguém para atuar como secretário.
5. A maioria dos Dirigentes com mandato válido no momento constitui quorum para todas as reuniões. O ato da maioria dos Dirigentes presentes a uma reunião onde haja quorum será o ato do Conselho Diretor. Na falta de quorum, a maioria dos Dirigentes presentes pode adiar a reunião até que ele seja obtido. Cada Dirigente em uma reunião tem direito a um voto e não pode haver votos por procuração nas reuniões de Dirigentes.
6. Se todos os Dirigentes derem sua autorização por escrito para uma ação, essa ação será tão válida quanto as ações autorizadas em uma reunião do Conselho. Esses consentimentos unânicos ficarão arquivados com o Tesoureiro.
7. Durante a avaliação de uma ação proposta pelo Conselho, um Dirigente que seja executivo, membro da diretoria, diretor, membro ou funcionário do beneficiário em potencial deverá se retirar da reunião quando a votação for realizada. Essa saída não afetará o quorum.

Artigo: Sessão fechada

1. Em cada reunião, o Conselho realiza uma sessão fechada para eleger novos membros, reeleger membros atuais, destituir membros com atuação insatisfatória e organizar recrutamentos para todas as vagas existentes ou previstas.
2. A cada reunião anual, o Conselho elege o Presidente do Conselho, o Diretor e o Tesoureiro para um mandato de um ano e avalia o desempenho, a remuneração e o contrato do Diretor. O Diretor negocia contratos, salários e benefícios do resto da equipe, incluindo o Tesoureiro, para o ano em curso.

3. Na reunião anual, o Conselho aprova o plano anual, com todas as modificações anotadas. Na reunião semestral, o Diretor apresenta um relatório de evolução do plano e o Conselho aprova as recomendações sobre controles financeiros internos no relatório do Tesoureiro com todas as modificações anotadas.

Artigo: Agenda das reuniões do Conselho

1. Um voto majoritário do Conselho pode mudar a agenda de qualquer reunião do Conselho.
2. A agenda da reunião anual segue o seguinte formato:
 - a. Verificação da convocação apropriada para reunião
 - b. Verificação do quorum
 - c. Apresentação do plano anual pelo Diretor
 - d. Discussão do plano
 - e. Reuniões dos comitês
 - f. Relatórios dos comitês para o Conselho
 - g. Resoluções
 - i. Plano anual
 - ii. Auditoria
 - iii. Membros
 - iv. Captação de recursos
 - i. Outras questões
 - j. Datas da próxima reunião (semestral)

Seção 2 Formando a Equipe da Fundação

Esta seção examina como uma equipe profissional é contratada e desenvolvida para poder executar com eficiência as responsabilidades programáticas e administrativas da fundação. No primeiro caso, é examinada a função do Diretor Executivo. O segundo exemplo explora os sistemas de pessoal bem desenvolvidos da Foundation for the Philippine Environment (FPE).

Exemplo 1 *A função de um Diretor Executivo*
Fundación Esquel Ecuador

Exemplo 2 *Sistemas de pessoal*
Foundation for the Philippine Environment

É necessário ter uma equipe profissional?

É possível para os doadores financiar projetos sem investir recursos no recrutamento e treinamento de uma equipe profissional. Eles podem contratar consultores em meio expediente e/ou contar com o apoio de voluntários. Um argumento a favor dessa abordagem é que ela pode diminuir as despesas administrativas.

As fundações que examinamos nesta seção, no entanto, decidiram recrutar e treinar uma equipe profissional por acreditarem que com isso são capazes de administrar melhor os recursos e aumentar seu impacto. Essas fundações acreditam que os benefícios à sua capacidade de identificar e oferecer apoio a programas fortes e causar impacto a longo prazo superam uma possível economia em despesas administrativas.

Quais são os funcionários necessários a uma fundação?

Em muitas organizações, o conselho (muitas vezes trabalhando junto com um chefe de equipe) decide que funcionários serão necessários à fundação. Depois do diretor da fundação ter sido designado, muitos conselhos transferem a contratação da equipe para essa pessoa. Embora continuem envolvidos em questões de contratação mais amplas (políticas e relativas ao crescimento da organização), eles raramente assumem uma função no processo de contratação. Ainda que as funções específicas e os títulos dos membros da equipe possam variar significativamente, todas as fundações abordadas neste capítulo preencheram os seguintes cargos:

- **Diretor da fundação:** várias fundações concentram a função de comando em uma só pessoa, mas esse papel também pode ser dividido entre dois indivíduos. As três fundações deste capítulo empregam também um "diretor executivo".
- **Equipe dos programas:** dependendo da estratégia de concessão de financiamento de uma fundação, a equipe dos programas contribuirá com uma série de habilidades, incluindo familiaridade com as áreas geográficas em que a fundação trabalha e conhecimento profissional das áreas temáticas relevantes para a fundação.
- **Equipe financeira:** geralmente inclui um contador

- Equipe de comunicações: às vezes combinada a uma pessoa da área de captação de recursos
- Equipe de captação de recursos: as funções são geralmente compartilhadas com a equipe do programa
- Equipe administrativa

Essa equipe cuida dos problemas diários de uma fundação e assegura que as intenções do conselho sejam realizadas. Ela também oferece assistência contínua ao conselho e aos comitês do conselho. Os candidatos a cada cargo são selecionados com base nas necessidades da fundação.

Resumo

Um fundador que deseje desempenhar esse papel, que tenha capacidade comprovada para isso e que tenha conquistado a confiança do conselho pode ocupar com eficiência um cargo na equipe executiva. No caso da Fundación Esquel Ecuador (FEE), o Conselho decidiu indicar o líder do principal grupo de fundadores da FEE como Diretor Executivo. Seu empenho, energia e visão foram demonstrados em trabalhos anteriores e durante a formação da FEE. Eles acharam desnecessário procurar um Diretor Executivo que ainda não estivesse familiarizado com a visão da FEE.

Um sistema de pessoal bem desenvolvido pode facilitar o processo de contratação de funcionários a longo prazo. As descrições detalhadas de cargos usadas pela FPE ajudam a definir com clareza a função de cada membro da equipe e suas responsabilidades. Isso facilita o processo de substituição quando há saída de membros da equipe.

Os planos de desenvolvimento da equipe podem ajudar a levantar o moral da equipe e a aumentar sua qualificação em áreas onde há carência de conhecimento especializado. Um sistema de desenvolvimento da equipe como o da FPE permite que os funcionários adquiram novas qualificações em áreas carentes de conhecimento especializado e aprimorem as habilidades já existentes. Isso pode ajudar a fortalecer os membros da equipe e proporcionar o seu crescimento profissional dentro da FPE, reduzindo a taxa de rotatividade de funcionários.

Um sistema de avaliação da equipe pode ajudar a melhorar as relações entre os supervisores e os funcionários. O sistema de avaliação da equipe da FPE possibilita que os funcionários reflitam constantemente sobre seu desempenho e suas relações com colegas, supervisores e subordinados, o que contribui para melhorar as condições de trabalho e levantar o moral da equipe.

Exemplo 1

A função do Diretor Executivo Fundación Esquel Ecuador

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi registrada legalmente como fundação em 1990, apesar dos membros fundadores (todos profissionais de desenvolvimento social e econômico) terem formado uma força-tarefa no final da década de 70 para cuidar de necessidades sociais do país através da pesquisa e do diálogo. Quando a fundação foi formada, os membros dessa força-tarefa recrutaram os membros do conselho, que

se tornou o órgão diretor da FEE. Foi esse grupo que nomeou o líder da força-tarefa como Diretor Executivo da FEE (esse título foi modificado para Presidente Executivo em 1993). O Conselho optou por escolher, por meio de um processo transparente, um líder comprovado que pudesse comunicar a missão e a visão da organização de forma eficaz através de sua energia e empenho.

O Presidente Executivo é membro do Comitê Executivo, que é composto também pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Conselho. Esse grupo se reúne mensalmente ou quando convocado por um dos membros. A descrição do cargo de Presidente Executivo, encontrada no Artigo 22 dos Estatutos da FEE, diz que o Presidente Executivo exerce as funções de captador de recursos, chefe da equipe, elemento de ligação com o Conselho, representante e administrador-chefe da Esquel. Um líder eficiente deve assegurar a atuação eficaz da fundação nos níveis administrativo, programático e de políticas.

O Artigo 20 dos estatutos descreve as funções do Comitê Executivo e as responsabilidades do Diretor Executivo para com o Comitê, e o Artigo 21 especifica a duração do mandato do Diretor Executivo:

Artigo 20. As funções do Comitê Executivo serão:

- Assegurar e colaborar com o cumprimento dos estatutos e regulamentos da Fundação
- Interpretar os estatutos e regulamentos da Fundação
- Aprovar as políticas financeiras apresentadas pelo Diretor Executivo
- Ser informado dos relatórios técnicos e demonstrativos financeiros apresentados periodicamente pelo Diretor Executivo

Artigo 21. O Diretor Executivo será o Administrador da Fundação. Ele ou ela será designado pelo Conselho Diretor para um período de três anos, podendo ser renomeado por dois períodos adicionais consecutivos...

Artigo 22. As funções do Diretor Executivo são:

- Dirigir e ser responsável pelo funcionamento da Fundação
- Assegurar e colaborar com o cumprimento dos estatutos e regulamentos da Fundação
- Representar a Fundação legalmente, judicialmente e extrajudicialmente
- Preparar o Plano Anual de Trabalho e o Relatório Anual e submetê-los ao Conselho Diretor para avaliação
- Apresentar ao Comitê Executivo relatórios técnicos, demonstrativos financeiros e relatórios periódicos, seguindo os Regulamentos Gerais
- Obter os recursos técnicos e financeiros necessários para o funcionamento adequado da Fundação
- Propor diretrizes para o investimento dos recursos financeiros da Fundação e apresentá-las ao Comitê Executivo para aprovação
- Contratar a equipe operacional da Fundação⁸

Exemplo 2

Sistemas de pessoal

Foundation for the Philippine Environment

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) é um bom exemplo de uma fundação com um sistema altamente desenvolvido e padronizado para a contratação de funcionários. Esse sistema não só facilita o processo de substituição de funcionários como também ajuda a definir claramente as funções e responsabilidades específicas de cada membro da equipe.

Cada descrição de cargo inclui as relações de supervisão desse membro da equipe. Abaixo estão dois exemplos de descrições de cargos incluindo o Diretor Executivo e cargos nos setores de finanças, programas, comunicações e recursos humanos.

Cada função é descrita detalhadamente e recebe um "nível de cargo". A equipe é dividida em quatro grupos: Equipe do Programa, responsável pela implementação do Programa de Financiamentos, Unidade de Administração e Recursos Humanos, Unidade de Finanças e Gabinete do Diretor Executivo. Em 1995, a FPE passou por um exercício de "correspondência de cargos" e por um plano de racionalização de salários executados por uma firma de auditoria e administração, com o objetivo de criar um sistema de distribuição de benefícios e responsabilidades mais equilibrado. As descrições de cargos apresentadas abaixo refletem o novo sistema, que está sendo usado atualmente.

O documento interno fornecendo a descrição de cargo do Diretor Executivo contém as seguintes informações sobre funções e responsabilidades:

Função principal

- Seguindo as metas e objetivos da FPE e uma estratégia aprovada a longo prazo, [o Diretor Executivo] planeja, desenvolve, implementa e administra todas as atividades do programa para a Fundação, orienta o Conselho de Curadores em questões pertinentes e oferece informações essenciais para análise e avaliação de programas.

Principais deveres e responsabilidades

- Implementa políticas estabelecidas pela FPE e administra as operações rotineiras... Supervisiona a equipe da FPE e presta contas regularmente ao Conselho da FPE... Desenvolve e aperfeiçoa ainda mais os procedimentos de escritório, de administração, de contabilidade e de pessoal...
- Planeja, desenvolve, implementa e administra o programa da FPE, o que pode incluir realizar inspeções in loco para avaliar projetos específicos e o andamento geral do programa, interagir com organizações regionais, nacionais e internacionais, organizar e participar de reuniões para ajudar a determinar prioridades de preservação, trabalhar com consultores para definir atividades de preservação apropriadas, preparar estratégias por escrito e manter o Conselho informado sobre os programas e os projetos.
- Inicia, investiga, avalia e desenvolve projetos em colaboração com outras organizações e doadores, conforme necessário, com o objetivo de formular novos projetos e estratégias, assim como modificações nos programas já existentes, e recomenda sua adoção.
- Realiza inspeções in loco...
- Desenvolve, conforme solicitado, relatórios, documentos e apresentações de slides sobre atividades relacionadas à preservação ambiental para os projetos da FPE. Trabalha com a equipe na preparação de material para captação de recursos, eventos promocionais, conscientização do público e atividades educacionais.
- Monitora novas informações técnicas, o desenvolvimento das políticas, questões e tendências relativas à preservação ambiental nas Filipinas e orienta o Conselho.

- Como representante da FPE, se comunica com eficiência e mantém relacionamentos com colegas de trabalho, beneficiários, autoridades do governo local, etc.
- Gerencia e supervisiona os funcionários apropriados.
- Desempenha outras tarefas conforme designação do Conselho.

Responsabilidade de supervisão

- Supervisiona a equipe da FPE, incluindo funcionários do programa, assistentes administrativos, secretárias e trabalhadores temporários, além de supervisionar indiretamente os consultores e os beneficiários.

Relações de trabalho

- Internas: Interage freqüentemente com a equipe e com o Conselho para orientar, planejar e facilitar o trabalho do programa da FPE.
- Externas: Interage freqüentemente com beneficiários, consultores, doadores, outras organizações de preservação, órgãos do governo, universidades, etc.

Qualificações mínimas

- Conhecimentos: Ph.D. em administração de recursos naturais, estudos ambientais ou áreas relacionadas ou mestrado com experiência de trabalho equivalente.
- Experiência: Pelo menos cinco anos de experiência de campo nas Filipinas em preservação, administração de recursos naturais ou desenvolvimento internacional, com sucesso comprovado na administração de programas de preservação complexos.
- Habilidades: Excelente capacidade de comunicação oral e escrita, tanto em inglês como em Tagalo. Experiência administrativa e de gerenciamento é essencial.⁹

O Gerente de Finanças e Administração da FPE é subordinado ao Diretor Executivo e é o líder da Unidade de Finanças. As funções básicas do Gerente de Finanças e Administração são: responsabilizar-se pelo planejamento, direção, coordenação e supervisão da administração das finanças, incluindo a contabilidade geral, o monitoramento dos custos dos projetos e as operações orçamentárias da Fundação no contexto de apresentação e interpretação de relatórios, preparar relatórios para o governo, realizar avaliações e consultoria, incluindo auditorias internas, administrar os impostos, proteger o patrimônio, planejar o controle das relações entre investimentos/doadores/bancos e fazer avaliações econômicas. Veja a seguir a descrição do cargo da FPE:

Título do cargo:	GERENTE DE FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO
Unidade organizacional:	Finanças e Administração
Nível do cargo:	8

Função básica

Gerenciar transações e processar sistemas que gerem informações para o controle das atividades e operações planejadas com recursos do Fundo Patrimonial; fazer relatórios e interpretações dos resultados das operações expressos em termos financeiros, tanto para uso interno como externo, incluindo a administração dos impostos; avaliar o impacto financeiro das decisões da administração e as recomendações anteriores e posteriores à sua implementação; garantir fluxos de caixa adequados para sustentar as atividades e operações planejadas; proteger os recursos através dos controles adequados; consolidar os dados de receita e custo relativos a projetos, programas e eventos especiais; fornecer um panorama financeiro para o planejamento de atividades e operações.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Administração financeira

- a. Obedecendo a princípios e métodos de contabilidade de aceitação geral, estabelecer/manter sistemas e procedimentos de controle interno para os recursos recebidos pela FPE, suas propriedades e outros bens adquiridos.
 - Conferir a validade/autenticidade dos desembolsos de dinheiro, recibos e outras transações relacionadas.
 - Aprovar todos os vouchers, pedidos de pagamentos em cheque e outros desembolsos.
 - Conferir a exatidão dos registros de prestação de contas de todos os recursos/financiamentos recebidos pela FPE.
 - Monitorar regularmente o desempenho dos administradores do fundo.
 - Monitorar os gastos operacionais em comparação com o orçamento, a posição de caixa/saldos do fundo e as contas de investimento.
- b. Fornecer à AID ou a outros doadores relatórios por escrito sobre os recursos/financiamentos recebidos, apresentando uma descrição de todos os desembolsos, bens adquiridos e outras transações.
 - Analisar e aprovar os relatórios financeiros preparados pelo Analista Financeiro e pelo Contador Geral sobre todos os recursos recebidos.
 - Assegurar que todos os relatórios escritos estejam de acordo com as diretrizes.

2. Planejar o controle

- a. Estabelecer, coordenar e administrar um plano adequado para o controle de operações como geração de receita (maximização dos rendimentos obtidos a partir de fundos aplicáveis), orçamentos das despesas e controles de monitoração adequados para assegurar o cumprimento do conjunto de padrões.
- b. Assegurar que medidas adequadas de controle interno sejam implantadas para proteger os bens da Fundação.
 - Adquirir cobertura de seguro adequada para os bens e mercadorias que possam ser segurados.
 - Garantir que todos os equipamentos sejam mantidos em boas condições providenciando um sistema para monitorar seu desempenho regularmente.

3. Avaliar e consultar/Auditoria interna

- a. Contratar uma empresa de contabilidade ou um contador para fazer uma auditoria financeira e fiscal dos livros e registros da Fundação relativos aos projetos, incluindo todas as fontes de recursos.
- b. Realizar análises de fechamento, com ou sem a ajuda de uma empresa pública de contabilidade, nos projetos já concluídos.
- c. Realizar auditorias internas periódicas das transações financeiras, incluindo os resultados operacionais, através da avaliação e apreciação da solidez e da adequação e aplicação de controles operacionais financeiros, de contabilidade e outros. Promover/iniciar procedimentos de controle interno para garantir o cumprimento dos objetivos e a eficácia das políticas, da estrutura da organização e dos procedimentos a custos razoáveis.

4. Serviços de administração do escritório

- a. Coordenar com todos os chefes das unidades o desenvolvimento e a implementação de todas as políticas, diretrizes, formulários e procedimentos de administração nas seguintes áreas:
 - Compra e liberação de suprimentos, materiais e equipamentos
 - Utilização e manutenção de veículos de serviço
- b. Identificar e recomendar para aprovação desembolsos prioritários de capital.
- c. Supervisionar a instalação do sistema de manutenção para as máquinas e os equipamentos do escritório.
- d. Supervisionar os funcionários escalados para dar assistência às reuniões de comitê do Conselho e do Conselho de Curadores.

5. Participação em comitês

- a. Comitê de Administração
- b. Comitê de Aposentadoria
- c. Comitê de Benefícios
- d. Comitê de Investimentos

6. Desempenhar outras tarefas que podem ser ocasionalmente atribuídas

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em contabilidade, preferencialmente com graduação em Administração de Empresas ou Finanças.
2. Contador.
3. Cinco anos de experiência em contabilidade geral, orçamentos, relatórios financeiros, custódia e administração de fundos de doadores com pelo menos três anos em um cargo de supervisão.
4. Conhecimento prático adequado de aplicativos de contabilidade integrados (ACCPAC, PLATINUM, GREAT PLAINS, por exemplo).

A função do Gerente de Finanças e Administração é crucial, pois ele e a Unidade de Finanças são responsáveis não apenas por manter registros claros dos fundos recebidos, mas também por administrar os financiamentos concedidos. Dentro da estrutura de direção da FPE, que requer ligações com a US Agency for International Development, o World Wildlife Fund, o governo das Filipinas e outros doadores, o Gerente de Finanças e Administração também deve estar qualificado para prestar contas e se comunicar eficientemente com esses públicos.

A seguir, apresentamos as descrições de outros três cargos da FPE: Supervisor do Programa, Gerente sênior do Programa para Comunicações de Desenvolvimento e Gerente de Desenvolvimento Humano:

Supervisor do Programa

Nome do cargo:	SUPERVISOR DO PROGRAMA
Unidade organizacional:	Unidade de Desenvolvimento do Programa
Nível do cargo:	7

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento do Programa; fornece orientação técnica e supervisiona os gerentes de projeto designados para todos os projetos regulares da FPE e outros funcionários do Programa. Na ausência do Diretor de Desenvolvimento do Programa, comparece a reuniões do Comitê de Administração.

Função básica

Facilita o desenvolvimento, o monitoramento e a avaliação dos projetos regulares, incluindo financiamentos concentrados em uma área, responsivos, CFP-MacArthur, Keidanren NCF, proativos e de ação; estabelece e amplia os vínculos com outros grupos, instituições e indivíduos para fortalecer a implementação do programa; supervisiona o trabalho dos gerentes de projeto designados para esses projetos e também dos assistentes do programa da Unidade de Desenvolvimento do Programa.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento, monitoramento e avaliação de projetos

- a. Prepara relatórios de consolidação de todos os projetos regulares da FPE.
- b. Assegura que acordos específicos e aperfeiçoamentos ou condições acertados pelo Comitê de Desenvolvimento de Programa/Conselho de Curadores para projetos aprovados para financiamento sejam incorporados ao Contrato de Parceria pertinente.
- c. Aprova as solicitações de liberação de fundos para projetos feitos por gerentes do programa ou assistentes do programa.
- d. Designa gerentes de projeto específicos para avaliarem as propostas de projetos encaminhadas pelo Diretor Executivo.
- e. Assegura a realização da grade mensal de avaliações de propostas.
- f. Apresenta ao Comitê de Administração o status de todas as propostas de projetos recebidas, tanto o das aprovadas como o das rejeitadas ou adiadas.
- g. Supervisiona os preparativos para a realização de todas as atividades da Unidade de Desenvolvimento do Programa, especialmente para a reunião anual dos parceiros.
- h. Monitora as ações adotadas pela equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa em relação à modificação/alinhamento de projetos e qualquer outra solicitação específica feita pelos parceiros relativa à implementação de projetos.

2. Orientação técnica

- a. Facilita a avaliação das estratégias de projeto para ajudar o Diretor de Desenvolvimento do Programa e toda a unidade no desenvolvimento de estratégias e abordagens para a implementação eficaz de projetos da FPE.
- b. Facilita a coleta/consolidação de informações para os projetos da FPE desenvolvidos e monitorados por gerentes de projeto ou assistentes do programa, especialmente em termos de repercussão, sustentabilidade técnica e financeira e estratégias de solução de problemas.
- c. Analisa os resultados (apresentações, visitas de campo e relatórios de monitoramento) de toda a equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa e oferece orientações para o seu aperfeiçoamento.

3. Supervisão da equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa

- a. Analisa o relatório de avaliação de desempenho dos assistentes do programa e recomenda ações apropriadas.
- b. Estuda e aprova solicitações de adiantamento de dinheiro, relatórios de liquidação, reembolsos, licenças e registros de horário diários de todos os assistentes do programa.
- c. Em conjunto com a Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração, recomenda cursos de treinamento para a equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa.
- d. Aprova requisições de liberação ou compra de materiais com base no item de despesa aprovado e no orçamento.
- e. Trabalha em sintonia com outras unidades em questões relativas ao programa.

4. Comunicação externa e contatos

- a. Estabelece e amplia os contatos e mantém comunicações com redes de ONGs, organizações populares, órgãos governamentais e outras instituições e indivíduos para fortalecer a implementação do programa.

5. Atribuições especiais

- a. Como integrante do alto escalão da fundação, participa do processo de elaboração de políticas e diretrizes para o processo de aprovação do programa e de projetos.
- b. Desempenha outras funções que podem ser ocasionalmente atribuídas.

Guia de qualificação

1. Nível superior em Administração Florestal, Biologia, Estudos Ambientais, Ecologia e outros cursos relacionados; disciplinas de curso de graduação ou disciplinas nessas áreas são altamente desejáveis.
2. Três a cinco anos de experiência em atividades de gerenciamento de projetos, preferivelmente com exposição a projetos relacionados ao meio ambiente.
3. É desejável experiência anterior em supervisão ou gerenciamento.

Gerente-sênior do Programa

Nome do cargo:	GERENTE-SÊNIOR DE PROGRAMA PARA COMUNICAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO
Unidade organizacional:	Unidade de Comunicações de Desenvolvimento
Nível do cargo:	7

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento Institucional; exerce a supervisão geral da equipe da Unidade de Comunicações de Desenvolvimento; trabalha em sintonia com a Unidade de Desenvolvimento do Programa no suporte necessário às comunicações, com a Unidade de Finanças nos requisitos financeiros da unidade e de seus projetos e com a Unidade de Desenvolvimento Humano e Administração em assuntos administrativos. É membro do Comitê de Administração.

Função básica

É responsável pelo desenvolvimento dos programas de comunicação da Fundação em conjunto com a Administração e outras unidades.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento do programa de comunicações institucionais

- a. Facilita o desenvolvimento e supervisiona a implementação do plano de comunicação da FPE.
- b. Lida com programas proativos específicos da FPE.
- c. Facilita o desenvolvimento do plano de trabalho anual das unidades.
- d. Estabelece padrões para materiais, publicações e produtos de comunicação interna e externa.

2. Coordenação e contatos

- a. Supervisiona o fornecimento de serviços de apoio administrativo para os Comitês Consultivos Regionais e para o Painel Consultivo de Especialistas.
- b. Representa a FPE em atividades envolvendo a colaboração entre agências pertinente ao mandato da unidade.

3. Supervisão da equipe de comunicação e outros assuntos administrativos

- a. Avalia o desempenho da equipe da unidade na implementação do plano de trabalho individual e na obediência às políticas financeiras e administrativas.
- b. Revisa documentos e materiais de apresentação antes que sejam submetidos ao Diretor de Desenvolvimento Institucional.
- c. Aprova as solicitações de liberação de fundos, adiantamentos de dinheiro, relatórios de liquidação, reembolsos, licenças e registros diários de horário da equipe da unidade.
- d. Coordena as questões administrativas, orçamentárias e financeiras da unidade.

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em Comunicações de Desenvolvimento, Comunicação de Massa, Jornalismo e outros cursos relacionados.
2. Três anos de experiência em projetos de comunicação, de preferência com exposição a programas de proteção ambiental ou de conservação.
3. É desejável experiência anterior em supervisão ou gerência.

Gerente de Desenvolvimento Humano

Nome do cargo: GERENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
Unidade organizacional: Unidade de Desenvolvimento Humano e Administração
Nível do cargo: 6

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento Institucional; supervisiona o trabalho dos motoristas e dos funcionários do escritório. É o vice-presidente do Comitê de Benefícios; supervisiona o trabalho do Comitê Administrativo Inter-Unidades.

Função básica

Sob a supervisão do Diretor de Desenvolvimento Institucional, cuida da implementação do Plano de Desenvolvimento de Funcionários e Capacitação da FPE, da contratação, recrutamento, orientação, avaliação de desempenho e planejamento de carreira dos funcionários; administra o pagamento e os benefícios dos funcionários.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento e capacitação da equipe

- a. Cuida dos preparativos para a realização das sessões mensais de desenvolvimento dos funcionários.
- b. Administra a avaliação das necessidades de treinamento e valida os resultados junto com os funcionários e seus supervisores.
- c. Ajuda a criar um plano mestre de desenvolvimento dos funcionários com base nos resultados das avaliações das necessidades de treinamento e de desempenho.
- d. Identifica cursos de treinamento para os funcionários com base no plano mestre.
- e. Toma as providências necessárias para que os funcionários compareçam a vários programas de treinamento.
- f. Administra a avaliação dos treinamentos e o feedback nas sessões de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

2. Administração da remuneração e dos benefícios

- a. Administra a estrutura de remuneração e benefícios através da preparação de contratos de trabalho ou de ajuste de salário, de documentos de movimentação de pessoal, ajuste de salário e promoção.
- b. Prepara a documentação para seguro em grupo, plano de saúde, plano de aposentadoria e seguro individual de viagem.
- c. Calcula as horas de trabalho dos funcionários com base nos registros diários de horário e controla a utilização de licenças.
- d. Registra e informa os órgãos fiscais sobre os funcionários recém-contratados.
- e. Processa e se certifica do preenchimento das notificações de licença-maternidade e licença médica, dos pedidos de empréstimos e outros benefícios junto aos órgãos governamentais adequados.
- f. Mantém e atualiza os registros dos funcionários da FPE com relação a alteração de status, dependentes adicionais e beneficiários.

3. Recrutamento e substituições

- a. Conduz seleções, entrevistas iniciais e testes dos candidatos.
- b. Prepara uma pequena lista dos candidatos mais qualificados e organiza entrevistas com o supervisor e/ou gerente adequado.
- c. Prepara os contratos de trabalho e faz os preparativos para a orientação da equipe recém-contratada.
- d. Monitora os contratos da equipe em experiência e contratada e informa a administração sobre as medidas a serem tomadas em relação à manutenção do vínculo empregatício.
- e. Prepara e distribui os formulários para a avaliação periódica do desempenho da equipe e faz um resumo dos resultados.
- f. Mantém um arquivo atualizado de candidatos qualificados.

4. Desenvolvimento da instituição

- a. Cuida dos preparativos para as avaliações de equipe de meio de ano e de final de ano e do planejamento dos workshops, assim como das atividades de integração dos funcionários e do dia da família.
- b. É responsável pelo Mural livre e pela Caixa de sugestões.
- c. É responsável pela documentação periódica das reuniões dos funcionários.

5. Suporte administrativo¹¹

- a. Cuida dos preparativos para as viagens aéreas de funcionários que se deslocam para visitas de campo ou conferências/reuniões na região.
- b. Certifica-se de que as tarefas de mensageiros e o despacho de motoristas e veículos sejam cumpridos com eficiência, através da monitoração do trabalho da equipe.
- c. Supervisiona a compra e a estocagem de suprimentos e materiais, além das ações a serem executadas em relação às ordens de serviço.
- d. Facilita a documentação para pagamentos e outras transações relacionadas aos serviços de comunicação (telefones fixos e celulares e pagers), aos serviços de segurança e a outras ordens de serviço.
- e. Coleta periodicamente nas mensagens para o Diretor Executivo instruções específicas relativas a reuniões e programação da FPE.

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em Administração/Desenvolvimento de Recursos Humanos, Psicologia, Ciências Comportamentais, Sociologia ou Antropologia.
2. Experiência de um ano em funções de Desenvolvimento Humano envolvendo treinamento, administração de remuneração e benefícios, recrutamento e colocação.

Desenvolvimento dos funcionários

A FPE deseja aplicar ao desenvolvimento da sua própria equipe os mesmos padrões aplicados aos seus parceiros. A Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração prepara um plano anual de trabalho para o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários. Esse plano inclui cursos rápidos em instituições especializadas como o Asian Institute of Management, estudos profissionais e de graduação em tempo parcial e sessões de treinamento sobre tópicos relacionados principalmente a estudos ambientais criadas especialmente para a fundação.

As iniciativas de desenvolvimento de funcionários podem ser expressas em atividades como treinamento em qualificações adicionais, participação em workshops e seminários, experiência de campo e exposição a outras organizações. Esses incentivos são importantes para a saúde da fundação, assim como para a produtividade e o entusiasmo dos membros da equipe.

Existem cinco componentes no desenvolvimento dos funcionários da FPE: avaliação de desempenho, workshops mensais de capacitação, exposição a campo para funcionários que não pertençam ao programa, treinamento individual de funcionários e experiência de liderança para os membros da equipe que passaram por treinamento.

Esses mecanismos de treinamento e desenvolvimento de funcionários se aplicam aos membros da equipe, incluindo os funcionários administrativos e do programa. A FPE elabora todos os anos uma programação para o treinamento dos funcionários. O plano de trabalho para 1998 é mostrado a seguir:

Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração			
Área-chave/Objetivo	Atividades	Período	Suporte entre unidades
Treinamento da equipe			
Plano mestre	• Identificar áreas de especialização por equipe	1º trimestre	Todas as unidades
Treinamento individual	• Apoiar estudos profissionais, de graduação e pós-graduação (com diploma) dos funcionários • Formular, validar, finalizar a política revista de treinamento local • Organizar o treinamento individual de funcionários em cursos rápidos	A partir do 1º trimestre 1º trimestre	Todas as unidades Dezembro de 1997, Reunião da equipe Todas as unidades
Sessão de treinamento e desenvolvimento dos funcionários	• Questões de gênero • Fenômeno El Niño • Workshop de redação • Agenda 21, Convenção da ONU • Diversidade biológica • Ecossistemas terrestres • Ecossistemas aquáticos • Cultura e meio ambiente • Sistema de conhecimento nativo • Responsabilidade sobre recursos naturais	Jan Fev Mar Abr Jan Mai Jun Jul Ago Set a Nov Dez	Todas as unidades UDP
Viagens de exposição	Avaliação trimestral em • Abra • Malindang • Matutum • Samar (Cataman) Relações interpessoais • Integração dos funcionários • Dia da família • Atividades esportivas; aeróbica; boliche	2º trimestre 3º trimestre Abril Maio Toda sexta-feira	UDP, todas as unidades Todas as unidades
Avaliação e planejamento	Meio do ano Final do ano	Julho Dezembro	Todas as unidades, especialmente a UCD
Orientação	• Kit de aperfeiçoamento: plano estratégico, biodiversidade • Conduta para diferentes funcionários	Janeiro Conforme necessário	UCD, GE
Administração de pessoal			
Complementação adequada da equipe	• Recrutar assistente da equipe para a UCD • Contratar especialista em MIS		UCD
Rever as descrições de cargo	• Sup. para Comunicações proativas • Unidade de Finanças, DRHA	1º trimestre	Todas as unidades

Avaliação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> •Subordinados aos superiores •Análise dos pares, avaliação de parceiros 2º trim 	Dezembro Todas as unidades
Remuneração e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> •Reunião do Comitê de Benefícios para discutir ajuda de custo para uniformes e transporte •Administrar avaliação do desempenho e bônus •Ajuste de salários devido à inflação (pela reunião do Conselho setembro de 1997: 7%) •SSS/plano de saúde/Pag-BIG •Aposentadoria •Hora extra •Seguro de vida e benefícios médicos •Subsídio ao arroz •Bônus de Natal •Décimo-terceiro* •Conversão de SL* <p>*Observação: valores baseados nos salários de 97</p>	1º trimestre Todas as unidades 2º trimestre
Administração do escritório		
Sistemas de escritório	<ul style="list-style-type: none"> •Limpeza nos arquivos •Reimprimir as políticas do escritório •Revisar o manual do funcionário •Rever as políticas <ul style="list-style-type: none"> 1. Uso e controle da utilização dos veículos 2. Liberação e contabilização de equipamentos •Criar/rever formulários de escritório <ul style="list-style-type: none"> 1. Serviços de cópia (reprodução) 2. Triagem, ordens de serviço 3. Solicitação de veículo •Fornecer a matriz do serviço de courier de viagens •Acompanhamento de documentos despachados •Fornecer relatório mensal de consumo de gasolina •Atualizar a lista de suprimentos •Fornecer relatório mensal das contas de telefone •Diretrizes para uso de equipamentos •Garantir que as comunicações sejam transmitidas conforme solicitado •Garantir que o DE e a equipe sejam transportados em segurança e a tempo 	Dez de 97 UCD 1º trimestre 2º trimestre, Todas unids 1º trimestre 1º trimestre, Todas unids 1º trimestre e agências Contínuo Contínuo Contínuo Contínuo
Compras		
Comprar suprimentos e equipamento necessários	<ul style="list-style-type: none"> •Finalizar a lista de suprimentos e equipamento •Comprar equipamentos •Comprar brindes institucionais 	Dez de 97 Todas as unidades Conf. agendado, jul/98
Administração do estoque	<ul style="list-style-type: none"> •Manter e atualizar o estoque sistema de administração e controle 	Contínuo
Reparos e manutenção		
Manutenção de veículo, registro e seguro	<ul style="list-style-type: none"> •Certificar-se da manutenção e das boas condições de funcionamento do veículo 	Janeiro
Reparo de equipamentos e manutenção	Equipamento: atualização, reparo	Conforme necessário Todas as unidades Finanças (fundos)
Manutenção, consertos e fabricação para o escritório	<p>Instalações: restaurar gruta, pintar cerca Instalar o portão (cozinha) Consertar telhado, caixa d'água Instalação: bomba para poço profundo = 120.000 Fabricação: armários para arquivos antigos</p>	Jan. Finanças (fundos) 1º trimestre 2º trimestre 2º trimestre Janeiro

Sistema de administração do desempenho

A avaliação do desempenho descrita na programação inclui não apenas a avaliação feita pelos supervisores dos membros da equipe, mas também as feitas pelos subordinados, pelos pares e pelos beneficiários. Além disso, são realizados workshops mensais de capacitação na FPE. Os tópicos desses workshops incluem:

- Administração do lixo tóxico
- Avaliação do impacto ambiental
- Estrutura de cooperação econômica Ásia-Pacífico para projetos de desenvolvimento em regiões montanhosas
- A mulher, o ambiente e o desenvolvimento sustentável
- Leitura de mapas

Essas sessões mensais também servem para desenvolver o espírito de equipe, pois os funcionários às vezes preparam as refeições servidas no evento, que dura o dia todo. Elas também ajudam a pavimentar a melhoria das relações entre a equipe e os membros do Conselho, já que estes às vezes trabalham como facilitadores dessas sessões.¹²

Formação de equipe

A FPE utiliza seis mecanismos para ajudar a equipe a ficar coesa e unida:

- *Workshop de Integração dos Funcionários*, realizado uma vez por ano, com a participação de todos os funcionários. As forças e fraquezas de cada funcionário são identificadas
- *Dia da Família*, realizado uma vez por ano, normalmente no verão. Todos os funcionários e suas famílias fazem um passeio a um clube fora da cidade. A equipe da FPE prepara a comida
- *Celebração de aniversário*, realizada em janeiro. Os membros da equipe são responsáveis pelo evento e participam de apresentações
- *Atividades esportivas entre unidades*. Os esportes incluem boliche e tênis de mesa, com equipes formadas por funcionários de várias unidades
- *Comitês mistos*, criados para organizar atividades como os Workshops de Avaliação e Planejamento, a celebração de aniversário da FPE e a festa de Natal
- *Mural livre e Caixa de sugestões*, onde os membros da equipe podem expressar seus sentimentos, opiniões e sugestões

Auditoria de desempenho de diretores e gerentes

Dependendo da estrutura de pessoal de uma organização, pode ser importante para os empregados de nível hierárquico inferior ter a possibilidade de avaliar as habilidades administrativas de seus supervisores. O relatório do Conselho da reunião de dezembro de 1997 inclui um modelo para a avaliação de um gerente/diretor por um subordinado. A FPE usa um sistema de pontuação, mas existem várias outras possibilidades. Pode ser necessário fazer uma pesquisa/experimentação antes de se tomar a decisão final.

Apresentamos a seguir sugestões de critérios usados nesse modelo para áreas nas quais o desempenho dos gerentes pode ser avaliado por um subordinado. Essas áreas podem ser usadas para avaliação por superiores, pares ou parceiros em projetos.

CRITÉRIOS SUGERIDOS PARA AVALIAÇÃO: GERENTE/DIRETOR POR SUBORDINADO

Gerenciamento do trabalho

- Planeja e prioriza com eficiência as atividades atuais e futuras da unidade
- Vincula essas atividades à visão, missão, metas e estratégias gerais da Fundação
- Distribui o trabalho de forma clara e adequada
- Define padrões apropriados de trabalho e prazos realistas
- Implanta sistemas de monitoramento e racionaliza as operações de escritório
- Toma decisões rápidas e embasadas

Gerenciamento dos funcionários

- Delega autoridade e responsabilidade de forma justa e adequada
- Após delegar responsabilidades, acompanha as ações decorrentes
- Encoraja e estimula idéias úteis e originais
- Motiva os subordinados a cumprirem suas metas
- Promove a carreira e o crescimento profissional dos subordinados
- Assegura o crescimento e o desenvolvimento contínuos de si mesmo e de seus subordinados
- Avalia e orienta os subordinados com eficiência e sem demonstrar preferências
- Procura agir de forma justa e imparcial e manter a disciplina

Gerenciamento de recursos

- Elabora orçamentos para recursos materiais e humanos, suprimentos, tempo, dinheiro, equipamentos e veículos
- Cuida para que os fundos sejam desembolsados apropriadamente
- Assegura o uso correto e a manutenção dos equipamentos de escritório, dos veículos e de outros recursos

Gerenciamento de obstáculos

- Identifica e supera dificuldades ou problemas no escritório
- Responsabiliza-se por suas ações

Inovação

- Inicia e implementa políticas/programas/projetos/outras atividades novas ou aprimoradas
- Assume riscos na implementação de programas ou projetos

Avaliações de desempenho dos funcionários

A FPE também desenvolveu sugestões de critérios para avaliar o desempenho dos funcionários, com o propósito de definir prêmios como promoções e aumentos. Cada critério recebe uma sugestão de pontuação, para que o avaliador possa atribuir uma nota e um nível ao desempenho do funcionário avaliado. As áreas sob avaliação são quantidade e qualidade técnica do trabalho, comportamento e atitude no trabalho e capacidade administrativa [resumidas]:

Quantidade técnica de trabalho (produto ou desempenho real)

Qualidade técnica do trabalho (qualidade do trabalho realizado em relação às habilidades e capacidades)

- Administração do trabalho
- Conteúdo, precisão e organização do trabalho

- Administração dos obstáculos
- Atuação oportuna e atenção
- Comunicabilidade
- Comportamento e atitude no trabalho
- Espírito de equipe
- Confiabilidade e adaptabilidade
- Motivação e entusiasmo pelo trabalho
- Iniciativa e engenhosidade
- Estabilidade
- Companheirismo e gentileza

Qualidades administrativas

- Observância das políticas, dos procedimentos, das normas e dos regulamentos da FPE
- Assiduidade
- Apresentação pessoal

Trabalho adicional (também chamado de "fatores de interferência")

- Se o trabalho adicional for realizado além e acima das atribuições usuais, ele receberá pontos de crédito que dependem da importância/impacto/dificuldade do trabalho realizado e do prazo necessário para sua conclusão.

A FPE usa um formulário que permite ao avaliador fazer observações sobre os dados coletados na avaliação de desempenho apresentada acima:

NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO

Quais os potenciais do avaliado? Em que áreas ele deve melhorar? Quais são os seus problemas nessas áreas?

Ativ. de desenvolv. _____

Data de conclusão _____

Assinatura do avaliado _____

Assinatura do avaliador _____

Avaliação concluída e discutida com o avaliado em _____

Assinatura do revisor _____

Data _____

Seção 3 **Planejando o Desenvolvimento Institucional e Desenvolvendo Orçamentos e Sistemas de Administração Financeira**

Esta seção apresenta questões relativas ao planejamento estratégico da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e mostra a elaboração de orçamentos e sistemas de administração financeira da Philippine Business for Social Progress (PBSP). Também é examinado o sistema de relatórios financeiros implantado pela Fundación Esquel Ecuador (FEE) para seus beneficiários.

Exemplo 1: **Processo de planejamento estratégico**
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Exemplo 2: **Um pacote de planejamento financeiro**
Philippine Business for Social Progress

Exemplo 3: **Diretrizes financeiras e procedimentos para beneficiários**
Fundación Esquel Ecuador

Por que planejar o desenvolvimento institucional?

Guiada por sua missão, a FDC de Moçambique criou planos estratégicos para facilitar o trabalho da fundação. Dentro do contexto do que planeja realizar (as metas econômicas e sociais que fazem parte dos seus programas), a FDC se preocupou em fazer também planos para o seu próprio desenvolvimento organizacional, de modo a poder atingir melhor os seus objetivos. Esse planejamento é um processo contínuo, que deve ser avaliado à medida que a organização se desenvolve e surgem novas necessidades na comunidade. Um plano estratégico pode ajudar a definir as necessidades da fundação em relação a captação de recursos, conhecimento especializado e mão-de-obra.

Também faz parte de um plano estratégico o desenvolvimento de um plano financeiro que permita à fundação concretizar o programa idealizado e os planos de desenvolvimento organizacional. A Philippine Business for Social Progress desenvolveu um procedimento sistemático para criar uma estrutura de orçamentos financeiros.

Quando o planejamento é necessário às fundações?

Além de realizar sessões intensivas de planejamento no momento da criação da fundação, os líderes das fundações devem reavaliar constantemente as necessidades da comunidade que atendem, as forças e fraquezas da equipe, a sustentabilidade financeira da fundação e o impacto dos programas na comunidade. As fundações podem decidir redirecionar estrategicamente seus programas, a estrutura da equipe, a estrutura da direção ou qualquer outro aspecto da organização à medida que se desenvolvem e à medida que as demandas e necessidades se modificam ou que o contexto político ou econômico em que trabalham sofre alterações. No caso da PBSP, o plano financeiro quinquenal é flexível e aperfeiçoado anualmente, semestralmente e trimestralmente.

Que considerações as fundações devem ter em mente ao decidirem passar por um exercício de planejamento estratégico?

Quando uma organização passa por um processo de planejamento estratégico, normalmente a equipe e os membros do conselho participam de várias sessões de discussão com durações variáveis. Algumas organizações como a FDC, cujo plano estratégico é apresentado neste capítulo, decidem contratar consultores externos para conduzir o processo e reunir a documentação final. Outras podem preferir realizar o planejamento internamente. A organização pode decidir se concentrar apenas no planejamento do programa ou no desenvolvimento institucional e não em todos os seus aspectos. Essas decisões dependem das necessidades específicas e da capacidade da equipe interna e do conselho de cada organização.

O exemplo da FDC mostra a metodologia usada nas sessões de planejamento, assim como os resultados das discussões.

Qual o propósito de se ter um sistema de administração financeira?

Como qualquer outra organização ou empresa sem fins lucrativos, uma fundação deve desenvolver um mecanismo completo para manter registros de entrada e saída de recursos. O orçamento deve refletir os custos previstos para administrar a fundação e para executar os programas. O orçamento pode ser alterado à medida que houver modificações, como no caso de um aumento inesperado dos custos ou de um sucesso excepcional na captação de recursos.

É necessário um orçamento para iniciar os esforços de captação de recursos. Os doadores também buscam e esperam das fundações transparência na prestação de contas. Uma fundação que concede financiamentos também precisa ter diretrizes padronizadas com instruções claras para relatórios que seus beneficiários possam seguir quando prestarem contas sobre o financiamento. Após vários anos de atividade, as projeções orçamentárias de uma fundação provavelmente se tornarão mais precisas.

Quem é o responsável por elaborar os orçamentos e manter o sistema financeiro?

Nos estágios iniciais do desenvolvimento de uma organização, o conselho e os funcionários precisam elaborar uma estimativa orçamentária dos custos operacionais necessários para administrá-la. O conselho também deverá definir as políticas de administração financeira, como, por exemplo, as que tratam de remuneração dos funcionários, adiantamentos para viagens, caixa de despesas e outros itens. O Administrador Financeiro ou Contador costuma assumir a responsabilidade pela manutenção dos registros diários. A FEE também criou um sistema completo de relatórios financeiros a ser adotado por seus beneficiários.

Esta seção explora a experiência de duas fundações com sistemas de administração financeira já estabelecidos. Os administradores financeiros da PBSP criaram formulários que estipulam o prazo dentro do qual cada chefe de departamento deve submeter um plano orçamentário para o próximo ano. As diretrizes para relatórios fornecidas pela FEE aos seus beneficiários também estão incluídas.

Resumo

Ter um plano estratégico institucional e financeiro pode orientar o desenvolvimento da fundação a longo prazo. A FDC passou por uma sessão de planejamento estratégico dois anos após ter sido fundada, com o objetivo de focalizar seus programas e metas gerais de modo que se adequassem às novas necessidades políticas e sociais do país. O planejamento estratégico ajudou a FDC a priorizar sua visão institucional a longo prazo em vez de adotar programas *ad hoc* considerando apenas metas a curto prazo.

A preparação de um plano estratégico pode possibilitar o envolvimento da equipe e do conselho em um processo de reflexão a longo prazo. Isso pode criar entre os funcionários e o conselho o sentimento de responsabilidade sobre a visão da organização.

Criar um plano orçamentário quinquenal pode ajudar a estabelecer parâmetros para os orçamentos anuais. A PBSP passa por um processo de planejamento estratégico a cada cinco anos, que inclui a preparação de um orçamento quinquenal. O plano desenvolvido é flexível e constantemente revisto para dar conta de mudanças e ajustes. Isso permite que a equipe e o conselho trabalhem dentro de metas definidas.

Ter diretrizes de relatórios financeiros detalhadas para os beneficiários pode ajudar a assegurar altos padrões. A FEE desenvolveu um sistema detalhado de relatórios financeiros para seus beneficiários. As diretrizes rigorosas ajudam a assegurar altos padrões nos relatórios financeiros. A FEE também oferece assistência técnica aos beneficiários que necessitem de ajuda para atender os critérios dos relatórios, que se destinam a desenvolver sua capacidade de prestar contas e sua transparência.

Exemplo 1

Processo de planejamento estratégico

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

O Diretor Executivo da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) explica por que a FDC precisou entrar em um processo de planejamento estratégico em 1996:

Na época em que a FDC foi fundada, Moçambique apenas começava a se estabilizar após anos de guerra. Uma vez que nós, como uma organização, já tínhamos contratado parte da equipe necessária e adquirido alguma experiência como financiadores de projetos sociais, queríamos abordar o desenvolvimento como um processo a longo prazo e fazer planos para isso.

A FDC foi fundada oficialmente em 1994 e estava pronta para redefinir seu papel com uma visão mais estratégica e de longo prazo, dentro de um novo contexto político, levando em conta as necessidades emergentes das comunidades. Um consultor externo foi contratado para ajudar a fundação nesse processo.

Como a FDC engajou seus defensores no planejamento estratégico

Em setembro de 1997, a FDC de Moçambique organizou um workshop de planejamento estratégico de três dias para os membros do conselho, funcionários e ONGs parceiras, com a ajuda de um facilitador externo. Em cada dia do workshop

havia uma questão principal para discussão. No primeiro dia, a questão foi "Onde estamos e quem somos?". O segundo dia abordou "O que devemos fazer?". A pergunta do último dia foi "Como devemos fazer isso?". A programação do primeiro dia é mostrada abaixo:

Discussão sobre metodologia, objetivos, normas, expectativas, como nós trabalhamos
Intervenções dos líderes da FDC e de facilitadores (30 minutos)

Diagnóstico do ambiente social, econômico e político da nação e da comunidade de Moçambique no século XXI
Análise dos fatores em sessões de grupo (45 minutos)
Apresentações e comentários em sessão de plenário (45 minutos)
Análise da posição estratégica da FDC, sua vantagem comparativa em Moçambique
Análise dos recursos e dos fluxos institucionais (45 minutos)
Apresentações, análises, mapeamento institucional e discussão em plenário (60 minutos)
Discussão dos valores fundamentais e da missão da FDC
Grupos de trabalho (25 minutos)
Apresentação e discussão (35 minutos)
Identificação de áreas prioritárias para a intervenção da FDC
Jogos teatrais sobre avaliação externa (75 minutos)
Análise e discussão (30 minutos)
Lições de estratégia institucional
Discussão em plenário (60 minutos)

Em um exercício sobre a "Identificação do papel da FDC por área de atividade", os participantes do Conselho e da equipe de funcionários no workshop foram solicitados a preencher cinco folhas sobre as atividades nas áreas de 1) políticas e estratégias para o desenvolvimento; 2) desenvolvimento institucional; 3) desenvolvimento econômico; 4) desenvolvimento social e 5) [mobilização de apoio ao] desenvolvimento comunitário.

As instruções eram atribuir o nível de prioridade que correspondesse à importância do papel da FDC na realização de cada uma das atividades, com "2" significando um papel principal, "1" um papel secundário e "0" nenhum papel. Mostramos a seguir o modelo para a Área 5:

5. Atividades na área de [mobilização de apoio ao] desenvolvimento comunitário

Financiadora de projetos sociais

Financista

Capacitadora

Promotora de contatos

Defensora

Aglutinadora

Outros

5a. Co-financiamento de iniciativas de desenvolvimento comunitário em parceria com instituições nacionais e internacionais.

5b. Estabelecimento de acordos com instituições financeiras para aumentar o fundo patrimonial e o apoio multianual a programas.

5c. Fomento a instituições financeiras que vão oferecer apoio a iniciativas produtivas no nível da comunidade (cooperativas de crédito, por exemplo).

5d. Fomento a instituições filantrópicas e à prática da filantropia em Moçambique (fundos fiduciários, por exemplo).

O resultado do workshop de planejamento estratégico foi o rascunho de uma proposta de plano estratégico quinquenal para a FDC, que contém seus objetivos gerais, seus objetivos gerais estratégicos de programa, seus cinco objetivos específicos de programa para o período de 1998-2002 e as atividades a serem conduzidas em cada uma dessas cinco áreas. Essa proposta é apresentada abaixo:

Resultados do Workshop de Planejamento Estratégico

Objetivo geral da FDC

Contribuir para erradicar a pobreza e fomentar a autoconfiança, a solidariedade e a justiça social em Moçambique.

Objetivos de programas estratégicos para a FDC

- Fomentar a capacidade das famílias e indivíduos moçambicanos de melhorar suas condições de vida e contribuir para o desenvolvimento de sua comunidade.
- Promover o crescimento e a capacitação das ONGs e de outras organizações da sociedade civil para intervir no desenvolvimento comunitário e assegurar a participação popular em suas atividades.
- Promover sinergias e mobilizar recursos da sociedade civil, do setor privado, do governo e de doadores para o desenvolvimento comunitário sustentável.

Objetivos de programas específicos da FDC para 1998-2002

Desenvolvimento social

- Fomentar o cumprimento de ações que melhorem as condições sociais.
- Fomentar a disseminação de experiências de desenvolvimento comunitário sustentável (social e econômico).

Atividades na área de desenvolvimento social

- Financiar o investimento na infra-estrutura social e comunitária.
- Promover o papel das mulheres na sociedade moçambicana, através (principalmente) da educação das meninas.
- Promover atividades ligadas à alfabetização, à educação, à saúde, à educação não-formal e à educação cívica.
- Promover o intercâmbio de experiências entre os agentes de desenvolvimento comunitário e as comunidades.

Desenvolvimento econômico

- Fomentar o aumento da renda dos pequenos produtores, das famílias e das comunidades moçambicanas.

Atividades na área do desenvolvimento econômico

- Financiar as iniciativas produtivas das comunidades.
- Financiar programas de crédito para iniciativas econômicas (em pequena escala).
- Promover o acesso à assistência técnica em atividades produtivas e a financiamentos para indivíduos, grupos comunitários e ONGs.
- Facilitar o acesso ao crédito e aos mercados para indivíduos, famílias e grupos comunitários.

Desenvolvimento institucional

- Aumentar a capacidade organizacional, técnica e financeira de ONGs e organizações comunitárias para estimular o desenvolvimento comunitário sustentável.
- Aumentar o número e a qualidade das parcerias entre ONGs, organizações de base e outros agentes de desenvolvimento comunitário.

Atividades na área do desenvolvimento institucional

- Financiar a capacitação institucional de ONGs e organizações comunitárias parceiras.
- Incentivar o surgimento de novas associações, ONGs e organizações comunitárias.
- Facilitar o acesso de ONGs e organizações comunitárias aos recursos financeiros.
- Facilitar o acesso ao financiamento e à assistência técnica para ONGs e org. comunitárias.
- Promover o intercâmbio de experiências e o debate entre ONGs, organizações comunitárias, comunidades e outros agentes do desenvolvimento (a sociedade civil, o governo, o setor privado e os doadores, por exemplo).

Políticas e estratégias para o desenvolvimento

- Influenciar o governo, o setor privado, os doadores e outros agentes de desenvolvimento para que estabeleçam políticas e programas favoráveis às ONGs, às organizações de base e ao desenvolvimento comunitário.
- Influenciar o governo e os doadores para que estabeleçam um quadro jurídico e institucional favorável ao investimento no desenvolvimento comunitário.

Atividades na área de políticas e estratégias para o desenvolvimento

- Organizar, promover e participar de reuniões, colóquios, mesas-redondas, conferências e grupos de trabalho com diversos parceiros.
- Financiar programas de pesquisa e grupos ativistas que trabalhem em favor do desenvolvimento comunitário.
- Defender e fazer lobby para os interesses comunitários em fóruns nacionais e internacionais.
- Transmitir a voz das comunidades para a sociedade civil, ONGs, governo e doadores
- Promover políticas e estratégias financeiras e programáticas que estimulem o desenvolvimento comunitário.
- Promover o estabelecimento de redes de serviços de crédito e de instituições financeiras acessíveis a comunidades urbanas e rurais.

Mobilização de apoio ao desenvolvimento comunitário

- Fomentar a criação das instituições necessárias ao financiamento de iniciativas comunitárias sociais e econômicas e ao desenvolvimento de um ambiente favorável à filantropia em Moçambique.
- Estabelecer na FDC a capacidade de autofinanciamento e sustentabilidade para co-financiar iniciativas que apoiem o desenvolvimento comunitário.

Atividades na área de (mobilização de apoio ao) desenvolvimento comunitário

- Co-financiar iniciativas de desenvolvimento comunitário em parceria com instituições nacionais e internacionais.
- Estabelecer acordos com instituições financeiras que possibilitem o crescimento do fundo patrimonial da FDC e o aumento do financiamento multianual dos seus programas.
- Promover instituições financeiras com vocação para sustentar atividades produtivas em nível comunitário (cooperativas de crédito, etc.).
- Promover instituições e a prática da filantropia em Moçambique (fundos fiduciários, etc.).

Exemplo 2 *Um pacote de planejamento financeiro Philippine Business for Social Progress*

A Philippine Business for Social Progress (PBSP), sendo uma fundação mais antiga e bem estabelecida, tem um procedimento sistemático e altamente desenvolvido de planejamento orçamentário, que é executado anualmente para o ano seguinte. Eles também preparam um plano estratégico a cada cinco anos, acompanhado de um

orçamento quinquenal para as operações da organização. Esse orçamento é flexível e é refinado a cada ano em orçamentos anuais, semestrais e trimestrais.¹³

Processo anual de planejamento e elaboração de orçamentos

Todos os anos, a PBSP realiza um processo de elaboração de orçamentos e planejamento que envolve a equipe, o Conselho e os seus parceiros. O processo leva de dois a três meses. Ele começa no alto escalão da equipe, com uma avaliação do desempenho anterior através da análise dos números de receita e despesas. Os funcionários também são informados sobre a avaliação do ambiente feita pelo Conselho, que terá impacto nos planos e orçamentos. São definidos parâmetros orçamentários razoáveis como, por exemplo, uma parcela de 15% a 20% do total de rendimentos destinada às despesas operacionais e 75% a 80% do total de despesas destinados à manutenção do programa. Esses parâmetros são comunicados a todas as unidades para que elas os levem em consideração em seus workshops de planejamento e elaboração de orçamentos.

À medida que as unidades entram no processo de elaboração de orçamentos, adicionando detalhes e fazendo projeções específicas, elas também incluem informações de ONGs parceiras e de doadores, obtidas a partir de consultas previamente realizadas. Todos os planos são reunidos em um plano mestre. Enquanto isso, todos os orçamentos são submetidos à Unidade de Finanças para serem consolidados.

Em seguida, os Dirigentes da PBSP discutem o primeiro rascunho do orçamento e trabalham junto a cada unidade nas revisões. Com essas revisões, o Supervisor de Finanças prepara um segundo rascunho para ser aprovado pelo alto escalão e endossado pelos Conselhos regionais.

Em seguida, com as informações e a aprovação dos Conselhos regionais, os planos e o orçamento são apresentados ao Conselho nacional para aprovação final. Esses Conselhos, em seus níveis, monitoram o desempenho orçamentário e do programa (mensalmente para as regiões e trimestralmente para o Conselho nacional). Valores comparativos relativos aos anos anteriores são usados como referência.

Esses exercícios de planejamento anual seguem as orientações estabelecidas pelo plano quinquenal definido pelo Conselho, que direcionam a principal frente de desenvolvimento da PBSP nesse período. O Plano Quinquenal envolve um processo de planejamento estratégico realizado pelo Conselho junto com a equipe e sofre revisões no meio do período para que a estratégia possa ser aperfeiçoada. O Plano Quinquenal é avaliado antes de ser fechado. São identificados pontos-chave de aprendizagem, que fornecerão informações para o próximo período de cinco anos.

Para formular o orçamento e o plano de trabalho do ano fiscal de 1997-1998, o Diretor Executivo da PBS enviou à equipe administrativa uma circular sobre "Parâmetros de planejamento e elaboração de orçamentos, estrutura e diretrizes para preparação e apresentação de propostas de planos de trabalho e orçamentos para o ano fiscal de 1997-98". Na base do processo está a estratégia financeira da fundação, que geralmente visa sustentar seu trabalho de desenvolvimento e suas operações nos próximos cinco anos. Mais especificamente, as seguintes metas deveriam ser cumpridas:

- Maximizar a eficiência das fontes atuais de receita e gerar pelo menos 1.015,54 milhões de pesos em renda bruta dentro de cinco anos
- Desenvolver novos programas e serviços que aumentassem as fontes atuais de receita em pelo menos 20 milhões de pesos por ano
- Manter operações racionais em termos de custo, através da manutenção de uma taxa de custo operacional de 20% em relação aos rendimentos totais

O documento explicativo que acompanha o planejamento orçamentário da PBSP contém cinco páginas de instruções e reúne todos os formulários de orçamento (fontes projetadas e despesas orçadas) em um disquete, com instruções para orientar os membros da equipe na preparação de suas estimativas orçamentárias. Também está anexado um cronograma para esquematizar o processo, que leva aproximadamente quatro meses para ser concluído. Esse cronograma mostra quando cada etapa do processo deve ser concluída. Ele também designa o responsável por cada etapa. O cronograma é uma ferramenta útil para guiar o processo de planejamento orçamentário:

Planejamento e Orçamentos para o Ano Fiscal de 1997-1998
Philippine Business for Social Progress
CRONOGRAMA

PRAZO FINAL	UNID. RESPONSÁVEL	TAREFA
23 jun. a 4 julho	Individual e Finanças	Preparação de parâmetros e diretrizes para planejamento e orçamentos
8 de julho	4 pessoas	Revisão e aprovação dos parâmetros e diretrizes para planejamento e orçamentos
9 de julho	Individual e Finanças	Transmissão dos parâmetros de planejamento e orçamentos para Unidades/Escritórios
15 e 16 de julho	Individual	Apresentação e discussão durante a reunião sobre as diretrizes
18 de julho	Desenvolv. e Finanças de Recursos Humanos	Distribuição da previsão de custos de pessoal, das despesas operacionais anuais e trienais da Unidade
17 jul a 11 ago	Todas as unids/escritórios	Atividades de planejamento e orçamento
12 a 26 de ago	Todas as unids/escritórios	Submissão de propostas de planos de trabalho e de orçamentos ao Diretor de Grupo para revisão e aprovação
27 ago a 3 set	Todas as unids/escritórios e todos os diretores	Submissão do plano de trabalho e orçamento de unidade e de grupo aprovado pelo Diretor de Grupo
4 e 5 de set	Diretores, Diretor Admin., Diretor Exec.	Reunião dos Diretores
8 a 15 de set	Individual, Finanças e Gabinete Executivo	Submissão de orçamento mestre/consolidado de grupo e geral) primeira versão
16 set a 7 out	Gerentes com 3 Indivíduos	Audiência sobre orçamento (planos de trabalho, orçamento, planos)
8 a 13 de out	FMSG/Executivo	Consolidação para plano de trabalho e orçamento institucionais (de Grupo e gerais), segunda versão
14 e 15 de out	FMSG/Executivo	Fechamento de plano de trabalho e orçamento
16 de outubro	Escritórios regionais	Apresentação para o Conselho Regional
29 de outubro	Diretor associado	Apresentação para o Conselho para aprovação

Outro formulário do pacote de planejamento e orçamentos da PBSP é a Programação de Receita/Fontes de Fundos Projetadas - Contribuições de Associados e Financiamentos e Outras Contribuições. Esse é um dos formulários enviados em disquete aos membros da equipe de Administração para facilitar o seu preenchimento. Esse formulário registra os projetos cobertos através de contribuições de associados e de financiamentos e outras contribuições, além de indicar a parcela restrita e não-restrita dos fundos.

PBSP Programação de Receita/Fontes de Fundos Projetadas

Contribuições de Associados e Financiamentos e Outras Contribuições

Área de resultado	_____
Nome do projeto	_____
Nome do associado	_____
Nome do doador	_____
Contribuições de Associados	_____
Financiamentos e outras contribuições	_____
	Restrito _____
	Não-restrito _____
	Total _____

[O formulário exige uma lista de todas as fontes garantidas e possíveis de financiamento]

Projeção p/ 1997-98	_____
Estimativa p/ 1996-97	_____
Realidade 1995-96	_____

Exemplo 3

Diretrizes financeiras e procedimentos para beneficiários *Fundación Esquel Ecuador*

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi criada em 1990 como uma fundação de financiamento de projetos sociais. A seção a seguir apresenta as políticas de administração financeira relativas aos financiamentos administrados por beneficiários. Assim como a Esquel é responsável por prestar contas aos seus doadores, ela desenvolveu diretrizes formais que os seus beneficiários podem seguir para que os gastos sejam monitorados com eficiência. O contrato de financiamento assinado pela FEE e seu beneficiário contém exigências rigorosas a respeito de relatórios financeiros e descritivos e de calendários de desembolso para os fundos.¹⁴

Controles Financeiros

A Fundación Esquel Ecuador elaborou suas "Diretrizes para o Controle do Financiamento de Projetos Comunitários, Institucionais, Produtivos, Eventos e Publicações e para a Apresentação de Relatórios Financeiros". O objetivo desse documento é estabelecer normas e procedimentos para o controle financeiro dos programas, projetos, eventos e publicações executados pelos beneficiários da FEE com o apoio técnico e financeiro da fundação.

Esse documento, que expõe as expectativas da fundação em relação a relatórios financeiros, é muito útil para guiar o beneficiário em seus procedimentos financeiros e reduzir os riscos de falhas na prestação de contas ou do uso inadequado de fundos durante o período do financiamento.

Geral. Com o financiamento externo a Fundación Esquel vai desenvolver, através de outras ONGs, instituições privadas e organizações de base, programas de desenvolvimento social, projetos produtivos e eventos de treinamento.

A Esquel deve prestar contas aos doadores externos em relação aos desembolsos realizados, às justificativas das despesas e às atividades realizadas durante o desenvolvimento dos seus programas, projetos, eventos, etc. As ONGs, instituições privadas e organizações de base beneficiárias da Esquel devem prestar contas a ela em relação ao uso dos recursos e às atividades realizadas através de relatórios financeiros e técnicos. O financiamento de programas, projetos, eventos e publicações estará sujeito ao programa anual, que precisa ser aprovado pelo Conselho de Diretores da fundação.

Primeiro pagamento. Para o primeiro pagamento, o beneficiário deve apresentar ao Departamento Administrativo e Financeiro da Esquel a seguinte documentação: o acordo ou o contrato assinado pela Esquel e pelo beneficiário; o orçamento consolidado; um cronograma de desembolso que constitui o planejamento financeiro periódico; letra de câmbio ou outro tipo de garantia no valor do primeiro desembolso; nomes e cargos dos signatários dos cheques; nome do banco e número da conta corrente na qual a Esquel deverá depositar o pagamento.

Segundo pagamento e pagamentos posteriores. A solicitação do desembolso deve ser acompanhada dos relatórios técnicos e financeiros relativos ao pagamento anterior.

Controle de auditoria

Receita: Os pagamentos recebidos devem ser administrados através de uma conta corrente em nome do beneficiário e os cheques devem ser assinados pelos funcionários designados pelo beneficiário.

Despesas: O beneficiário deve estabelecer procedimentos pertinentes para o controle das despesas, de acordo com os Princípios Universais de Contabilidade, com os regimes de impostos e outras normas legais pertinentes. Os cheques devem ser assinados em nome do beneficiário direto.

Pagamentos que precisem ser realizados em campo devem ser feitos por meio de cheques assinados em nome do responsável pela administração do fundo rotativo. Os cheques não devem emitidos ao portador. Os documentos complementares necessários para as despesas incluem: recibos, contas e faturas. As despesas devem ser organizadas cronologicamente e seqüencialmente, de modo a corresponderem às datas e atividades de cada projeto. As cópias dos comprovantes de despesa e de suas justificativas originais devem permanecer sob custódia do representante legal do beneficiário e devem ser colocadas à disposição da Esquel quando solicitados. As despesas devem ser classificadas em cinco grupos em relação ao orçamento: custos administrativos, custos técnicos, custos de treinamento e de assistência técnica, custos fixos, custos variáveis e custos imprevistos.

A caixa de despesas gerais, que é destinada a despesas administrativas menores, deve ser administrada pelo beneficiário e por uma única pessoa. Os cheques devem ser emitidos em nome da pessoa responsável por sua administração.

Os fundos rotativos serão criados de acordo com as necessidades específicas do projeto, sob decisão do representante legal. O beneficiário dará instruções apropriadas para o controle e a administração desses fundos.

Controle orçamentário. O beneficiário está autorizado a transferir valores orçamentários entre diferentes partes de um item ou entre itens, com exceção das despesas administrativas, até o limite máximo de 10% do valor designado. Para transferências acima desse limite, o beneficiário deve apresentar à Esquel uma proposta de orçamento reelaborado com o respaldo de um Relatório Técnico. Se a proposta for aceita, o beneficiário poderá seguir em frente, conforme a autorização correspondente. As alterações acima de 10% que não tiverem sido previamente autorizadas pela Esquel não serão aceitas.

Fundos provenientes de juros auferidos. Todos os juros gerados por fundos não utilizados devem ser declarados à Esquel pelo beneficiário e não podem ser usados para nenhum propósito sem a autorização prévia por escrito da Esquel.

Relatórios financeiros do beneficiário. Os relatórios financeiros que o beneficiário deve elaborar para cada acordo ou contrato, etc., são os seguintes:

Relatório de despesas: Relatório cronológico e seqüencial detalhado de cada despesa, cujo valor deve corresponder aos itens, com subtotais mensais e totais por período.

Relatório orçamentário: Resumo da execução do orçamento do contrato, projeto, etc., relativo ao orçamento aprovado, à receita recebida, às despesas efetuadas, entre outros. Esses documentos devem ser redigidos pelo contador e certificados pelo representante legal do beneficiário. Os relatórios financeiros devem ser enviados à Esquel junto com o Relatório Técnico por correio expresso.

Supervisão e controle. O Departamento Financeiro e Administrativo da Esquel supervisionará a administração econômica e financeira dos programas, projetos, eventos de treinamento e outros, além de oferecer assistência técnica nas questões administrativas, financeiras e de auditoria. Se o relatório financeiro do beneficiário não for satisfatório, a Esquel suspenderá futuros pagamentos até que as áreas não satisfatórias sejam esclarecidas. Se isso não for feito, a Esquel se reserva o direito de interromper os pagamentos e tomar medidas legais. Para poderem passar para o Ato de Fechamento, as partes devem cumprir as seguintes etapas: relatórios financeiros e técnicos que atendam às exigências da Esquel em termos do uso dos pagamentos recebidos; informações completas sobre as contribuições feitas pelo beneficiário, de acordo com o respectivo acordo ou contrato; determinação do destino, uso, beneficiários, controles e bens adquiridos para a execução do programa, projeto ou evento.

Esses são termos de contrato que a Esquel espera que seus beneficiários cumpram. Como os critérios usados pela Esquel para aprovar e financiar projetos são geralmente mais rígidos que os adotados por outras fundações ou ONGs do Equador, a fundação acredita ser essencial fornecer assistência técnica e administrativa aos beneficiários do financiamento para possibilitar o cumprimento desses critérios. Esses termos, por exemplo, afirmam especificamente que "quaisquer juros gerados por fundos não utilizados devem ser declarados à Esquel" e apresentam as exigências de prestação de contas para os financiamentos.

A Esquel mantém esses padrões elevados para seus beneficiários com o objetivo de assegurar a transparência e a exatidão na prestação de contas sobre o financiamento e de ajudá-los a desenvolver sua capacidade de prestação de contas. Na seção de Supervisão e Controle, é afirmado claramente que o Departamento Financeiro e Administrativo da Esquel "oferece assistência técnica nas questões administrativas,

financeiras e de auditoria" aos beneficiários que não contam com sistemas próprios para atender a esses padrões. Os estatutos da Esquel refletem também o objetivo geral da fundação de "fornecer orientação e assistência técnica a organizações sociais e a qualquer outra entidade pública ou privada que solicitá-las, esperando que essa transferência de tecnologia seja assimilada de forma crítica".

Referências

- ¹ Del Rosario, Teresita C., *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, New York, 1997.
- ² Estatutos e Artigos de Incorporação da Foundation for the Philippine Environment.
- ³ Relatório de conferência do Fórum Pacífico Asiático sobre Fundos Ambientais.
- ⁴ Foundation for the Philippine Environment, Relatório de Acompanhamento de 1994.
- ⁵ Del Rosario, *op cit.*
- ⁶ Tan, Victor E. e Maurino P. Bolante. *Philippine Business for Social Progress: A Case Study*, The Synergos Institute, New York, 1997.
- ⁷ Philippine Business for Social Progress, Agenda do Conselho de Setembro de 1996.
- ⁸ Fundación Esquel Ecuador, Estatutos.
- ⁹ Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.
- ¹⁰ Na ausência do Diretor de Desenvolvimento de Programa, o Supervisor de Programa se reportará diretamente ao Diretor Executivo ou à pessoa delegada para instâncias específicas.
- ¹¹ Incluindo reservas para o Conselho e outros gabinetes, na ausência dos funcionários do Gabinete Executivo.
- ¹² Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.
- ¹³ Tan e Bolante, *op cit.*
- ¹⁴ Adoum, Alejandra e Angela Venza. *The Esquel Ecuador Foundation: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

3

Prioridades e Operações dos Programas

Introdução

Cada fundação tem uma missão a cumprir. Como ela vai especificar suas prioridades e determinar seus objetivos e metas de programa? Que estratégias e papéis ela vai escolher para atingir seus objetivos? Para responder a essas perguntas, as fundações geralmente conciliam o planejamento estratégico com consultas ao conselho, aos funcionários, a doadores, a possíveis beneficiários e a possíveis parceiros nos setores governamental e empresarial. A partir desse processo, surge um conjunto de programas operacionais e de doações criados para implementar as estratégias escolhidas.

As fundações podem aproveitar uma série de oportunidades para obter impacto nos campos em que escolheu atuar. Em comparação com várias organizações não-governamentais (ONGs), elas sofrem menos limitações quanto ao fornecimento de serviços específicos e podem adotar estratégias criativas e inovadoras para alcançar seus objetivos e realmente fazer a diferença nas sociedades em que atuam. Ao contrário das fundações europeias e norte-americanas, que tendem a usar as doações como estratégia principal para conduzir sua missão, as fundações da América Latina, África e Ásia geralmente adotam uma gama mais ampla de estratégias, sendo as doações apenas uma delas. As estratégias adotadas pelas fundações descritas neste capítulo implicam em desempenhar uma multiplicidade de papéis, dentre eles:

- Exercer liderança na abordagem de questões que foram negligenciadas por outros por serem consideradas de alto risco ou "abrangentes demais" para serem resolvidas
- Capacitar organizações da sociedade civil e indivíduos normalmente excluídos do processo de tomada de decisões através de apoio financeiro, capacitação e promoção do acesso a informações
- Servir de exemplo para outras organizações da sociedade civil incorporando princípios (como transparência, responsabilidade e participação) em seus programas
- Incorporar mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação em seus sistemas de administração de programas para assegurar que eles provoquem o impacto desejado e sejam efetivos
- Apresentar às agências governamentais soluções novas e inovadoras para os desafios relativos ao desenvolvimento social e econômico
- Construir pontes entre as organizações da sociedade civil, assim como entre a sociedade civil e os setores governamental e empresarial, resultando em novas abordagens de parceria para a solução de problemas

Este capítulo analisa mais de doze fundações de diferentes idades e experiências para mostrar como elas se aproveitaram do seu status independente e do acesso a recursos financeiros e humanos para criar programas eficazes e inovadores. A fundação mais antiga tem mais de trinta anos de experiência, enquanto as mais recentes têm menos de cinco. Elas também variam bastante em termos de tamanho, recursos financeiros disponíveis e impacto. O que todas têm em comum é o desejo de provocar mudanças significativas em suas respectivas sociedades.

As três primeiras seções abordam a escolha de estratégias e papéis, a identificação de um enfoque claro para o programa e da estrutura de administração do programa. As três seções seguintes examinam como as fundações administram o processo de doação, desde a análise de propostas e seleção dos beneficiários (o termo "parceiros" está sendo cada vez mais usado), até a administração das doações, incluindo monitoramento e avaliação. As três últimas seções se concentram nas áreas em que as fundações conseguiram provocar mudanças. Estas áreas são o fortalecimento da capacidade de organizações parceiras, o apoio a programas inovadores de geração de renda e a criação de pontes entre a sociedade civil, o governo e o setor corporativo.

Este capítulo é dividido nas seguintes seções:

Seção 1

Definindo Estratégias e Papéis

Seção 2

Estabelecendo Prioridades Estratégicas Para Doações

Seção 3

Planejando Programas de Doações

Seção 4

Adotando Práticas de Doação

Seção 5

Estabelecendo Procedimentos Para a Administração de Doações

Seção 6

Fortalecendo a Capacidade do Beneficiário/Parceiro

Seção 7

Apoiando Programas de Geração de Renda

Seção 8

Construindo Pontes Entre Setores

Seção 1 Definindo Estratégias e Papéis

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

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

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

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

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

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

Como são feitas essas escolhas?

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

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

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

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

Que tipos de estratégias as fundações selecionam?

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

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

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

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

Resumo

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

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

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

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

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

Exemplo 1

Fortalecendo a sociedade civil

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

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

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

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

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

Liderança no nível das políticas

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

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

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

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

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

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

Liderança no desenvolvimento da filantropia local

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

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

Fortalecendo as organizações da sociedade civil de Moçambique

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

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

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

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

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

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

Co-financiadora de projetos para o desenvolvimento da comunidade

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

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

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

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

Exemplo 2

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

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

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

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

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

Promotora de contatos

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

Co-financiadora

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

Capacitadora

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

Apoiadora do diálogo em busca do consenso

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

Promotora de responsabilidade social

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

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

Exemplo 3

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

Consulta para definir papéis e estratégias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criar parcerias com agentes fundamentais

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

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

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

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

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

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

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

Seção 2 **Estabelecendo Prioridades Estratégicas de Doação**

A seção a seguir aborda a questão do estabelecimento de prioridades estratégicas para programas de doação. Ela examina como as fundações têm selecionado as questões e o enfoque geográfico com a finalidade de obter impacto. Ela também explora a questão de como as fundações ajustam seus programas em resposta às novas necessidades e oportunidades.

Exemplo 1 **Desenvolvendo abordagens novas e inovadoras**
Children and Youth Foundation of the Philippines

Exemplo 2 **Reconsiderando as prioridades das doações**
Equal Opportunity Foundation (África do Sul)

Exemplo 3 **Ampliando prioridades em resposta a novas oportunidades e recursos**
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)

Identificando prioridades temáticas e geográficas para programas de doação

Como uma fundação determina a natureza precisa e a extensão do seu programa de doação? A missão fornece a estrutura geral dos objetivos que a fundação deseja alcançar. O conselho, com o apoio da equipe, determina então como a fundação cumprirá sua missão com os recursos disponíveis ou com os que vai levantar. Às vezes, essa definição é obtida através de um processo de planejamento estratégico que envolve várias combinações de conselho, equipe e consultores externos. Quando a fundação está envolvida em eventos de agregação, eles podem servir de instrumento para identificar necessidades e desafios que não estejam sendo trabalhados no momento.

Algumas etapas da determinação de prioridades estratégicas

A seguir temos algumas das etapas executadas pelas fundações analisadas neste capítulo para determinar suas prioridades estratégicas.

Definir a política da fundação

O conselho e a equipe tomam decisões variadas que definem a política e dão forma ao programa de doações. Duas das decisões fundamentais tomadas pelas fundações analisadas nesta seção foram:

- Se e até que ponto a fundação executará seus próprios programas e como eles complementarão sua função de doadora
- Qual é a filosofia e a metodologia por trás das iniciativas de doação da fundação

Avaliação das necessidades

Conduzir uma avaliação das necessidades pode ajudar a fundação a decidir suas questões de prioridade estratégica. As fundações analisadas nesta seção perceberam que uma estratégia que se concentre na abordagem de questões específicas provavelmente terá um impacto maior do que uma estratégia que aborde uma ampla variedade de problemas. Uma avaliação das necessidades pode ajudar a determinar se um programa de doação terá ou não como alvo comunidades específicas como mulheres, crianças, jovens, indígenas, minorias étnicas ou vítimas de violação dos direitos humanos. A avaliação também pode ajudar a determinar as áreas geográficas onde podem estar localizadas as maiores necessidades e oportunidades. Ela pode também examinar como organizações (governamentais e não-governamentais) abordam essas necessidades e que medidas poderiam ser tomadas para aumentar sua eficácia. Finalmente, ela pode tentar fazer um levantamento de futuras áreas carentes e de falhas no fornecimento de serviços existente.

Continua reavaliação das prioridades do programa

Para a maioria das fundações analisadas nesta seção, avaliar seus programas e seu progresso é parte importante e normal do seu trabalho. Essas avaliações podem apontar pontos fortes e fracos que vão, às vezes, sugerir novas prioridades para a fundação. Quando ocorrem mudanças significativas no panorama político, como a inauguração do governo democrático na África do Sul, as fundações podem reconsiderar as prioridades de seus programas. Foi o caso da Equal Opportunity Foundation (EOF), da África do Sul, que decidiu alterar as prioridades do seu programa devido às mudanças na área de financiamento ao setor sem fins lucrativos que ocorreram após as mudanças políticas. Outras fundações consideram que aumentos significativos em seus fundos disponíveis oferecem oportunidades de expansão do alcance temático e geográfico de seus programas de doação. Esse é o caso da Fundación para la Educación Superior (FES), da Colômbia.

Resumo

A avaliação das necessidades pode ajudar as fundações a determinar as prioridades de doação. As fundações obtêm informações valiosas para guiar seu programa de doações a partir de avaliações sistemáticas de necessidades. Elas permitem a identificação de todas as organizações relevantes ativas de um determinado setor, como os de direitos das mulheres, os pontos fracos e fortes de seus respectivos programas e as falhas no fornecimento de serviços. Elas também ajudam as fundações a identificar as melhores formas de apoio ao trabalho daquelas organizações.

As fundações precisam estabelecer um enfoque claro de programa por tema e/ou geografia. Para evitar uma dispersão muito ampla de seus recursos e energia, as fundações buscam um enfoque claro para o seu trabalho. As opções são selecionar beneficiários por tema/grupo alvo e/ou localização. No caso da CYFP, das Filipinas, os beneficiários foram selecionados por tema e região, com um enfoque em crianças e jovens carentes das regiões mais pobres e menos favorecidas do país. Mais tarde, o enfoque temático foi limitado a questões como a prevenção do abuso e da exploração de crianças.

As prioridades do programa podem ser alteradas em resposta a novas oportunidades e recursos. O caso da FES mostra uma evolução na abrangência do programa, de um enfoque temático e geográfico limitado (apoio ao ensino superior em uma cidade), para um que busca obter impacto em áreas selecionadas das políticas sociais em nível nacional. No processo de expansão do programa, a FES identificou a necessidade de fortalecer os serviços fornecidos pelas organizações sem fins lucrativos existentes e decidiu criar um componente de programa específico para oferecer suporte técnico e financeiro a esse setor. A expansão do programa foi possível devido ao sucesso da fundação em gerar recursos adicionais.

O enfoque do programa pode ser alterado como reação a uma transformação macropolítica. Quando ocorrem grandes alterações no ambiente político nacional, como mudanças de governo não democrático para democrático, por exemplo, a fundação talvez deseje reexaminar seu enfoque de programa. A EOF reviu as prioridades de seu programa de doações após a instalação de um governo democrático na África do Sul. Essa mudança política acarretou alterações nas prioridades de financiamento do governo e em uma mudança nas preferências dos doadores estrangeiros. Em resposta a essas mudanças e a uma análise das necessidades atuais das áreas abordadas pelos programas, o conselho da EOF decidiu por novas prioridades de programa em campos menos beneficiados, como a educação de crianças pequenas.

Exemplo 1

Desenvolvendo abordagens novas e inovadoras *Children and Youth Foundation of the Philippines*

Como a CYFP determinou seu enfoque

A Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP) foi criada em 1993 por duas fundações com base nos EUA - a International Youth Foundation (IYF) e a Consuelo Zobel Alger Foundation. As pesquisas executadas pela IYF para avaliar as necessidades das crianças e jovens nas Filipinas e os fundos disponíveis para responder a essas necessidades determinaram que uma nova fundação doadora local deveria ser criada. A organização que resultou dessa decisão assumiu a missão de:

Melhorar as condições, perspectivas e qualidade de vida de crianças e jovens entre 5 e 20 anos de todo o país.¹⁰

Converter essa ambiciosa missão em um conjunto de programas viáveis que causassem o impacto desejado foi o primeiro desafio que a fundação enfrentou. Com um orçamento inicial planejado de somente US\$500.000 e diante de um desafio significativo (havia 32 milhões de pessoas com menos de 20 anos nas Filipinas, das quais mais da metade vivia abaixo da linha de pobreza), a CYFP teve que decidir rapidamente para onde direcionar suas doações. O conselho decidiu que a CYFP: a) era fundamentalmente uma fundação doadora e b) selecionaria as organizações às quais concederia fundos ao invés de publicar solicitações de propostas. A CYFP buscava então estabelecer parcerias com essas organizações em torno das áreas e questões de trabalho que compartilhavam.

Como uma avaliação preliminar de necessidades, a CYFP encomendou um estudo sobre o universo das organizações que trabalhavam diretamente com crianças e jovens carentes. A pesquisa resultou na preparação de descrições de duzentas organizações, em sua maioria registradas como organizações não-governamentais. Dessas duzentas, a CYFP selecionou treze e pediu que elas preparassem propostas de doação com a finalidade de iniciar seu programa.

Tendo em vista suas metas de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos grupos-alvo em suas áreas geográficas prioritárias e defender suas necessidades, a CYFP selecionou as três estratégias a seguir:

- Identificar, fortalecer, expandir e multiplicar os programas existentes para crianças e jovens que demonstrassem eficácia
- Conceder doações às organizações que implementassem esses programas
- Fortalecer as capacidades das organizações nativas que trabalhassem para o setor¹¹

Etapa um (de 1993 a 1997): Apoio a programas "modelo" com um enfoque geográfico
Através de doações, a CYFP buscou identificar e apoiar programas "modelo" dentro dos programas existentes para crianças e jovens. Concentrando-se nos programas de apoio e avaliação que deram certo, a CYFP percebeu que estava fortalecendo programas bem-sucedidos que poderiam ser amplamente compartilhados e reproduzidos. A tarefa de identificar potenciais modelos era contínua. Ao executá-la, a CYFP conduziu suas próprias pesquisas sobre as organizações e recebeu recomendações de departamentos de universidades, agências governamentais e ONGs de todo o país.

O objetivo das doações era ajudar as organizações (chamadas de "parceiras") a aumentar o impacto de seu trabalho. Além das doações, a CYFP proporcionou oportunidades para os seus beneficiários compartilharem conhecimento e informações através do intercâmbio de funcionários. Através da filiação à YouthNet, uma rede internacional de organizações de jovens coordenada pela IYF, os beneficiários da CYFP também tiveram acesso a outras abordagens e informações.

A CYFP decidiu não estabelecer e executar programas próprios. No entanto, ao apoiar outras organizações dirigidas por indivíduos com visão clara e sólidas habilidades, ela ocasionalmente fornecia consultores para ajudar no desenvolvimento e monitoramento de novos programas.

A CYFP concentrou seu programa de doação nas cinco regiões menos assistidas e mais pobres do país. A fundação acreditava na época que, ao concentrar-se nas áreas geográficas mais carentes, conseguiria maximizar seu impacto. Em seções de planejamento que envolviam a equipe do programa, a CYFP desenvolveu uma abordagem chamada de "gerenciamento de área". Seguindo essa abordagem, a fundação assumiu a função de ligar os parceiros nas áreas selecionadas para fortalecer o seu impacto e facilitar a troca de experiências.

Além de se concentrar nas cinco regiões mais carentes, a CYFP também decidiu apoiar projetos na região da capital como forma de obter maior visibilidade e de estar mais bem posicionada para trabalhar com os que desenvolviam as políticas. Dentro das cinco áreas geográficas e da região da capital e informada pelos resultados da sua avaliação de necessidades, a CYFP concentrou-se principalmente no apoio aos parceiros que abordavam as seguintes questões: crianças de rua, crianças indígenas, crianças exploradas, crianças sobreviventes de conflitos armados e crianças deficientes.

Etapa Dois (começando em 1997): A CYFP passa de um enfoque de programa geográfico para um enfoque mais específico

De acordo com Fely Rixhon, Diretor Executivo da CYFP, quando a equipe estava avaliando o progresso da CYFP em 1997 "nos demos conta de que os fundos não dariam para muita coisa se nos envolvêssemos em vários programas. Decidimos que obteríamos maior impacto se nos concentrássemos em algumas áreas de programa selecionadas". A equipe recomendou ao conselho passar de uma abordagem de administração por área para uma abordagem que se concentrasse em questões específicas. O conselho concordou e o fundador, o Presidente do Conselho e o Diretor Executivo se reuniram para selecionar as áreas de especialização. Eles escolheram quatro áreas de programa:

- Prevenir o abuso e a exploração de crianças
- Promover a justiça para crianças e jovens
- Aumentar o potencial econômico das crianças carentes
- Promover uma educação alternativa para crianças nativas, que leve em conta sua cultura

Eles descobriram que a maior parte dos parceiros da CYFP ainda seria apoiada, já que seus programas se enquadravam nessas áreas. Na época, a CYFP também decidiu que a equipe dos programas se tornaria "especialista nos programas". Cada um desenvolveria uma experiência e um conhecimento profundo de uma das áreas de programa e seria proativo na busca de novos parceiros para trabalhar nas áreas de programa selecionadas.

No relatório anual de 1997, Jaime Augusto Zobel de Ayala II (Presidente) e Patti J. Lyons (Presidente fundadora) descreveram como as lições que aprenderam nos quatro primeiros anos ajudaram a fundação a decidir onde concentrar seus futuros programas:

A experiência de quatro anos de programas criteriosos de assistência a crianças e jovens deu à CYFP uma visão mais clara e profunda dos setores-alvo e de suas necessidades. Assim, a partir desse panorama amplo, a fundação localizou áreas estratégicas onde poderia causar mais impacto. É para essas áreas que a atenção e os recursos estão sendo dirigidos agora.

Em termos de clientela principal, as crianças pobres, marginalizadas e exploradas das áreas rurais e urbanas tornaram-se o enfoque da assistência. Entre elas, as principais seriam as crianças de rua, as abusadas sexualmente, as forçadas a trabalhar ou a vender o corpo para viver, as crianças expostas à violência, os jovens que estavam fora da escola e as crianças e jovens indígenas.

Além disso, como resultado desse enfoque, a CYFP decidiu partir do zero em quatro áreas de programas: **prevenir o abuso e exploração de crianças, promover a justiça para crianças e jovens, aumentar o potencial econômico das crianças carentes e incentivar uma educação alternativa para crianças indígenas que levasse em conta sua cultura.**¹³

A CYFP também se conscientizou, durante essa segunda etapa, da necessidade de combinar o apoio a um fortalecimento institucional (guiado pela definição de padrões de desempenho) e a avaliação de impacto com pesquisas sobre práticas e políticas. Ela vê a avaliação contínua como um auxílio para assegurar que os programas alcancem os resultados desejados. Essa avaliação envolve um componente "externo" importante, representado por um membro da equipe da Consuelo Foundation treinado em metodologia de avaliação. Essas avaliações têm sido importantes para identificar meios de fortalecer o impacto do programa. Por exemplo, a avaliação dos programas que trabalham com crianças de rua demonstrou a necessidade fundamental de oferecer apoio complementar às famílias e comunidades após a reintegração das crianças às suas famílias, de forma a evitar a reincidência.

Como resultado da sua experiência anterior, o conselho identificou a necessidade e a oportunidade de assumir o papel de advogado, influenciando o desenvolvimento das políticas e usando a experiência de seus parceiros. Esse papel foi considerado um complemento fundamental ao apoio oferecido a organizações que trabalhavam com a questão agrária. A fundação decidiu então complementar as doações e o suporte técnico com iniciativas de defesa na região da capital nacional, trabalhando em íntima colaboração com alianças de ONGs preocupadas com o bem-estar de crianças e jovens.

Exemplo 2

Reconsiderando as prioridades de doação *Equal Opportunity Foundation (África do Sul)*

Antes de 1994, a Equal Opportunities Foundation (EOF), que foi criada em 1986, apoiava um amplo conjunto de iniciativas contra o apartheid, incluindo a concessão de bolsas de estudo e uma série de programas que proporcionavam capacitação e desenvolvimento de habilidades para as populações marginalizadas pelo sistema de apartheid da África do Sul. Depois de 1994, no entanto, o contexto político e econômico em que as organizações não-governamentais operavam na África do Sul mudou dramaticamente com o fim do apartheid e a inauguração de um governo eleito de forma democrática. Os doadores estrangeiros, que antes não podiam trabalhar com o governo da África do Sul, começaram a direcionar seus recursos para o governo em detrimento das ONGs. O setor sem fins lucrativos estava passando por modificações significativas. A disputa pelos financiamentos estava fazendo com que várias organizações deixassem de operar.

Como a EOF redirecionou o enfoque de seu programa de doações

Em 1998, a EOF começou a redirecionar o enfoque de seu programa. Anne Emmett, Diretora Executiva da fundação, descreveu o processo da seguinte forma:

Para nós, partes integrais desse processo estavam determinando nossa visão, missão e objetivos.... Em relação aos objetivos que estavam sendo desenvolvidos, as principais áreas abordadas eram:

- Programa de doações
- Programa de recursos humanos
- Programa de administração financeira e captação de recursos
- Programa administrativo
- Coordenação de programas

Todos os itens acima estão inter-relacionados na realização da nossa missão¹⁴

A equipe e os Curadores participaram do processo e um especialista em desenvolvimento organizacional externo foi contratado como facilitador.

Como parte desse processo de revisão, a fundação realizou uma pesquisa em nove das províncias mais pobres do país a fim de determinar as necessidades sociais e identificar as outras organizações de apoio (governamentais e não-governamentais), assim como as áreas que elas financiavam. A análise dos resultados da pesquisa levou à recomendação de desativar algumas áreas do programa, pois ficou claro que elas já estavam sendo adequadamente financiadas por outras fontes. Descobriu-se, por exemplo, que tanto o governo quanto as empresas eram bastante ativos no campo das bolsas de estudos e que o governo também estava envolvido na área de cultura popular.

Ao mesmo tempo, a fundação avaliou seus próprios recursos e capacidade. A análise dos resultados dessa avaliação e da pesquisa permitiu que o conselho chegasse a um acordo sobre o novo enfoque do programa.

A fundação decidiu trabalhar em quatro setores em todas as nove províncias que pesquisou: desenvolvimento da primeira infância, geração de renda, mulheres e gênero e cuidados de saúde primários. Dentro deles, foi priorizado o programa de desenvolvimento da primeira infância, que recebeu 40 por cento do total do orçamento das doações. Essa decisão foi tomada devido ao tamanho do setor, ao legado de negligência ao tema sob o apartheid e à clara evidência de que o apoio a esse setor poderia contribuir para a reconstrução e o desenvolvimento do país, preparando a base para o aprendizado durante a vida inteira.

Exemplo 3

*Ampliando prioridades em resposta a novas oportunidades e recursos
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

A Fundación para la Educación Superior (FES) passou, em um período de trinta e cinco anos, de um modesto início para uma das fundações doadoras mais influentes da América Latina. Sua experiência mostra como uma fundação pode ampliar seu leque de programas através da identificação de novas necessidades e oportunidades e da mobilização dos recursos humanos e financeiros necessários para responder a essas necessidades. Devido à sua habilidade em gerar fundos (ajudada por um

ambiente legal favorável que a permitiu tornar-se um fornecedor de serviços financeiros e comerciais) e à visão de seus líderes, a fundação vem causando impacto em vários planos. Seu programa se estende desde a pesquisa de políticas nos setores de educação e saúde até a criação de mecanismos financeiros inovadores para apoiar o desenvolvimento institucional de ONGs. O caso mostra a importância de se ter objetivos claros e de ser estratégico na seleção das áreas do programa.

1964-72: Apoio a uma universidade

A missão original da fundação FES era ajudar uma universidade pública em Cali (Universidad del Valle) a obter o fluxo de caixa necessário para cobrir suas despesas de programa. No início, ela funcionava como um canal para as doações para pesquisas feitas por instituições americanas, como as fundações Rockefeller, W.K. Kellogg e Ford. Os contatos com universidades americanas, facilitados pela Fundação Ford, geraram a idéia de construir pouco a pouco um fundo patrimonial.

1972-1980: Apoio mais amplo ao ensino superior e à pesquisa

A primeira grande mudança em seu programa aconteceu em 1972, quando a FES decidiu separar-se da Universidad del Valle. Essa decisão foi incitada em parte por conflitos políticos na universidade, que tornaram difícil para a fundação prosseguir com suas atividades, e em parte pela criação, por parte da FES, de um modelo bem-sucedido de financiamento de programas de pesquisa, que ela estava ansiosa por compartilhar. Isso levou a um aumento na abrangência geográfica de seus programas, com a finalidade de compartilhar o modelo bem-sucedido com outras instituições de ensino superior e com outras ONGs da Colômbia, e foi o primeiro passo em direção à ampliação da perspectiva da fundação e do seu papel na sociedade colombiana.

A capacidade da FES de apoiar um maior número de programas aumentou com a decisão, em 1974, de transformar a fundação em uma empresa de serviços financeiros e comerciais (um tipo específico de instituição financeira segundo as leis da Colômbia) sem perder sua missão social e seu status de organização sem fins lucrativos. A FES encontrou, dentro do mundo financeiro, uma oportunidade para aumentar seus recursos econômicos. Ela pôde financiar seus próprios programas e apoiar outras iniciativas através de ONGs locais. Ao ampliar seus programas, a fundação também se beneficiou do interesse cada vez maior entre as organizações internacionais em apoiar a pesquisa aplicada ao desenvolvimento social.

Dentre seus novos programas, a FES decidiu apoiar o desenvolvimento de novos modelos de serviços de saúde, de um centro multidisciplinar para a pesquisa em desenvolvimento rural e estabelecer uma parceria com uma fundação que apoiava novos métodos de educação científica em escolas rurais. A FES começou perceber cada vez mais as vantagens de estabelecer parcerias com outras organizações sem fins lucrativos e instituições governamentais, como o centro e a fundação. Essa abordagem permitiu que aumentasse seu impacto e obtivesse uma maior visibilidade no plano nacional. A fundação se viu desempenhando um papel cada vez mais importante na geração de conhecimento (a FES usa o termo "capital intelectual"), para o governo e para a sociedade em geral, sobre opções de políticas e práticas em diferentes setores da política social.

Em 1977, o conselho aprovou a ampliação das prioridades do programa da fundação para incluir:

- O financiamento de pesquisas, estabelecendo um prêmio para o melhor trabalho de pesquisa em desenvolvimento social
- A concessão de fundos acadêmicos e científicos permanentes (fundos administrados)
- O apoio à pesquisa sobre os problemas do ensino superior na Colômbia
- O financiamento de projetos culturais¹⁵

1981-1988: Maior compromisso com o desenvolvimento social

A próxima mudança significativa nas prioridades do programa veio em 1980, em resposta ao desafio proposto pelo Vice-presidente para o Desenvolvimento Social de usar a renda da fundação, que aumentara devido à prestação de serviços financeiros, para obter maior impacto social. O conselho aprovou uma ambiciosa redefinição do estatuto da FES:

A fundação terá como objetivo geral promover o desenvolvimento social do país, apoiando principalmente programas educacionais, culturais e científicos que possam contribuir para melhorar a **qualidade de vida de toda a população**, com ênfase nos grupos sócio-econômicos **mais carentes**.¹⁶

Com base nessa nova declaração de política, os funcionários prepararam um Plano Geral de Ação Social que identificou programas e áreas prioritárias:

Educação

- Incentivo à educação rural
- Qualidade da educação
- Incentivo à capacitação institucional para pesquisa

Desenvolvimento econômico e social

- Desenvolvimento institucional e comunitário
- Geração de emprego e aumento da renda familiar

Saúde

- Aprimoramento do sistema de saúde e de sua administração
- Incentivo à capacitação institucional para pesquisa na área de saúde

Meio ambiente e recursos naturais renováveis

- Administração das reservas naturais e desenvolvimento regional
- Educação ambiental para o desenvolvimento auto-sustentável
- Apoio institucional a ONGs dedicadas à preservação

Essas áreas prioritárias posicionam os enfoques temáticos da FES dentro do amplo campo do desenvolvimento social, com o apoio sendo oferecido à pesquisa aplicada e sobre políticas e a projetos comunitários que proponham ações inovadoras. Um ponto comum a todas as áreas de prioridade do programa é a capacitação, o treinamento e a educação, com ênfase no treinamento administrativo. As diretrizes do programa da FES definem que será oferecido apoio financeiro, técnico, promocional e administrativo a:

- Organizações e programas que visem melhorar a qualidade de vida dos grupos sociais carentes
- Instituições educacionais, especialmente universidades
- Cientistas e instituições de pesquisa voltadas para os problemas nacionais
- Participação da comunidade em iniciativas para resolver seus problemas
- ONGs e fundações privadas, nacionais e internacionais, em atividade na Colômbia
- Governo¹⁷

A partir de 1989: Apoio institucional a organizações não-governamentais

Em 1989, em resposta a pedidos das ONGs parceiras, a FES criou um novo programa que fornecia apoio institucional a ONGs e a outros tipos de organizações da sociedade civil através do aprimoramento de suas habilidades técnicas e administrativas, com o objetivo de torná-las autoconfiantes e sustentáveis. Além disso, reconhecendo a necessidade de fornecer um maior apoio para a avaliação do impacto social, a fundação criou, em 1990, um programa de doações para financiar estudos de avaliação. Esse programa cresceu tanto que a FES hoje fornece recursos financeiros e suporte técnico a quase 500 ONGs.

Um dos objetivos da FES é melhorar a comunicação entre as organizações da sociedade civil e o governo, com a perspectiva de promover uma administração eficiente e políticas públicas que beneficiem as comunidades de baixa renda. Ao implementar seu programa de doações, a FES busca oportunidades para formar parcerias entre os setores privado e público e a sociedade civil, a fim de aumentar o impacto e obter mais recursos. Como parte de suas operações diretas, a FES desempenha nacionalmente e internacionalmente o papel de se unir a outras fundações e organizações como, por exemplo, a Confederação Colombiana de ONGs, para trabalhar com questões como o fortalecimento do setor de fundações e o aumento da cooperação entre a sociedade civil, o governo e as agências de crédito multilaterais. A FES também desempenhou um papel de liderança na elaboração de uma nova legislação para o meio ambiente e para o setor sem fins lucrativos.

A partir do que vimos, podemos perceber como a temática e as prioridades do programa da FES evoluíram com o tempo. Tendo sido criada como uma fundação com um programa bem definido e restrito tanto no aspecto geográfico quanto no temático, ela se expandiu para desempenhar vários papéis. Ela desempenhou um papel de liderança em criar vínculos entre organizações da sociedade civil para assegurar que elas compartilhem habilidades e experiências e não dupliquem programas. Ela também compartilhou sua experiência em fortalecer as organizações da sociedade civil na Colômbia no plano regional sediando a Secretaria Regional para a América Latina e o Caribe da CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, uma organização da sociedade civil global.

Seção 3 **Planejando Programas de Doações**

Esta seção se concentra no planejamento de programas de doações. Nós exploramos duas abordagens; a primeira envolve a preparação de um plano estratégico que incorpora metas, objetivos, estratégias e atividades específicas. A segunda descreve uma abordagem na qual os departamentos do programa comandados por profissionais tiveram a oportunidade de desenvolver iniciativas dentro das suas próprias áreas de programa e selecionar a combinação de parceiros mais apropriada.

Exemplo 1 Um plano estratégico
Foundation for the Philippine Environment

Exemplo 2 Uma estrutura para o projeto do programa
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)

Como as fundações planejam seus programas de doações?

Enquanto o conselho assume a liderança na definição das áreas prioritárias do programa, em alguns casos a responsabilidade de projetar e implementar o programa através de um processo de planejamento estratégico está nas mãos da equipe de profissionais da fundação. O formato do programa dependerá consideravelmente, então, das habilidades específicas, interesses e experiência do alto escalão da equipe. As fundações com prioridades temáticas claramente estabelecidas (tais como meio ambiente, saúde ou educação) geralmente tentam recrutar uma equipe com formação e experiência nesses respectivos campos. Ela terá a responsabilidade primária de identificar os tipos de beneficiários e programas a serem apoiados. O sucesso dos programas dependerá em larga escala de sua capacidade de criar uma massa crítica de parceiros e de buscar continuamente maneiras de desenvolver sinergia entre eles.

Neste capítulo, nós analisaremos dois exemplos. O primeiro é a Foundation for the Philippine Environment (FPE). Este exemplo mostra como uma fundação relativamente jovem decidiu, logo no início, preparar um plano estratégico que convertesse a visão e a missão da organização em metas, objetivos, estratégias e atividades específicas. O caso mostra alguns dos benefícios e desafios dessa ferramenta e examina as funções desempenhadas pelo conselho, pela equipe e pelos parceiros na sua implementação e análise.

No segundo exemplo, nós voltaremos ao caso da Fundación para la Educación Superior (FES), da Colômbia. Examinaremos como uma fundação grande é capaz de desenvolver departamentos separados para cada área do programa. Com uma equipe de funcionários especializados em cada departamento, a fundação fica bem posicionada para identificar necessidades não atendidas e construir programas sólidos para responder a essas necessidades. Ela também fica equipada para desempenhar um papel importante na criação de parcerias entre pesquisadores, agências de atuação (governamentais e não-governamentais), desenvolvedores de política e doadores, fundamentais para o desenvolvimento de soluções duradouras para problemas críticos.

Ambos os casos mostram a necessidade de estabelecer contatos com agências governamentais para ajudá-las a melhorar sua forma de fazer negócios. Ter fontes independentes de financiamento permite que a fundação fique em uma posição privilegiada em termos de influenciar programas governamentais. No caso específico da Colômbia, houve uma clara percepção de que a fundação teria de planejar programas-piloto com o objetivo de causar impacto nas práticas governamentais, dada a onipresença do estado nos setores de saúde e educação. Devido a seus amplos contatos nos setores sem fins lucrativos e governamental, a FES desempenhou um papel efetivo de intermediária entre os dois.

Resumo

Um plano estratégico pode fornecer uma estrutura adequada para a criação de programas de doações. Os planos estratégicos são preparados com a participação do conselho e da equipe e envolvem debates com outros doadores, com o governo, com parceiros e com possíveis parceiros. Eles permitem que as declarações de visão e de missão, bastante amplas, sejam convertidas em atividades, estratégias, objetivos e metas específicas. Em vários campos, a falta de indicadores e dados de referência confiáveis representa um desafio para a avaliação do progresso em direção às metas. Os planos estratégicos precisam ser periodicamente analisados e ajustados. A FPE prepara planos de trabalho anuais e avalia seu progresso a cada seis meses.

A eficácia do programa depende da integração cuidadosa de diferentes tipos e níveis de doações. Um programa da fundação vai frequentemente incorporar apoio a projetos populares, pesquisa e trabalho no plano da política. Todos esses elementos precisam ser cuidadosamente coordenados para se obter o impacto máximo. O programa pode, por exemplo, incluir projetos-piloto que testem inovações em nível comunitário, pesquisas que avaliem seus resultados e a adoção de abordagens comprovadas no plano regional ou nacional.

É preciso identificar os parceiros mais apropriados para cada tipo de doação. Seja no nível de projetos-piloto, de pesquisa ou de redes nacionais, a fundação tem que identificar os parceiros mais adequados. Depois, tem que garantir que eles recebam o apoio técnico, administrativo e financeiro necessário para cumprir suas tarefas.

Os programas que buscam provocar mudanças na oferta de serviços públicos se beneficiam da participação de todos os interessados. As fundações estão em posição privilegiada para envolver todos os interessados no planejamento e na implementação das intervenções dos programas. A equipe da fundação pode estabelecer sólidas relações de trabalho com agentes-chave do governo e do setor sem fins lucrativos, assim como com líderes comunitários e acadêmicos. Essa função de ligação pode assegurar que todos os interessados estejam "comprometidos" em propor alterações necessárias. Na busca pela melhoria da qualidade da educação primária e secundária, a FES trabalhou, por exemplo, com organizações da sociedade civil (incluindo associações de pais e professores), câmaras de comércio e autoridades locais da área de educação para promover uma colaboração mais efetiva entre esses setores.

Exemplo 1

Um plano estratégico

*Foundation for the Philippine Environment**Etapas iniciais*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) iniciou um programa de doação provisório antes de adotar o seu primeiro plano estratégico. Essa etapa foi considerada necessária devido à exigência da US Agency for International Development (USAID), doadora do fundo patrimonial da fundação, de que a FPE construísse rapidamente um histórico de financiamento de projetos antes que o controle total do fundo patrimonial fosse passado à fundação. As prioridades de doação foram derivadas do Acordo Cooperativo USAID-World Wildlife Fund (WWF) de abril de 1991, que deu origem à FPE. A partir daí, a equipe interina da FPE identificou três áreas de programa principais:

- Preservação da diversidade biológica das Filipinas
- Promoção da capacitação e de habilidades técnicas
- Administração comunitária de recursos

Após debates com a USAID e com consultores, foi decidido que o enfoque seria dirigido à preservação da biodiversidade e à administração de recursos naturais. Essa decisão foi a base do processo de planejamento estratégico subsequente.

Um plano estratégico

O primeiro plano estratégico (abrangendo cinco anos, de 1994 a 1998) foi resultado de um workshop de planejamento estratégico para o Conselho e para a equipe, realizado em junho de 1993. Esse documento, aprovado pelo Conselho em outubro de 1993, inclui uma declaração de visão e missão e estabelece três metas principais. Com base nessas metas, vários objetivos, estratégias e atividades foram identificados.

As metas identificam alvos e definem o que precisa ser feito para que a visão seja realizada. Os objetivos redefinem as metas em termos operacionais e determinam que resultados serão alcançados e quando eles serão alcançados. As estratégias e atividades expressam como os resultados serão alcançados e descrevem que ações serão executadas para obter esses resultados.

O plano também determina quem vai desenvolver cada atividade (a FPE, uma organização externa ou as duas coisas).

Para mostrar como é o plano estratégico, nós temos o exemplo da meta 1, os objetivos, estratégias e atividades que dela derivaram e as organizações responsáveis pela implementação do que se originou daquela meta.¹⁸

META 1

Iniciar, assistir e financiar projetos que apóiem a preservação da biodiversidade e esforços de desenvolvimento sustentável. A FPE tem como objetivo, além de fortalecer as capacidades das ONGs, das organizações populares e das comunidades locais, ajudá-las a tornarem-se agentes significativos na preservação da biodiversidade através do gerenciamento responsável dos recursos naturais e ecossistemas no seu meio ambiente.

Objetivos:

1. Reabilitação e estabilização, até 1998, de 50% das 30 áreas críticas em relação ao meio ambiente através de esforços conjuntos do governo das Filipinas, ONGs e doadores.
2. Preservação dos recursos de biodiversidade existentes até 1995 nos locais identificados.
3. Pelo menos uma equipe comunitária capaz de defender e implementar projetos que resultem na preservação da biodiversidade e no desenvolvimento sustentável por *barangay* [a menor área de autoridade local] nas áreas críticas.

Estratégias:	Atividades	A ser realizado por
1. Usar programas de doação para fortalecer as capacidades das ONGs, POs e comunidades e para a preservação, reabilitação e estabilização real da área	1. Identificar áreas críticas	Organização externa
	2. Definir os requisitos de capacidade das ONGs e POs nas áreas identificadas	Organização externa
	3. Levantamento dessas ONGs e <ul style="list-style-type: none"> • administração básica • administração do projeto • administração financeira 	Organização externa
	4. Fazer uma lista das intervenções governamentais existentes e dos projetos em andamento nas áreas identificadas.	Organização externa
	5. Desenvolver o escopo do programa e o processo de desenvolvimento do projeto.	FPE
	6. Determinar os projetos necessários e desenvolver um conceito para cada programa.	FPE
	7. Preparar uma lista de prioridades dos tipos de programas que possam ser qualificados para financiamento durante um tempo específico.	FPE

Essa definição de metas e objetivos ajudou a fundação a obter um enfoque tanto geográfico quanto temático. Ela também busca garantir que a fundação atue como uma catalisadora inovadora, usando como base as iniciativas existentes e os recursos capacitadores.

Processo de análise

Dentro da estrutura do plano estratégico de cinco anos, são preparados planos anuais. Esses planos anuais incluem metas detalhadas e esclarecem a relação entre vários componentes do programa, como a administração dos recursos, a preparação de levantamentos e a geração de renda. O progresso em relação a esses objetivos e atividades é analisado a cada seis meses (geralmente em um encontro da equipe com duração de dois dias). As metas são então adaptadas e um novo plano de ação é preparado para os próximos seis meses. Essas análises de desempenho e planos de ação são então apresentados ao Conselho.

A FPE introduziu um interessante elemento de participação do parceiro/beneficiário que raramente é encontrado em fundações doadoras. Os parceiros da FPE são organizados em três comitês regionais (Mindanao, Visayas e Luzon). Esses comitês podem fazer recomendações sobre políticas ao Conselho. Além disso, a FPE promove uma "Reunião de parceiros" anual, na qual todos os beneficiários da FPE se reúnem para compartilhar suas experiências, analisar a política da FPE e fortalecer as atividades de promoção de contatos. Os membros do Conselho e da equipe também participam. De acordo com Julio Tan, Diretor Executivo da fundação,

É um bom mecanismo para se obter feedback. Várias recomendações positivas surgem dessas "Reuniões de parceiros" como, por exemplo, uma recomendação para que a fundação esclareça as diretrizes de projeto acerca do tipo de suporte técnico oferecido a projetos agrícolas sustentáveis.¹⁹

Avaliação do primeiro plano estratégico

A avaliação do primeiro plano estratégico identificou vários desafios enfrentados durante a implementação do plano e apresentou recomendações para formas de esclarecer as metas e objetivos e para a estratégia operacional de 1999-2000. Foram levantadas as seguintes questões:

- Vários dos objetivos estão relacionados ao sucesso em preservar e conservar a biodiversidade nas terras comunitárias. Na prática, foi impossível medir o êxito dos objetivos relativos a essas metas devido à falta de dados de referência, tais como um levantamento abrangente das espécies naturais. Esse levantamento foi preparado posteriormente pelas comunidades locais usando os dados da lista de espécies em extinção, que só foi disponibilizada em 1996-7, já perto do final do primeiro plano. Com esses dados de referência aprimorados e com indicadores mais confiáveis, a FPE agora está em uma posição mais adequada para esclarecer as metas específicas de reflorestamento e preservação de espécies.
- Desde que o plano foi preparado, ficou claro que outros indicadores além dos da biodiversidade precisavam ser adicionados para monitorar o progresso em direção à preservação. Dentre eles estão indicadores de situação de posse de terras e acesso aos recursos.
- Um maior impacto poderia ser obtido no futuro através do treinamento dos membros da comunidade para a preparação de levantamentos e para a proteção das espécies. Esse papel poderia ser desempenhado pelos membros do Grupo Consultivo de Especialistas da FPE. Esse tipo de processo agora é mais viável do que antes. As ONGs estão mais conscientes da necessidade de proteger a biodiversidade, e foram aprovadas leis que dão às comunidades o direito de controlar todos os recursos naturais.

- Percebeu-se que deve-se estabelecer períodos de tempo de 10 a 12 anos ao planejar o desenvolvimento sustentável e a preservação da biodiversidade.
- As metas e objetivos precisam "pertencer" às comunidades e não devem ser determinados sem consulta.
- O plano estratégico deve ser um catalisador da cooperação com outras organizações. Essa função será melhor esclarecida no próximo plano. Percebeu-se que a abordagem mais eficaz para alcançar o desenvolvimento sustentável deve ser uma que envolva vários interessados. Por exemplo, a FPE assinou um memorando de acordo com o Local Government Support Program (Programa de Apoio a Governos Locais) da Canadian International Development Agency (CIDA), com a finalidade de usar esses recursos para capacitar funcionários do governo e da ONG em relação à biodiversidade e ao desenvolvimento sustentável, começando pelo planejamento do uso da terra. A FPE está consciente dos benefícios de desenvolver outras parcerias com o objetivo de trazer novos investimentos para a comunidade. Percebeu-se também que os funcionários precisam desenvolver habilidades de colaboração com outras agências.

Criando parcerias com outras instituições doadoras

Outro aspecto interessante é a criação de parcerias com outras instituições doadoras para tirar proveito das sinergias mútuas e aumentar o impacto. De acordo com o relatório anual da fundação de 1996, a FPE assinou memorandos de acordo com o Philippine Development Assistance Program (PDAP, um programa governamental) e a Philippine Agrarian Reform Foundation for National Development (PARFUND). No primeiro caso, as duas organizações deveriam unir seus recursos e juntas desenvolver, financiar e monitorar projetos em seis áreas de biodiversidade. No segundo, as duas organizações trabalhariam em colaboração para ajudar comunidades nativas a desenvolver planos de administração de seus domínios ancestrais.

Infelizmente, a parceria com o PDAP não deu certo, pois não foram identificadas áreas específicas e o PDAP mudou suas prioridades depois que o acordo foi assinado. Esse exemplo mostra como é difícil uma parceria dar certo quando as políticas que orientam cada organização não são flexíveis o bastante.

Um outro acordo firmado com a Foundation for a Sustainable Society, Inc. para gerar fundos para empréstimos para projetos produção sustentável está dando certo, pois as duas organizações compartilham metas e objetivos semelhantes e possuem habilidades complementares. Uma outra parceria bem-sucedida foi estabelecida com o Small Grants Program of the Global Environment Facility (uma iniciativa das Nações Unidas/Banco Mundial) para financiar atividades complementares em seis províncias.

Influenciando a política do governo

Mesmo que o objetivo principal dos programas da FPE seja conceder doações que contribuam para capacitar ONGs e organizações populares a desenvolver sistemas de administração de recursos naturais sustentáveis, ela também procura influenciar as políticas governamentais relativas aos direitos dos indígenas e à proteção dos recursos naturais. A FPE reuniu ONGs para identificar as questões e as preocupações dos povos indígenas e garantir que elas fossem abordadas no Indigenous Peoples Rights

Act. Ela também trabalhou com outras ONGs para ajudar a criar a National Commission of Indigenous Peoples, que tinha a função de monitorar a implementação da lei. A FPE também trabalhou com outras organizações da sociedade civil para garantir que a proibição da derrubada de árvores fosse mantida. Por fim, a fundação desempenhou um papel ativo na formulação da Executive Order 247, que regulamenta o acesso aos recursos biológicos.

O papel do Conselho na determinação de políticas e na aprovação de iniciativas de programa. A FPE tem um Conselho ativo que tem como principal responsabilidade as decisões políticas, incluindo a aprovação de planos estratégicos e parcerias com outras instituições (além das obrigações relativas à captação de recursos, discutidas no Capítulo 4). Ele também desempenha um papel fundamental no monitoramento dos programas da fundação. O Conselho completo tem a responsabilidade de aprovar o plano estratégico, enquanto outras tarefas são desempenhadas por Comitês do Conselho.

O Comitê para o Desenvolvimento do Programa do Conselho de Curadores é responsável pela aprovação de doações de mais de US\$3.000, além de fazer recomendações sobre as políticas relativas aos objetivos, oportunidades e prioridades do programa de doações. Ele trabalha em íntima colaboração com o Diretor Executivo e está aberto a receber recomendações da equipe para as políticas. O comitê se reúne seis vezes por ano: quatro vezes nos dias anteriores às reuniões do Conselho para analisar os projetos e duas vezes para analisar as políticas.

O Comitê Executivo tem a responsabilidade de determinar a política da fundação em relação a outras organizações. Isso inclui a análise de propostas de parcerias com empresas privadas, departamentos governamentais ou outros doadores, locais ou internacionais.

Exemplo 2

Uma estrutura para o projeto do programa *Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

A Fundación para la Educación Superior (FES) evoluiu com o tempo, expandindo progressivamente seu orçamento e ampliando a extensão do seu programa geográfica e tematicamente em resposta a necessidades e oportunidades que surgiam. Ela desempenhou um papel de liderança na busca por soluções para a sociedade colombiana em vários campos de importância estratégica para o desenvolvimento nacional, como educação, saúde, meio ambiente e recursos naturais, jovens e desenvolvimento social e econômico.

A estrutura que a organização usa para planejar e administrar programas foi desenvolvida de acordo com o estabelecimento de novos programas de grande importância. Levando em consideração uma análise cuidadosa das necessidades econômicas e sociais do país e a situação interna da FES, à medida que novas áreas de programas foram identificadas, novas divisões de programa foram criadas sob a coordenação geral do Vice-Presidente para o Desenvolvimento Social.

Uma proposta para iniciar um novo programa é preparada como um documento de trabalho pela equipe do Vice-Presidente para o Desenvolvimento Social. Ela deve ser apresentada primeiro ao Comitê Técnico do Conselho, depois ao Comitê de

Desenvolvimento Social do Conselho e finalmente ao Conselho Diretor para ser aprovada. Ao planejar esses programas, a FES usa o conhecimento dos funcionários sobre as áreas de problemas relevantes, pesquisas publicadas e debates com profissionais da área. Ao planejar os programas, a ênfase é colocada na criação de parcerias com organizações-chave da área (organizações doadoras e implementadoras de programas) e na obtenção de recursos adicionais para maximizar o impacto a nível nacional. Os programas freqüentemente começam com o apoio local a projetos-piloto, onde novas metodologias podem ser testadas. Cada divisão tem sua própria missão aprovada pelo Conselho, assim como uma equipe de profissionais disponível em tempo integral.

A FES é proativa em identificar as necessidades dos programas e em selecionar parceiros. Cada programa envolve o apoio ao trabalho popular e a intervenção no nível das políticas, já que a fundação tem a convicção de que uma combinação de ambos os procedimentos produz os melhores resultados.

Para ilustrar, apresentamos a seguir uma breve descrição dos programas das divisões de Educação, Saúde e Desenvolvimento Social e Econômico (as outras duas divisões não descritas são Crianças e Jovens e Meio Ambiente e Recursos Naturais). As descrições foram obtidas a partir do relatório de 1992 do Vice-Presidente de Programas, do relatório anual de 1997 (para atualizações dos programas) e do relatório de 1998 da "Fundação FES : Uma empresa social privada".

A criação do Programa de Educação

A divisão de educação adotou a seguinte missão:

Apoiar e promover o desenvolvimento do setor da educação de modo que seja assegurado o aprimoramento contínuo da qualidade da educação e a ampliação do acesso a ela para aqueles que normalmente não tem a oportunidade de usufruir desses serviços. Esses objetivos serão alcançados através do apoio e do incentivo à pesquisa, do teste de inovações e do compartilhamento dos resultados e realizações que poderiam ser utilizados por todas as instituições de ensino públicas e privadas.²⁰

Ao converter essa missão geral em programas, a equipe da FES, depois de analisar os programas e as necessidades atuais, optaram por concentrar-se em duas áreas: o Programa de Qualidade da Educação e o Programa Básico de Educação Secundária.

O Programa de Qualidade da Educação se concentra no aprimoramento da qualidade da educação primária. Ele tem três componentes:

- O primeiro apóia a pesquisa sobre a qualidade da educação básica. Em 1992, a fundação fez doações para um conjunto de 15 projetos de pesquisa sobre os valores dos cidadãos. A pesquisa resultou na publicação de novos livros didáticos.
- O segundo se concentra no apoio ao desenvolvimento de abordagens que sirvam de modelo para criar comunidades escolares mais sólidas através da construção de parcerias entre pais e professores. Ao implementar o programa, a FES obteve o apoio de governos municipais, câmaras de comércio e da Fundación Carvajal.
- O terceiro foi executado em parceria com a Fundación Restrepo Barco, uma instituição privada que apóia o treinamento de professores e a produção de

materiais educativos. Um componente fundamental é a publicação e a distribuição de uma revista trimestral para professores, intitulada *Alegría de Enseñar*, em escolas, universidades, bibliotecas públicas e escritórios do Ministério da Educação em todo o país, com o apoio de doações de empresas privadas, governos provinciais e do Ministério da Educação. Em 1997, 80.000 cópias foram distribuídas.²¹

O Programa Básico de Educação Secundária concentrou-se em incentivar e apoiar a participação de organizações de professores na preparação de estudos e propostas de políticas com o objetivo de aprimorar a organização do sistema de educação secundária. Ele também apoiou pesquisas sobre as necessidades e expectativas dos adolescentes com a perspectiva de modificar estratégias e políticas educacionais.

Implementando esse programa, a FES reuniu uma equipe de coordenação para o estudo nacional sobre cultura adolescente intitulado Projeto Atlântida. Com o envolvimento direto dos funcionários da Divisão de Educação da FES, a equipe desenvolveu uma metodologia de pesquisa e coordenou pesquisas por equipes em universidades de todo o país. Os resultados do projeto, publicados em 1996, foram uma ferramenta importante para compreender melhor as expectativas e opiniões dos adolescentes em relação à educação, à escola, à família e à sociedade.

Essa área de trabalho vem se expandindo desde 1992, em resposta ao deterioramento da qualidade do ensino secundário. A FES está liderando um projeto de pesquisa em educação chamado Projeto Pléyade, com o apoio do Ministério da Educação. O seu enfoque é melhorar a qualidade da administração educacional em 7.000 escolas e 300 organizações da sociedade civil relacionadas à educação, identificando formas de aumentar a participação da comunidade local na administração escolar. O projeto Pléyade quer fazer com que um grupo de escolas "brilhe como uma constelação, abrindo caminho para o conhecimento e a paz no país".²²

A estratégia do programa acima busca influenciar as políticas e a prática no campo da educação através de uma combinação de pesquisa educacional com o apoio a programas experimentais que envolvam a participação da comunidade na administração escolar. O programa visa envolver todos os principais interessados na identificação das necessidades e soluções. Ele também procura obter o apoio de outros parceiros no setor público e privado com a finalidade de aumentar o "investimento" e o impacto.

A criação do Programa de Saúde

A missão da Divisão de Saúde é:

Contribuir para o aprimoramento do estado de saúde e nutrição das camadas menos favorecidas da população através da identificação de estratégias alternativas para ampliar a cobertura dos serviços de saúde, melhorar sua qualidade e incentivar a pesquisa.²³

Para cumprir sua missão, a Divisão de Saúde desenvolveu duas iniciativas fundamentais de programa: cuidados básicos de saúde e pesquisa sobre políticas de seguridade social.

O principal objetivo do primeiro programa é aprimorar a qualidade e a cobertura dos serviços de cuidados básicos de saúde na Colômbia, especialmente os que atendem às comunidades de baixa renda. A divisão apóia programas de cuidados básicos de saúde e de aleitamento materno, promove projetos para melhorar a qualidade da

administração hospitalar e financia pesquisas essenciais na área de saúde, especialmente as que tratam das doenças tropicais mais comuns, em parceria com universidades e centros de pesquisa. Além disso, a divisão ajudou a estabelecer uma rede básica de saúde, servindo a profissionais das maiores cidades do país.²⁴

A divisão de saúde apóia a pesquisa como forma de divulgar novas políticas e práticas relativas aos cuidados básicos de saúde. O relatório anual de 1997 descreve como a fundação decidiu dar atenção à pesquisa sobre a prevenção, diagnóstico e controle da malária. Nesse programa, ela decidiu fazer uma parceria com o Pacific Health Institute, um centro de pesquisas localizado na costa do Pacífico. O centro vem utilizando os resultados de sua pesquisa sobre a relação entre conhecimento, atitudes e práticas relacionadas à malária para desenvolver um programa de educação em saúde básica para controlar a doença. Nesse programa, a FES obteve apoio de ONGs dos EUA e da Espanha, assim como do Ministério da Saúde.

Em relação ao segundo programa, pesquisa sobre políticas de seguridade social, a FES financiou um importante estudo que comparou os custos e benefícios das três propostas mais significativas de reforma do sistema de seguridade social do país. Esse estudo foi fundamental na elaboração de uma nova política nacional, chamada Lei 100, de 1993. Essa lei reformou o sistema de seguridade social da Colômbia.

Além de administrar esses dois programas de doações, a equipe da Divisão de Saúde participou da criação de um "Grupo de Macropolítica". Esse grupo reúne especialistas da área de saúde em um fórum independente para analisar os principais problemas relativos à saúde existentes no país e identificar soluções viáveis.

A criação do Programa de Desenvolvimento Social e Econômico

A missão da Divisão Social e Econômica é:

Executar e apoiar ações que promovam o bem-estar da população através de estratégias inovadoras que tenham como objetivo solucionar problemas específicos dos grupos de alto risco, fortalecer a participação da comunidade e dos cidadãos, aumentar a produção e a renda familiar.

Para cumprir essa missão, os esforços foram concentrados em projetar e implementar estratégias para gerar renda para os menos favorecidos. Para obter isso, a Divisão:

Promove Corporações de Desenvolvimento Comunitário e outras organizações populares. Incentiva também o desenvolvimento de pequenas empresas através do treinamento técnico e administrativo. Levando em consideração que aproximadamente 24% das famílias da Colômbia são chefiadas por mulheres solteiras, a Divisão dá ênfase especial em oferecer treinamento e assistência a essas mulheres.²⁵

Um elemento-chave para o desenvolvimento desse programa tem sido o uso de doações para incentivar a criação de parcerias entre órgãos públicos e privados. Em 1989 a FES implementou, com apoio da Fundação Ford, um programa para o desenvolvimento de famílias chefiadas por mulheres em Cali. Esse programa-piloto teve como objetivo aumentar a renda das mulheres chefes de família através da extensão de uma série de serviços como crédito para microempreendedoras, treinamento sócio-empresarial e educação, informação e orientação pessoal.

Com base na experiência do projeto-piloto anterior, o programa vem se expandindo gradualmente por todo o país com apoio adicional da Fundación Restrepo Barco e do Programa Presidencial para Jovens, Mulheres e Famílias. Através de um acordo entre a FES e o Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi implementado um programa com o objetivo de desenvolver um modelo inovador e sustentável de intervenção para aumentar a produtividade das mulheres chefes de família com baixa renda. Em 1995, a FES trabalhou com 26 ONGs locais como agências de execução, tendo alcançado cerca de 12.000 mulheres em 24 cidades de todo o país.

Para financiar a expansão do programa, a FES estabeleceu um fundo patrimonial especial de US\$ 4,5 milhões, dos quais US\$ 2 milhões foram doados pelo FOMIN.²⁶

Elementos comuns a todos os programas

A partir de sua própria experiência, a FES decidiu, em 1997, formalizar o que já tinha se tornado prática padrão na criação de programas. Foi estabelecido que, para cumprir melhor sua missão social, os programas dariam prioridade à incorporação dos seguintes elementos:

- **Desenvolvimento institucional** - A capacitação técnica e administrativa e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil estão ligadas ao fortalecimento institucional estimulado pela fundação. Ao mesmo tempo, a FES busca desenvolver a capacidade dessas organizações de dialogar com o governo e aprimorar suas habilidades para trabalhar sozinha ou em aliança com o Estado na arena pública.
- **Pesquisa** - a FES reuniu uma equipe de profissionais altamente qualificados, dedicados, principalmente, a promover, coordenar e financiar pesquisas com o objetivo de analisar e planejar políticas e metodologias de intervenção aplicáveis a grandes parcelas da população nas áreas definidas pelo programa.
- **Planejamento, financiamento e implementação de projetos** - A FES identifica as organizações mais adequadas para implementar os projetos, ajuda-as a obter recursos e fornece a elas o apoio financeiro, administrativo e técnico necessário.
- **Comunicação e disseminação** - Através desse componente, a fundação oferece um espaço permanente para a discussão sobre os problemas sociais do país e suas possíveis soluções e aumenta a eficiência das ações que beneficiam os setores mais pobres da população. Ela estimula fóruns locais, nacionais e internacionais e a publicação de materiais de trabalho e publicações especiais.
- **Avaliação** - Busca determinar o grau de eficiência e eficácia das ações da FES e das organizações que ela apóia. Ao mesmo tempo, ela incentiva a criação e a utilização de indicadores que permitam a identificação de alterações no processo, nos resultados e no impacto nos grupos-alvo.

Seção 4 Adotando Práticas de Doação

Existem vários métodos diferentes para fazer doações e vários tipos diferentes de doação. Esta seção descreve quatro práticas em particular usadas para selecionar beneficiários/parceiros e conceder doações.

- | | |
|-----------|--|
| Exemplo 1 | Uma solicitação de propostas
<i>Fundación Vamos (México)</i> |
| Exemplo 2 | Propostas iniciadas pela fundação
<i>Puerto Rico Community Foundation</i> |
| Exemplo 3 | Challenge grants
<i>Fundación para la Educación Superior (Colômbia)</i> |
| Exemplo 4 | Doações para indivíduos
<i>Child Relief and You (Índia)</i> |

Quais são as diferentes práticas de doação?

Depois que a fundação determina suas metas e objetivos gerais e os programas e estratégias que implementará para alcançar esses objetivos, sua tarefa seguinte é decidir como anunciar esses programas e selecionar os beneficiários ou parceiros (várias fundações estão adotando o termo "parceiro" para evitar a diferença hierárquica implícita nos termos "doador" e "beneficiário"). É do interesse da fundação delinear com precisão as áreas onde concede doações e, por extensão, os campos onde não concede doações. Isso deve ser então comunicado a possíveis candidatos à doações e a outros, sob a forma de diretrizes para solicitação de doações. O modo escolhido por uma fundação para selecionar seus beneficiários determina sua prática de doação.

Uma análise dos mecanismos de doação mostra que diferentes mecanismos são adequados a diferentes programas. Analisaremos mais tarde, por exemplo, o caso de um programa criado para apoiar o trabalho de ONGs e organizações comunitárias na implementação de microprojetos inovadores em nível comunitário. Nesse caso específico, uma solicitação de propostas pode ser o melhor mecanismo. Por outro lado, se a fundação estiver apoiando a criação de uma nova parceria entre vários interessados ou uma nova iniciativa para promover a responsabilidade corporativa local, a seleção criteriosa dos beneficiários com base em um estudo de organizações que possuam habilidades relevantes pode ser o método mais apropriado.

Em qualquer uma das estratégias, a fundação tem que ser transparente em suas ações e evitar qualquer manifestação de favoritismo. Nos casos em que grupos de seleção ou comitês consultivos são criados, deve-se tomar cuidado para assegurar que não haja conflito de interesses (ou seja, os membros do comitê não podem ter interesse pessoal em nenhuma das organizações candidatas a doações).

As escolhas que uma fundação faz dependem dos objetivos a serem alcançados e do contexto em que trabalham; por exemplo, a situação do setor sem fins lucrativos no país. Na maioria dos casos, as fundações adotam uma combinação de mecanismos. A meta principal é assegurar que os objetivos da fundação sejam alcançados da forma mais eficiente possível. Isso não significa necessariamente apoiar as organizações mais sólidas em um determinado campo. A meta da fundação pode ser fortalecer as organizações com menos capacidade. Algumas práticas comuns discutidas nesta seção são:

Solicitação de propostas

O método de anunciar publicamente a disponibilidade de doações tem a vantagem de proporcionar visibilidade à fundação e ao mesmo tempo tornar o processo transparente e aberto. Esse método também ajuda a identificar organizações cuja capacidade ou potencial de contribuir para a abordagem de questões prioritárias não era conhecida pelos funcionários. As solicitações de proposta tendem a ser direcionadas para tipos específicos de entidades (ou seja, organizações de pesquisa, ONGs ou organizações comunitárias). Esse processo pode ser demorado, principalmente se houver análise externa. O exemplo da Fundación Vamos é usado neste capítulo para ilustrar o método de solicitação de proposta usado em microprojetos comunitários.

Mesmo nos casos em que é usado o método da solicitação de propostas, muitas vezes os funcionários da fundação têm que desempenhar um papel ativo na identificação de possíveis beneficiários e no apoio à elaboração de propostas. Isso acontece principalmente nos casos em que os beneficiários-alvo são organizações comunitárias ou pequenas ONGs com pouca experiência em apresentar propostas.

Propostas iniciadas pela fundação

Outra opção é a fundação determinar que para alcançar seus objetivos necessita de uma tarefa ou função específica executada por um tipo particular de organização que possui habilidades específicas. Por exemplo, a fundação precisa que um estudo sobre política seja feito, como o planejamento e implementação de um projeto-piloto, o estabelecimento de uma rede de beneficiários, a preparação e a condução de um programa de treinamento ou a organização de uma conferência sobre políticas. Nesses casos, é provável que os funcionários da fundação conheçam uma ou mais organizações específicas que possuam as habilidades necessárias a quem possam requisitar uma proposta. Em certos casos, eles podem até mesmo ajudar a preparar a proposta.

Em outros contextos, a fundação pode observar que é necessário criar uma nova organização para executar um conjunto de tarefas. Nesse caso, a fundação pode desempenhar uma função catalítica, fornecendo capital de semente crítico e incentivando outros doadores a contribuir. A Puerto Rico Community Foundation usou essa abordagem com eficácia para preencher as lacunas existentes no campo da pesquisa.

Doações para indivíduos

Examinamos o caso de uma fundação (Child Relief and You - CRY, da Índia) que optou por conceder prêmios individuais como parte de seu pacote de doações. Isso faz parte de uma estratégia para identificar, estimular e apoiar a liderança em organizações da sociedade civil que trabalham com questões importantes para a

fundação. Em outros casos, as fundações oferecem bolsas de estudo a indivíduos cuja capacidade é fundamental para o desenvolvimento de uma organização.

Decidindo o Volume, a Duração e o Tipo de Doação

Depois de escolher como identificar as possíveis organizações beneficiárias, a fundação tem que lidar com outras questões, como o volume, o período e o tipo de financiamento (financiamento básico, financiamento de planejamento, financiamento de programa ou de projeto, bolsa ou fundo de financiamento). Essas decisões estão claramente relacionadas aos objetivos do financiamento, ao estágio de desenvolvimento da organização beneficiária e aos recursos disponíveis.

A maioria das fundações determina limites para o volume de doação. Esses limites dependem de fatores como o número de beneficiários/parceiros com os quais a fundação deseja trabalhar e os recursos disponíveis. Algumas fundações desenvolveram estratégias criativas para obter recursos através de exigências de contrapartida. As contrapartidas solicitadas pela fundação à organização local ou à comunidade servem para demonstrar o compromisso e o "investimento" da comunidade e podem ajudar a assegurar a sustentabilidade do projeto. Quando a fundação exige que o beneficiário capte recursos de contrapartida de outros doadores, corporativos ou privados, essa contrapartida funciona como uma forma de maximizar os recursos da fundação e de obter uma sustentabilidade cada vez maior.

Com relação ao período da doação, as fundações têm que assegurar que os recursos doados e o período de tempo da doação sejam suficientes para realizar as metas do projeto ou programa. Quando a doação for concedida por um período específico e não-renovável, a fundação deve deixar isso claro na hora de aprovação, para evitar qualquer mal-entendido ou falsas expectativas. Em alguns casos, são feitas doações suplementares. É importante que as condições para a aprovação dessas doações sejam bem claras. Quando a fundação estiver buscando criar e fortalecer organizações, principalmente no plano comunitário, há vantagens consideráveis na concessão de doações multianuais.

As fundações freqüentemente se deparam com o seguinte problema: devem fornecer apoio básico ou institucional (em oposição ao apoio ao projeto ou ao programa) a organizações beneficiárias? Quando a sobrevivência a longo prazo da organização é tida como crítica para a capacidade a longo prazo de um determinado campo ou quando o fortalecimento institucional é o objetivo do programa da fundação, então o apoio básico é geralmente oferecido. Essa é a principal estratégia usada pelo Social Change Assistance Trust, da África do Sul, para alcançar sua meta de capacitação da comunidade (discutida no Capítulo 6).

O apoio institucional pode ser concedido sob a forma de um financiamento anual ou multianual ou de um fundo de financiamento. A FES (Fundação para o Ensino Superior, Colômbia) criou uma abordagem inovadora para a concessão de fundos de financiamento a ONGs capazes de atender a um requisito de contrapartida. Esses fundos oferecem uma fonte sustentável de renda a organizações que desempenham um papel vital em campos de interesse específicos da fundação. Essa é uma excelente forma de apoiar a capacitação de outras organizações para desenvolver soluções para problemas sociais específicos.

Ao solicitar propostas, as fundações freqüentemente indicam os itens de orçamento que não apoiarão. Por exemplo, uma fundação que execute um programa de doação pequeno e deseje assegurar que os recursos sejam diretamente utilizados em projetos específicos em pequenas cidades pode decidir não apoiar mais certos itens de orçamento como a compra de veículos e edifícios.

Resumo

O método de seleção de beneficiários/parceiros será determinado pelos objetivos do programa. Se a fundação deseja ampliar sua área de identificação de possíveis beneficiários que trabalham em um determinado campo, então uma solicitação de propostas é o mecanismo apropriado. Esse método tem a vantagem de proporcionar visibilidade à fundação e de fornecer uma indicação clara de que o processo é transparente e aberto. Se a solicitação de propostas for amplamente divulgada, pode resultar em propostas de organizações que, de outra forma, não seriam notadas. É preciso reconhecer, no entanto, que esse processo pode ser lento e caro, dependendo do tamanho do universo potencial e da necessidade ou não de visitas ao local e de reuniões especiais de grupos de seleção. As solicitações de propostas devem determinar claramente que tipo de organização pode se candidatar a doações, outros critérios, que tipos de itens de orçamento serão apoiados e a natureza e a duração do processo de seleção.

Quando o grupo potencial de organizações beneficiárias que podem desempenhar tarefas ou funções específicas for pequeno, a fundação poderá escolhê-las sem realizar um processo de seleção. Se o objetivo da fundação for muito específico, por exemplo, especializar-se em uma determinada área, estimular o desenvolvimento de uma maior cidadania corporativa, construir uma parceria entre vários interessados ou facilitar a criação de uma rede de ONGs, o grupo potencial de beneficiários pode ser pequeno demais para justificar uma solicitação de propostas. Nesses casos, a fundação será proativa em identificar organizações beneficiárias com a capacidade de executar as tarefas necessárias. Em qualquer um dos mecanismos, a fundação deve ter cuidado para evitar manifestações de favoritismo que possam prejudicar sua credibilidade. Ela também precisa definir políticas claras e consistentes sobre o que a fundação apoiará ou não em termos de campo de atividade e de tipo de apoio (como, por exemplo, a aquisição de equipamentos). Essas definições claras podem reduzir o número de propostas que não podem ser apoiadas ou que precisam ser reescritas.

É necessário definir cuidadosamente o tipo, o volume e a duração das doações. As fundações precisam certificar-se de que os beneficiários recebam fundos e recursos adequados durante tempo suficiente para concluir a atividade ou o projeto apoiado. Os méritos relativos das doações de apoio institucional versus doações de projeto, doações a curto prazo versus doações a longo prazo e doações de um ano versus doações multianuais precisam ser cuidadosamente analisados tendo em vista os objetivos de programa que estão sendo perseguidos. Em vários casos, o programa da fundação vai exigir simultaneamente uma mistura de diferentes tipos de doações para diferentes instituições.

Se a fundação estiver desenvolvendo a capacidade de um setor, a concessão de fundos de financiamento para organizações cuidadosamente selecionadas pode ser uma abordagem eficaz. Os fundos de financiamento podem desempenhar um papel fundamental no fortalecimento de organizações sem fins lucrativos que tenham perspectivas de atuação a longo prazo. O caso da FES realça o importante papel que os challenge grants podem desempenhar ao criar fundos permanentes para organizações sem fins lucrativos, financiando assim sua sustentabilidade.

Exemplo 1**Solicitação de propostas**
Fundación Vamos (México)

A Fundación Vamos tem vários programas de doação. No programa aqui descrito, a Vamos negociou a concessão de um financiamento por parte de uma fundação privada dos Estados Unidos (a Daniele Agostino Foundation) para um programa de doação que apóia microprojetos que beneficiam e envolvem diretamente mulheres e crianças nativas de dois dos estados mais pobres do México, Chiapas e Oaxaca. O programa, que começou em 1997, foi considerado um elemento vital para estratégia geral de apoio à capacitação econômica de comunidades nativas locais e de assistência ao desenvolvimento institucional de organizações de apoio. Outros programas complementares incluíram uma iniciativa de crédito rural em parceria com bancos governamentais e o trabalho no plano da política para estabelecer parcerias entre sociedade civil e governo.

A Vamos chegou até os grupos-alvo através da publicação de uma solicitação de propostas. A solicitação de propostas foi amplamente distribuída através de redes de ONGs e organizações populares (a maior parte da equipe e do Conselho da Vamos provém dessas redes). O programa foi criado para apoiar projetos populares inovadores que pudessem ter um impacto direto no bem-estar de mulheres e crianças. A metodologia e as lições aprendidas com essas experiências seriam então compartilhadas para incentivar outras comunidades a copiá-las.

Como uma estratégia para assegurar que os recursos fossem diretamente para a comunidade, as propostas tinham de ser apresentadas por grupos comunitários. Para aumentar a probabilidade de sucesso, no entanto, a fundação exigiu que os grupos fechassem um acordo de assistência técnica e administrativa com uma organização de apoio. A fundação decidiu fixar um valor mínimo de doação de aproximadamente US\$5.000 (a doação máxima de 50.000 pesos mexicanos variou de US\$5.000 a US\$6.000 durante o período desse programa). A Vamos acreditava que essa quantia seria suficiente para causar impacto e, ao mesmo tempo, permitir que o modesto fundo inicial beneficiasse pelo menos vinte projetos.

A Vamos também acompanhou suas doações oferecendo assistência técnica limitada. Todos os projetos recomendados pelo comitê consultivo foram visitados por funcionários da Vamos antes da assinatura dos contratos. Durante essas visitas, foram fechados os orçamentos e os acordos sobre metas e objetivos específicos.

Os trechos abaixo, extraídos da solicitação de proposta da Vamos, descrevem os critérios para apresentação de proposta seguidos das informações específicas exigidas.

Crítérios**As propostas devem:**

- Ser apresentadas por grupos e organizações comunitárias
- Ter suporte técnico e consultivo garantido
- Apoiar projetos produtivos que causem impacto nas comunidades, que sejam economicamente viáveis, que produzam benefícios sustentáveis e que respondam às necessidades sociais
- Respeitar e fortalecer o meio ambiente, as tradições e os valores culturais
- Demonstrar controle financeiro rígido para assegurar o melhor uso possível dos recursos disponíveis

Informações a serem incluídas na proposta

1. Informações gerais
2. Título do projeto
3. Informações gerais sobre a organização. (Nome do grupo, situação legal e a que cultura ou língua nativa ele pertence)
4. Localização do projeto
5. Histórico
6. Como e quando o grupo foi criado?
7. Que outras atividades o grupo executou?
 - Quantos homens e quantas mulheres participaram dos projetos?
 - Como são tomadas as decisões?
 - O que o grupo conseguiu realizar e que dificuldades enfrentou?
 - Que outros planos e projetos o grupo está executando ou pretende executar?
 - Nomes dos responsáveis: Presidente, Coordenador ou Diretor da organização ou grupo, Coordenador do projeto e Tesoureiro

Apresentação da proposta

- Quais são as necessidades mais urgentes das comunidades onde os projetos serão realizados?
- Qual é a carência mais importante que o projeto vai abordar?
- Em que consiste o projeto? Por que você o está executando?

Ações propostas

- Que ações serão executadas pelo grupo para implementar o projeto, qual é o período de tempo necessário para implementá-lo e que recursos são necessários?

Ações	Quando	Quem	O que é necessário

Recursos do projeto

- Que materiais e recursos da região você usará?
- Qual será a sua contribuição em termos de materiais e recursos?
- Que recursos você está solicitando?

Metas do projeto

Esta seção demanda informações sobre o número e tipo de beneficiários, os tipos de produtos a serem produzidos e os métodos para monitorar, avaliar e compartilhar os resultados.

Orçamento

- O grupo apresentou a proposta a outras instituições? Qual foi a resposta?
- Especifique a quantidade de fundos fornecidos por outras instituições, fundações e doadores individuais.
- Que custos você está pedindo que a Vamos cubra?

O que é necessário	Custo	Fontes
		O grupo
		Outros
		Vamos

- O grupo tem uma conta bancária? Em caso positivo, inclua local e o número da conta
- Se o projeto envolver fundos para empréstimo rotativos, descreva os termos do pagamento do empréstimo e o sistema de administração dos recursos
- Se estiver administrando projetos com outros fundos, inclua as informações gerais e financeiras sobre esses fundos. [Embora isso não estivesse especificado na solicitação de proposta como uma exigência, havia a expectativa por parte da Vamos de que a comunidade fornecesse uma contribuição material e financeira para o projeto a título de "contrapartida". Essa contrapartida era vista como um indicador de compromisso com o projeto.]

Anexo

Inclua uma carta da entidade que irá oferecer o suporte técnico e administrativo especificando suas funções e o compromisso com o projeto apresentado.

Procedimentos para a análise de propostas

As organizações que se candidataram foram informadas dos prazos finais para a apresentação das propostas. A equipe da fundação e um comitê de seleção honorário composto de especialistas em regiões e temas foram encarregados de analisar as propostas e recomendar os projetos que deveriam ser financiados. As comunidades candidatas que não eram conhecidas dos membros do comitê de seleção honorário foram visitadas pelas equipes dos projetos. O conhecimento por contato direto é um elemento vital para o processo de seleção. As recomendações foram apresentadas ao Conselho e à Danielle Agostino Foundation para a aprovação final.

Exemplo 2

Challenge Grants

Puerto Rico Community Foundation

A Puerto Rico Community Foundation (PRCF) desenvolveu uma ampla gama de mecanismos de doação que vão desde minidoações até doações estratégicas maiores. Um mecanismo bem-sucedido foi o uso de doações cuidadosamente direcionadas dentro de um campo específico que seja de alta prioridade para a fundação. Usando esse método, a PRCF catalisou a criação de novas instituições e programas, fazendo uso, em alguns casos, de challenge grants para obter as principais fontes de financiamento. Esse mecanismo foi útil principalmente nos primeiros tempos da fundação, pois permitiu que ela causasse grande impacto com doações relativamente modestas.

Um estudo de viabilidade para a Puerto Rico Community Foundation realizado entre 1983 e 1985 recomendou que ela já "começasse grande". Uma análise da história da PRCF feita em 1994 discute a primeira doação concedida pela fundação, que talvez tenha prefigurado tanto o sucesso futuro da PRCF quanto seu *modus operandi*, pois o beneficiário obteve grande sucesso e o formato de doação usado foi então repetido com frequência:

Um challenge grant de US\$ 70.000 foi concedido para o Center of Energy and Environmental Research (Centro Pesquisas em Energia e Meio Ambiente) para servir de capital de semente para a criação de um centro de pesquisas industrial/universitário (Industry/University Research Center). O pedido original foi de US\$214.000, mas a fundação reestruturou a proposta, limitando sua contribuição a US\$70.000 e exigindo uma contrapartida em uma base de dois para um, obtida com outras instituições. Em resposta, a University of Puerto Rico destinou pouco mais de US\$80.000 em serviços para a nova organização, a National Science Foundation doou US\$70.000 e várias empresas farmacêuticas contribuíram em conjunto com outros US\$70.000.²⁸

A fórmula deu certo. O Industry/University Research Center, ou INDUNIV, como é chamado esse centro de pesquisa orientado para a indústria farmacêutica, prosperou e hoje é uma instituição doadora, já tendo investido mais de US\$1.500.000 em pesquisas. Ele conseguiu competir pelos recursos de um fundo de pesquisas criado com a renda de um imposto especial sobre as empresas farmacêuticas americanas que operam em Porto Rico administrado por um Conselho da Ciência e Tecnologia. Exceto por uma doação suplementar de US\$35.000 recebida no segundo ano, ele não precisou mais de financiamento da PRCF. Mais impressionante ainda é o fato do INDUNIV ter servido de modelo para três outras organizações semelhantes, uma na indústria eletrônica, outra no setor de construção civil e a terceira no setor de biotecnologia.

A análise da história da PRCF prossegue fornecendo dados sobre três outras doações aprovadas na primeira reunião sobre concessão de doações da fundação e resume:

Todas [as doações] tinham um elemento fundamental em comum: seu objetivo não era ser um remédio temporário para um problema, mas estabelecer uma base para o desenvolvimento de ações positivas por parte de outros, com ou sem a continuidade do apoio da PRCF. Essa filosofia continuaria a guiar a fundação nas decisões relativas a doações.

Nesses primeiros quatro projetos, a PRCF abordou quatro das sete áreas de interesse fundamental que identificara: desenvolvimento econômico, inovações tecnológicas e científicas, trabalho, justiça criminal, saúde, educação e arte. Essas sete áreas de interesse foram mais tarde consolidadas sob seis títulos, com o desenvolvimento econômico absorvendo as áreas de trabalho e inovações tecnológicas e científicas e com a adição da área de desenvolvimento comunitário às cinco resultantes.²⁹

Exemplo 3

Fundos de financiamento

Fundação para o Ensino Superior (Colômbia)

Challenge grants para ONGs

A Fundação para o Ensino Superior (FES) trabalhou para construir capacitação institucional permanente no setor sem fins lucrativos através de uma abordagem de financiamento inovadora que ajuda as organizações a criar fundos patrimoniais. Essa abordagem tornou-se um componente importante de seus esforços para fortalecer o papel das organizações da sociedade civil no planejamento e implementação do desenvolvimento social e na promoção do bem-estar social e de serviços comunitários.

A FES, que já trabalhava desde o início dos anos 70 para promover a capacitação institucional das ONGs, observou que um obstáculo crítico ao desenvolvimento

institucional era a falta de um fluxo constante de fundos para cobrir as despesas básicas. Para atender à essa necessidade, ela desenvolveu um programa para ajudar as ONGs a estabelecer fundos de contrapartida permanentes (ou fundos patrimoniais). Iniciado em 1977, o programa complementou outros serviços que a FES fornecia ao setor de ONGs, como cursos de treinamento em planejamento estratégico, captação de recursos, técnicas administrativas e análise de projeto. Os fundos patrimoniais permanentes são assim descritos:

A maioria [dos fundos patrimoniais permanentes] é constituída de recursos econômicos doados para um objetivo específico, aos quais a FES adiciona uma contrapartida de 50% de seu valor com garantia de rendimento equivalente à taxa de mercado para depósitos a prazo fixo mais 1%. Cerca de 30% da renda mensal do fundo é capitalizada e 70% é doada periodicamente à ONG. Em dezembro de 1998, havia mais de 400 fundos com um capital de aproximadamente US\$30 milhões. As doações vindas desses fundos somaram aproximadamente US\$7 milhões em 1998. Os fundos são um dos componentes mais importantes dos bens de capital da fundação e a principal fonte das suas doações.³⁰

Para estar apta a receber uma doação de contrapartida, a organização sem fins lucrativos tem que trabalhar em uma das seguintes áreas relacionadas à missão da FES: "bem-estar social ou serviço comunitário, pesquisa tecnológica ou científica, conservação de recursos naturais e desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de recursos humanos, treinamento e bolsas de estudos, centros educacionais e universidades e programas para aumentar a renda familiar". O fundo inicial pode ser doado por uma organização sem fins lucrativos, por uma empresa ou por um indivíduo. O beneficiário do fundo deve ser uma organização sem fins lucrativos ou um indivíduo, no caso de um fundo para bolsa de estudos. Cada fundo é administrado por um comitê conjunto formado por representantes da ONG doadora ou beneficiária e da FES. Os fundos de contrapartida permanentes são de propriedade da FES. No entanto, a FES não interfere no processo de tomada de decisões ou nas atividades do dia a dia financiadas por um determinado fundo. Os beneficiários dos fundos podem requerer assistência técnica dos funcionários da FES para avaliação e desenvolvimento social.

Esses fundos desempenham dois papéis: garantem que a ONG tenha uma renda permanente para cobrir pelo menos parte de suas despesas básicas, permitindo dessa forma uma certa estabilidade institucional e aumentam a carteira de investimentos da FES, que é administrada por suas próprias empresas financeiras. Quanto maior a carteira administrada pela FES, maior o lucro que pode ser gerado e distribuído sob a forma de doações para programas de desenvolvimento social. Esses fundos de contrapartida contribuíram para o fortalecimento financeiro do setor sem fins lucrativos na Colômbia.

Fatores fundamentais para o sucesso do programa de fundos de financiamento de contrapartida:

- A FES era uma fundação grande e tinha reputação de administrar com eficiência seus próprios fundos patrimoniais
- Os fundos complementavam seu objetivo de apoiar o desenvolvimento institucional de organizações sem fins lucrativos
- Ela tinha seus próprios bancos de investimento
- O ambiente legal da Colômbia permitia que a FES fosse registrada como empresa financeira

Exemplo 4

Um programa de solidariedade
Child Relief and You—CRY (Índia)

Um programa de bolsas para líderes no trabalho com crianças

Como complemento ao programa de doações para organizações que trabalham com a questão da mortalidade infantil em toda a Índia, a Child Relief and You (CRY) introduziu, em 1994, o CRY - Rippan Kapur Fellowship Program em homenagem ao seu falecido fundador, Rippan Kapur. As bolsas oferecem apoio a indivíduos que trabalham com crianças carentes. O folheto do programa o descreve da seguinte forma:

Qualquer indivíduo pode fazer a diferença na vida de uma criança carente. A CRY também começou com um indivíduo, Rippan Kapur. Em 1979, ele e seis amigos contribuíram com Rs.50 cada um e registraram a CRY como um fundo fiduciário de caridade (...). Rippan acreditava que os indivíduos podiam fazer a diferença simplesmente importando-se o suficiente com um problema e agindo para resolvê-lo. Acreditamos que essa é a essência do trabalho da CRY e a solução para superar qualquer injustiça.

A bolsa será concedida a indivíduos que tenham uma idéia razoavelmente clara de onde e como desejam trabalhar, que estejam prontos para iniciar seu trabalho ou que já o tenham iniciado de alguma forma e que precisem de segurança financeira pessoal para dedicar todo o seu tempo à sua missão. Todos os funcionários da CRY receberão e examinarão formulários de interesse preenchidos por possíveis candidatos e uma equipe independente de seleção decidirá a quem será concedida a bolsa...

Qualquer indivíduo interessado pode enviar para o Coordenador de Bolsas da CRY ou para qualquer escritório regional da CRY as seguintes informações:

- 1) Um breve resumo da área de trabalho proposta e seus objetivos
- 2) Um resumo do plano de ação já iniciado ou a ser iniciado
- 3) Uma observação sobre a situação atual do trabalho e a razão pela qual ele precisa da bolsa

A resposta ao programa de bolsas foi impressionante. O programa ajudou 80 indivíduos a executar ações concretas e materializar seus sonhos em relação às crianças carentes. Dentre eles havia ativistas comunitários, assistentes sociais profissionais, médicos, jornalistas, pessoas envolvidas com a arte folclórica, educadores e outros, que de outra forma não teriam encontrado um meio de realizar seu sonho de um mundo melhor para as crianças. Nos últimos cinco anos, de um total de 80 bolsistas apoiados pela CRY, 10 conseguiram criar organizações permanentes que trabalham com direitos das crianças e com questões relativas à infância. O programa também serviu como instrumento para adicionar novas dimensões às atividades relativas ao desenvolvimento infantil.

[O programa de bolsas tornou-se um elemento vital do conjunto de doações que oferecem suporte ao trabalho com crianças carentes]. Esse conjunto de doações inclui o apoio a organizações voluntárias, a organizações de recursos e a redes no plano estatal e nacional que trabalham com questões relacionadas às crianças, além do programa de bolsas.³²

Seção 5 Estabelecendo os Procedimentos de Administração de Doações

Esta seção explora modos de analisar propostas de doações e de administrar, monitorar e avaliar doações. Ela analisa a importância de assegurar imparcialidade, transparência e eficiência.

- | | |
|-----------|---|
| Exemplo 1 | Um ciclo de doação completo
<i>Equal Opportunity Foundation (África do Sul)</i> |
| Exemplo 2 | Recomendações para o conselho, cartas de aceitação ou rejeição
<i>Children and Youth Foundation of the Philippines</i> |
| Exemplo 3 | Diretrizes para relatório do beneficiário
<i>VITAE (Brasil)</i> |
| Exemplo 4 | Um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projetos
<i>Foundation for the Philippine Environment</i> |

Por que estabelecer procedimentos de administração de doações?

Esta seção analisa como quatro fundações enfrentaram o desafio de obter imparcialidade, objetividade e eficiência em seus procedimentos de doação. O estabelecimento de políticas e procedimentos claros para a aplicação de seus recursos ajudaram-nas a construir sua reputação de instituições abertas e honestas. Elas observaram que o estabelecimento de procedimentos padrão ajuda na comunicação essencial com candidatos a doações e beneficiários.

Essas fundações estabeleceram sistemas para acompanhar solicitações de doações, aprovar propostas, desembolsar fundos, monitorar doações e avaliar resultados. Combinados a uma equipe de profissionais que tenham a experiência e as habilidades necessárias para administrar os programas de doação, esses procedimentos podem aumentar o impacto das doações, ajudando a fundação a identificar as melhores doações possíveis e a avaliar o impacto que elas estão causando.

Processo de análise de propostas

As equipes das quatro fundações citadas nesta seção são responsáveis por examinar as propostas, às vezes com a ajuda de consultores externos. Elas preparam recomendações para doações que devem ser levadas em consideração pelo conselho. Em alguns casos, como o da Equal Opportunity Foundation (EOF), essa análise é precedida de uma etapa na qual o Gerente do Programa prepara uma recomendação detalhada para ser apresentada ao Diretor Executivo.

É prática comum entre as fundações citadas nesta seção a apresentação de recomendações de aprovação de doações ao conselho ou a subcomitês do conselho. Alguns conselhos delegam à equipe a responsabilidade de aprovar todas as doações ou doações específicas, ou seja, abaixo de uma certa quantia. Essa prática não é comum quando a fundação ainda está consolidando sua equipe, já que os membros do conselho, como curadores dos bens da fundação, são legalmente responsáveis por todas as ações executadas por ela.

Em algumas fundações, o conselho elege um comitê de programas ou um subcomitê de doações que fica responsável por analisar as propostas encaminhadas pela equipe e apresentar recomendações para a aprovação final por todo o conselho. As recomendações podem variar, mas geralmente contêm resumos concisos das propostas, com uma recomendação favorável ao apoio (ou não). As recomendações de apoio a propostas que a equipe considera como complementares no cumprimento de um objetivo específico da fundação são às vezes apresentadas juntas, em um pacote para aprovação. As recomendações de doação ao conselho são geralmente acompanhadas de uma declaração que indica como a doação contribuirá para alcançar os objetivos da fundação em uma área de programa específica. Elas também indicam metas e objetivos específicos a serem alcançados durante o período da doação, métodos para avaliar os resultados e possíveis obstáculos e desafios que podem alterar os resultados. Elas também podem indicar se e sob que circunstâncias um financiamento suplementar será considerado.

Monitoramento e Avaliação

Esta seção examina brevemente os métodos de monitoramento e avaliação de doações empregadas por duas fundações: Equal Opportunity Foundation e VITAE. Esses exemplos mostram que é importante ter metas claras e alcançáveis para as atividades apoiadas, para que o progresso possa ser medido. Essas fundações adotaram sistemas que buscam ajudar a organização beneficiária a desenvolver sua própria capacidade e seus próprios mecanismos de monitoramento e avaliação, inclusive fornecendo formulários padronizados. Esse sistema de avaliação e monitoramento participatório assegura que o parceiro seja beneficiado diretamente pelo processo e possa usar os resultados para aprimorar o planejamento do projeto.

Um procedimento comum adotado pelas fundações é solicitar aos beneficiários relatórios regulares de progresso. Eles podem ser trimestrais, semestrais ou anuais. As fundações geralmente estabelecem diretrizes claras sobre os procedimentos para os relatórios. Algumas fornecem um formulário a ser preenchido. Um exemplo são as diretrizes para relatórios da VITAE. Os resultados dessas avaliações são relevantes para futuras decisões relativas à renovação de doações.

Normalmente a equipe da fundação não apresenta avaliações de doações individuais ao Conselho, mas na EOF um subcomitê de avaliação analisa todas as avaliações. O procedimento mais comum é a equipe analisar um conjunto de doações em um programa específico e apresentar os resultados ao Conselho.

Resumo

Estabelecer claramente os procedimentos de administração de doações ajuda a garantir o bom funcionamento do programa de doações. Várias fundações experientes desenvolveram manuais de administração de doações. Esses manuais abrangem todos os elementos, incluindo procedimentos para análise de propostas, para respostas aos candidatos, exigências do relatório de doação, monitoramento e avaliação de doações. Eles são um guia valioso para os funcionários que já trabalham para a fundação e para futuros funcionários.

O processo de seleção de doações deve fornecer aos tomadores de decisão (Presidente e/ou Conselho) informações suficientes para que eles possam fazê-lo. Ao analisar propostas de doação, os funcionários da fundação geralmente avaliam as metas, os objetivos e a metodologia do programa/projeto proposto, além da capacidade técnica e humana, dos recursos da organização e das perspectivas de sustentabilidade. Ter contato direto com as instituições e indivíduos é uma vantagem. Eles então preparam uma recomendação para apoiar ou rejeitar a solicitação de doação. Em alguns casos, a recomendação para apoiar ou não pode depender de informações adicionais. Quando estiverem sendo apresentadas doações em uma nova área de programa, é interessante que gerente do programa em questão esteja presente à reunião do conselho para responder a perguntas.

A avaliação das doações deve envolver funcionários da organização beneficiária/parceira e conter recomendações para fortalecer a organização e/ou o programa. A avaliação deve identificar as realizações do projeto, os problemas encontrados e as soluções recomendadas para esses problemas. Se houver um alto grau de envolvimento dos funcionários da organização beneficiária no processo de avaliação, é mais provável que ela se comprometa a seguir as etapas necessárias à implementação das recomendações propostas.

Não há soluções fáceis para a tarefa de avaliar uma doação. Os funcionários da fundação precisam enfrentar o desafio de desenvolver indicadores de qualidade para avaliar programas nos campos que se mostraram de difícil avaliação no passado, como programas de educação informal, educação para a saúde e programas para crianças e jovens. Esses desafios devem ser mais amplamente compartilhados com a comunidade da fundação.

Exemplo 1

Um ciclo de doação completo

Equal Opportunity Foundation (África do Sul)

O formulário de solicitação

A Equal Opportunity Foundation (EOF) aceita propostas não solicitadas, embora também solicite, às vezes, propostas de organizações específicas. Como vimos no Capítulo 3.2, ela busca apoiar projetos nos campos de desenvolvimento na primeira infância, geração de renda, mulheres e gênero e cuidados básicos de saúde em nove províncias consideradas extremamente carentes. Ela tem um formulário de solicitação padrão que exige as seguintes informações:

- Organização
- Nome do projeto
- Tipo de projeto/setor
- Uma cópia do estatuto da organização
- Endereço físico

- Endereço postal
- Número de telefone/fax/endereço eletrônico
- Orientações para a localização do projeto
- Nome do auditor
- Endereço
- Número de telefone/fax
- Histórico da organização/projeto
- Antecedentes sócio-econômicos
- Antecedentes históricos
- Maiores realizações até hoje
- Comitê administrativo
- Descrição do processo pelo qual o comitê administrativo é eleito/designado
- Equipe
- Objetivo do programa
- Objetivos gerais do programa
- Objetivos específicos dessa solicitação
- Atividades a serem apoiadas
- Resultados esperados
- Meios de verificar se os resultados esperados foram alcançados
- Orçamento
- Doadores atuais
- Outras rendas
- Atividades de colaboração
- Planos atuais de sustentabilidade
- Planos futuros de sustentabilidade³³

Acompanhando as propostas de doação

A EOF tem um sistema computadorizado de administração de doações que usa um software projetado por um consultor de informática da África do Sul. Esse software também é usado pela Open Society Foundation, da África do Sul. Ele permite um tratamento sistemático das solicitações de doação. Depois que as solicitações são recebidas, elas são carimbadas com a data e classificadas em:

- Propostas que precisam ser rejeitadas imediatamente por estarem fora da área de programa da fundação
- Solicitações que exigem orientação da fundação para a apresentação de uma proposta mais detalhada
- Propostas de projeto que se enquadram nos critérios de financiamento da fundação e que receberão uma confirmação de recebimento por escrito. Esses candidatos também serão informados de que um gerente de projeto entrará em contato com eles para obter maiores informações ou para marcar uma visita ao local

Em geral, a fundação se esforça para responder a todas as solicitações no período de um mês.

O programa cria então arquivos para essas várias categorias, que são examinados regularmente por um coordenador de projeto e/ou gerente de projeto.

Processo de seleção

Se a fundação decidir fazer uma visita pré-seletiva ao local, ela executará os procedimentos a seguir.

- Como regra, a fundação não financia projetos que não foram visitados e avaliados por um gerente de projetos
- No momento apropriado, um gerente de projetos vai contatar os candidatos na província onde ele/ela trabalha para marcar uma data e hora adequadas para visitas ao local
- Quando o projeto é visitado, os pedidos ou necessidades identificados na proposta são avaliados juntamente com o orçamento em termos de condições materiais locais, qualidade do programa, apoio e serviços disponíveis na comunidade mais ampla, sustentabilidade do projeto e impacto geral no desenvolvimento da comunidade, sub-região ou região. Além disso, o gerente avalia se os projetos são realmente conduzidos pela ou pertencentes à comunidade, se há perspectiva de multiplicação dos programas na região e em outras regiões e se existe a possibilidade de implementar projetos em grupo que promovam relações simbióticas e compartilhamento de recursos.³⁵
- Depois de visitar um projeto, o gerente faz um resumo dele e, se for apropriado, recomenda o financiamento. As decisões de recomendar ou não o financiamento, por sua vez, são tomadas pelo Coordenador do Projeto, pelo Diretor Executivo e, finalmente, pelos Curadores

Recomendação do gerente do projeto

Uma recomendação inclui as informações exigidas no formulário de solicitação e os dados a seguir. Estes são tópicos de um formulário real:

- Gerente do Projeto (nome)
- Data da visita (ao local)
- Província
- Urbano/rural
- Conhecimento da organização sobre a EOF
- Localização geográfica
- Meta
- Impacto do programa
- Capacidade da equipe
- Rede de apoio ao programa (não financeiro)
- Orçamento (discriminado por itens)
- Recomendação³⁶

Análise do comitê do Conselho

As próximas etapas do processo são encaminhar a recomendação aprovada para o Subcomitê de Doações e em seguida para o Conselho de Curadores.

Sujeitas à aprovação do Coordenador do Projeto e do Diretor Executivo, as recomendações para financiamento feitas pelos Gerentes do Projeto são encaminhadas ao Subcomitê de Doações para serem analisadas duas semanas antes da reunião. Na reunião do Subcomitê de Doações, os Gerentes do Projeto apresentam as solicitações aos Curadores, que vão aprovar ou rejeitar o financiamento.

Depois que a solicitação é aprovada ou rejeitada pelo Subcomitê de Doações, as atas da reunião são preparadas e encaminhadas para o Conselho de Curadores duas semanas antes da reunião final que aprovará ou rejeitará as propostas.³⁷

Avaliação de projetos

A avaliação de projetos segue diretrizes rígidas. Aproximadamente seis meses depois do desembolso de fundos, os projetos e programas são avaliados pela primeira vez. O objetivo da avaliação nesse momento é monitorar e avaliar os projetos financiados com relação à responsabilidade financeira e avaliar o progresso programático. Esse processo envolve as etapas a seguir.

Primeiro os beneficiários avaliam a si próprios, preenchendo um formulário de avaliação padrão que contém os seguintes tópicos:

Avaliação de objetivos

Objetivos

1. Nome do programa financiado pela Equal Opportunity Foundation.
2. Descreva com detalhes os objetivos do programa que está sendo avaliado.
3. Discuta seu progresso na realização desses objetivos.
4. a. Que problemas você enfrentou durante a implementação do seu programa?
b. Como conseguiu resolver esses problemas ou como pretende resolvê-los?

5. Quais são os resultados positivos do programa?

Resultados durante e após a implementação do projeto

6. a. Quantas pessoas no seu grupo alvo foram influenciadas positivamente por esse programa?
b. Discuta em detalhes o benefício desse programa para o grupo.

Criação de empregos

7. a. Foram criados empregos como resultado desse projeto?
b. Quantos empregos foram criados?
c. Forneça os nomes e endereços dos empregadores.
d. Que tipos de empregos foram criados?

Treinamento

- 8.a. Houve treinamento de pessoas como resultado do seu programa?
b. Quantos membros da equipe foram treinados?
c. Quantos membros da comunidade foram treinados?
d. Quem ministrou o treinamento?
e. Que tipo de treinamento foi ministrado? Liste os cursos e workshops.
f. Quais foram as metas do treinamento?
g. Como ele promoveu uma melhor compreensão do projeto?
h. Que treinamento será necessário no futuro?

Financiamento

9. a. Você recebeu algum financiamento de outras fontes?
b. Para este programa? Liste as fontes e quantias.
c. Para seus outros programas? Liste as fontes e quantias.

Sustentabilidade e planos futuros

10. a. Qual é o tempo de duração previsto para a sua organização? Explique sua resposta.
 b. Se o financiamento da EOF foi concedido para um programa específico, qual foi o tempo de duração previsto para esse programa? Explique sua resposta. Quais são seus planos financeiros e outros para manter sua organização/programa? Explique sua resposta.
11. A sua fundação tem um déficit de fundos? Em caso positivo, explique o que você vai fazer para resolver essa situação.

Colaboração com outras organizações

12. Foi estabelecido vínculo com outras ONGs durante a implementação do programa? Em caso positivo, descreva esses vínculos e seus benefícios para a organização.

Relatório financeiro

13. Doação da EOF - Descrição resumida das despesas, ou seja, despesas totais com treinamento, equipamento, viagens, etc, até esta data.³⁸

Depois, os gerentes do projeto fazem uma visita de avaliação para avaliar o progresso e, se apropriado, após uma consulta fazem intervenções para maximizar o impacto de desenvolvimento do projeto.

Finalmente, os formulários de avaliação dos beneficiários são enviados à fundação e, juntamente com a avaliação do Gerente do Projeto, são apresentados em uma reunião do Subcomitê de Avaliação. O relatório do Gerente do Projeto contém esses tópicos:

Organização

Nome do projeto

Província

Setor

Período da doação

Condições estabelecidas nos termos de doação

Resultados do programa

Problemas encontrados

Solução(ões) para problemas encontrados

Influências positivas

O projeto recebeu cobertura da imprensa?

O projeto é auto-sustentável?

Número de pessoas influenciadas positivamente _____

Número de empregos criados _____

Número de pessoas treinadas _____

Necessidades futuras _____

Comentários gerais³⁹

Se o Subcomitê de Avaliação estiver satisfeito com a evolução do projeto e se de fato a doação estiver fazendo uma diferença significativa, ele recomendará uma prorrogação do período de financiamento quando este for maior que um ano. A EOF define seu papel como uma criadora de oportunidades para que as comunidades se desenvolvam em direção à auto-sustentabilidade e, por isso, não costuma renovar os financiamentos muitas vezes.⁴⁰

Exemplo 2 *Recomendações para o conselho, cartas de aceitação ou rejeição Children and Youth Foundation of the Philippines*

A Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP) escolhe parceiros que acredita estarem desenvolvendo o trabalho mais eficaz em relação às questões prioritárias para as crianças e jovens das Filipinas. Ela então fortalece, expande e multiplica esses programas através de doações e outras formas de apoio, incluindo assistência técnica, defesa, pesquisa e colaboração com outros setores. O processo de aprovação de doações é orientado estritamente de acordo com a filosofia de desenvolvimento e com os valores da organização. Os membros da equipe analisam e avaliam propostas de organizações que trabalham nas áreas de enfoque da CYFP e fazem recomendações para um comitê do conselho. Eles também são responsáveis por informar os candidatos sobre os pareceres e recomendações do Conselho.

Recomendações para o conselho

A CYFP desenvolveu o seguinte formato para recomendações de doações a serem apresentadas ao Comitê de Programas do Conselho:

- I. Título do projeto
- II. Descrição do projeto
 - A. Situação do projeto: Novo () Existente ()
 - Se for novo, como esse projeto está relacionado às metas, à missão e à visão da Alger (Consuelo Zobel Alger Foundation, fundação-mãe da CYPF e sua principal financiadora) e da CYFP?
 - O que fez no passado?
 - B. Objetivos
 - Objetivos a curto, médio e longo prazo
 - Acontecimentos importantes que podem ser monitorados
 - C. Clientes-alvo
 - D. Intervenções
- III. Avaliação do proponente
 - A. Qual é a sua especialização de programa?
 - B. Possui um histórico em projetos semelhantes?
 - C. Administração
 - Qual é a estrutura administrativa da organização?
 - As decisões são centralizadas em uma só pessoa?
 - Em caso positivo, que planos, se houver algum, existem para desenvolver uma base de recursos administrativos mais sólida?
 - A assistência proposta pela CYFP deve ter ligação com esses planos?
- IV. Metas do projeto
 - A. Avaliação das chances de cumprimento das metas
 - Qual é o ambiente para implementação? É favorável ou hostil?
 - B. Desempenho comparativo
 - Compare as atividades e o histórico do proponente com os de outras organizações que também trabalhem nesse campo (por exemplo, crianças de rua).
 - O que é exclusivo ao proponente ou à sua forma de abordar o problema?

- Quais são os seus pontos fortes?
- Que desafios especiais enfrenta?
- Avalie a capacidade que ele tem de atingir seus objetivos comparada à de outros implementadores em campos semelhantes.

V. Tempo de duração do apoio

- Por quanto tempo o projeto deve receber apoio? Por quê?
- Como o proponente prosseguirá depois que o financiamento da CYFP terminar ou for cancelado?

VI. Custo total do projeto

- De que outras fontes o proponente pretende obter fundos além do financiamento fornecido pela CYFP e sua contrapartida?
- Se já existirem outros fundos concedidos, há quanto tempo eles estão financiando o proponente?
- Em que áreas esse outro financiamento tem sido usado?
- Como os itens acima estão relacionados ao financiamento da CYFP?
- Comentários/avaliações de outros doadores.
- O que é ou quanto é a contrapartida dos proponentes?
- Quanto está sendo pedido à CYFP?
- Para onde vai o financiamento?
- Como o custo pode ser comparado a um projeto semelhante que a CYFP apóie?

VII. Avaliações do desempenho de parceiros [ou seja, beneficiários existentes sendo recomendados para apoio suplementar]

- Há quanto tempo o parceiro faz parte da rede? Qual foi e de quanto foi o apoio total fornecido até agora?
- Como você avaliaria o desempenho do parceiro até agora?
- Avaliação do impacto do projeto
 - Essa avaliação deve ir além de uma enumeração do número de crianças/jovens atendidas, programas de treinamento conduzidos, etc. Quando possível, deve-se tentar descrever mudanças em atitudes, renda, estilo de vida, saúde, etc.
- Sustentabilidade financeira
 - O projeto tem um plano de sustentabilidade desenvolvido? Ele é viável?
 - Quais são os principais aspectos do plano a serem considerados? Em que estágio de implementação desse plano está o proponente?
 - Qual é, se houver, a relação da assistência proposta pela CYFP com este plano?

Carta de aceitação

A carta-modelo a seguir serve para notificar uma organização de que a CYFP aprovou sua proposta. A CYFP mostra as virtudes do programa e as áreas que podem ser aprimoradas. Essa carta em particular indica que o candidato se reuniu com um comitê do conselho para explicar o programa proposto e responder a perguntas. Poucas fundações usam essa abordagem. A prática mais comum é a equipe solicitar qualquer esclarecimento necessário por telefone, correio eletrônico, carta ou durante uma visita à organização. Em alguns casos, o Conselho toma sua decisão mas deixa informações adicionais ou esclarecimentos pendentes a serem obtidos pela equipe.

Temos o prazer de informá-lo de que o Conselho de Curadores da CYFP, durante sua reunião em data aprovou sua proposta intitulada nome da proposta. O projeto terá um financiamento máximo de quantia, que será destinado às atividades detalhadas na proposta.

Durante a discussão do seu projeto, o Conselho fez alguns comentários que gostaríamos de compartilhar com você. Ele observou com satisfação o seu empenho inicial em ajudar as comunidades de onde provêm algumas das crianças da organização parceira a fim de minimizar o retorno das crianças reconciliadas com as suas famílias à sua condição anterior.

Suas atividades de captação de recursos para tornar as organizações parceiras sustentáveis também não passaram despercebidas. Os membros do Conselho acreditam que você está no caminho certo para obter recursos governamentais para algumas das suas atividades. Eles sempre acreditaram que uma forma de assegurar manutenção financeira às ONGs é trabalhar em estreita colaboração com as unidades governamentais locais. Elas podem encaminhar os fundos disponíveis para organizações como a sua, se tiverem conhecimento de que os esforços da ONG têm como objetivo apoiar o plano do governo para melhorar as condições de vida de sua clientela, no seu caso, as crianças de rua. Você poderia ajudar a intensificar essa relação simbiótica entre o público e o setor das ONG, especialmente em um lugar como nome do lugar, onde o Conselho entende que são necessários esforços extraordinários.

Nós também gostaríamos de agradecer-lhe por ter participado da reunião. Você certamente conseguiu transmitir a importância de seu projeto e nos fez visualizar mais vividamente o que está acontecendo com as crianças que passam por _____.

O sr./sra nome, Gerente do Programa da CYFP, o orientará em relação às exigências (por exemplo, o formulário do Imposto de Renda, entre outros) que deverão ser satisfeitas para a obtenção dessa assistência financeira. Desejamos a você boa sorte e sucesso nesse esforço.⁴¹

Carta de rejeição

Várias cartas são usadas pela CYFP para rejeitar propostas. Neste exemplo, o Conselho propõe outra reunião para discutir uma proposta analisada e sugere pontos a serem considerados:

Esta carta se refere à candidatura da organização a uma doação de quantia para título da proposta, que foi analisada pelo Conselho da CYFP na reunião de data. O Conselho tem várias preocupações em relação ao programa proposto, mas pode discutir uma proposta revista na próxima reunião. Objecções específicas.

Saiba que o Conselho gostaria simplesmente de ajudá-lo a aumentar a probabilidade de sucesso e a adequação do projeto e está otimista, pois acredita que você vai levar em consideração os pontos a seguir, reformular sua proposta e reapresentá-la para análise.

Por favor, não deixe de nos contatar para qualquer esclarecimento necessário sobre os pontos precedentes. Esperamos notícias suas em breve.⁴²

Exemplo 3 Para relatório do beneficiário *VITAE (Brasil)*

A VITAE desenvolveu um conjunto completo de documentos que fornecem as diretrizes para os relatórios dos beneficiários. Tais documentos ajudam a evitar mal-entendidos entre doador e beneficiário. Esses documentos acompanham a carta de doação que estipula quando serão feitos os pagamentos, estabelece as exigências de formato e números para os relatórios e as restrições para o uso dos fundos.

O pacote de materiais enviado aos novos beneficiários contém uma carta que pede a todos os envolvidos no projeto, tanto no aspecto técnico como no financeiro, que se familiarizem com a documentação.

Caros Senhores

Vimos por meio desta informá-los de que os Termos do Acordo (em anexo) são o documento que regulamentará as relações entre a sua instituição e a VITAE, em relação à orientação para a implementação e à execução do referido projeto.

Conseqüentemente, gostaríamos de enfatizar que todos os envolvidos na execução do projeto, nas áreas funcional, financeira e técnica, devem conhecer inteiramente este documento.

De acordo com a nossa experiência, este procedimento assegura um fluxo de atividades mais eficiente em relação à implementação do projeto. Em anexo, fazemos algumas sugestões que certamente facilitarão a preparação do relatório do projeto, tanto para a equipe coordenadora responsável pela proposta quanto para a VITAE.

Gostaríamos de aproveitar esta oportunidade para informá-lo de que devido ao grande volume de relatórios que a VITAE analisa, é de vital importância que os relatórios financeiros e técnicos sejam entregues no formulário específico. Enfatizamos que não aceitaremos relatórios que não tenham sido elaborados de acordo com esse procedimento.⁴³

Os termos do acordo têm duas seções. A primeira é um formulário de uma página que pede informações sobre o beneficiário (além de endereço, telefone, etc.):

- duração do projeto
- objetivo
- metas
- quantia solicitada

A segunda seção pede:

1. informações para depósitos bancários e um calendário para desembolsos-número, data, quantia e percentagens aplicadas a cada item de orçamento
2. confirmação de que os fundos só serão utilizados de acordo com as garantias expressas na autorização original de que todos os envolvidos no projeto observarão e cumprirão as condições gerais do acordo, buscarão alcançar os objetivos descritos na proposta original, lutarão para causar o máximo de impacto, enviarão relatórios financeiros e técnicos, captarão recursos de contrapartida e enviarão à fundação cópias de todo o material usado ou produzido no projeto.

Os anexos do pacote de relatório incluem formulários simplificados para relatórios técnicos e financeiros, orientações para o preenchimento dos formulários, incluindo definição dos termos, uma lista de duas páginas com as 25 condições para doações da

VITAE, os termos do acordo e duas tabelas em anexo indicando o calendário para o uso dos fundos. A VITAE pede aos seus beneficiários que usem os seguintes formulários para relatórios técnicos e financeiros:

Formulário de relatório técnico simplificado

Nº do Projeto Data de conclusão _/_/_
 Beneficiário: _____
 Nome do projeto: _____
 Período de doação: _____
 Breve resumo do progresso durante o período [mais espaço fornecido]
 Breve resumo dos problemas encontrados [mais espaço fornecido]
 Documentos em anexo, numerar e especificar [mais espaço fornecido]

Formulário de relatório financeiro simplificado

Beneficiário: _____		Nº do Projeto	Conclusão _/_/_
Período de doação: _____		Nome do projeto: _____	
Recibos:		Despesas (por item e sub-item)	
1 Saldo anterior	R\$ _____	1 _____	R\$ _____
2 Depósitos	R\$ _____	2 _____	R\$ _____
3 Despesas	R\$ _____	3 _____	R\$ _____
Recibos totais	R\$ _____	4 _____	R\$ _____
Orçamento projetado	R\$ _____	Saldo disponível ⁴⁴	R\$ _____

Exemplo 4 Um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projeto *Foundation for the Philippine Environment*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) desenvolveu um sistema padronizado de avaliação e monitoramento de projetos. Esse sistema inclui formulários para monitorar visitas ao local, uma lista de monitoramento do projeto e um formulário de monitoramento interno.

Cada beneficiário, chamado de organização parceira, assina um acordo de doação, especificando um plano de trabalho anual com objetivos e atividades. O progresso é avaliado pelo beneficiário e por um dos gerentes de programa da FPE, através de relatórios trimestrais de situação do projeto. Os relatórios trimestrais apresentados pelo beneficiário incluem o progresso do programa e relatórios financeiros atualizados. Os fundos também são desembolsados quatro vezes por ano e liberados após o recebimento e a análise desses relatórios. Se o campo for uma nova área de envolvimento da FPE e/ou a organização estiver sendo beneficiada pela primeira vez, a equipe ou consultores da fundação farão visitas ao local para reunirem-se com a equipe do projeto, beneficiários e outros interessados e analisarão o progresso e as deficiências do projeto e, se necessário, fazerem recomendações para colocar o projeto no caminho certo.

No manual de administração de doações, a FPE fornece informações sobre o seu processo de monitoramento e avaliação e sobre os formulários necessários. Primeiro vem o formulário de monitoramento de projeto a ser usado pela equipe de projeto da fundação e por consultores nas visitas que fazem duas vezes por ano ao local:

Formulário de Monitoramento de Projeto para a Visita Semestral dos Funcionários/Consultores ao Local (diretrizes)

Objetivo: Avaliar o progresso e as realizações do projeto em relação ao plano de ação.

Resultado: Relatório de situação anual ou semestral

Fluxo total de atividades sugerido:

- Reunião inicial com a equipe do projeto
- Analisar e avaliar realizações, contribuições, resultados, problemas e soluções
- Identificar informantes-chave (proponente [beneficiário], comunidade, externos)
- Análise de registros/documentos
- Relatórios administrativos
- Registros financeiros
- Inspeção ao local

Entrevistas com a comunidade beneficiária

Entrevistas com informantes-chave (externos) [incluindo funcionários do governo]

Entrevistas individuais com a equipe

Reunião de grupo e sessão de feedback com a equipe administrativa do projeto [esclarecimento de objetivos]

Reunião de grupo e sessão de feedback com a equipe administrativa do proponente [por ex., questões relativas a políticas de emprego/relações com o governo, apoio do governo]⁴⁵

Em segundo, vem a Lista de Monitoramento do Projeto, que acompanha o formulário de monitoramento e sugere perguntas a serem formuladas sobre o projeto nas áreas de objetivos, participação comunitária e administração:

Lista de Monitoramento do Projeto

1. Realizações dos objetivos do projeto
 - O projeto realizou os objetivos definidos para o período?
 - Quais são os indicadores mensuráveis e concretos do progresso do projeto? Que métodos o proponente usou para avaliar ou medir o progresso?
 - Quais as principais contribuições ou atividades vitais para a realização dos objetivos?
 - O progresso no período contribuiu para a realização dos objetivos gerais do projeto?
 - Que problemas ou situações influenciaram significativamente a realização dos objetivos do projeto?
 - Que medidas foram tomadas pelo proponente para contornar ou resolver esses problemas?

2. Participação da Comunidade/Beneficiários
 - De que forma a comunidade/beneficiários foram envolvidos em atividades vitais do projeto?
 - Que capacidades da comunidade/beneficiários foram melhoradas em relação aos objetivos do projeto?
 - Como os membros da comunidade se beneficiaram com o projeto?

3. Administração do Projeto
 - A equipe do projeto foi eficiente em seu trabalho? Ela produziu resultados?
 - O gerente ou coordenador do projeto foi eficiente em facilitar o trabalho da equipe e em produzir resultados?
 - A estrutura administrativa do projeto foi eficaz em tomar decisões, coordenar, agir e controlar?
 - Que dificuldades ou problemas específicos foram encontrados em relação à administração do projeto?
 - Como esses problemas foram solucionados (ou propostas de solução)?⁴⁶

Por último, a FPE consolida seus esforços de monitoramento em um único relatório de situação do projeto. Esse relatório é preparado a cada seis meses pelo Gerente do Programa responsável pelo projeto. Ele tem o seguinte formato:

Relatório Semestral/Anual de Situação de Projeto da Foundation for the Philippine Environment (Diretrizes)

INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO

Nome do projeto

Tipo de projeto

Local do projeto

Ecosistema/base de recursos

Situação: (Novo, Existente)

Data de início

Nome e endereço do proponente

Contato

Quantia total da doação

Liberações acumuladas (até o momento)

Quantia utilizada
 Saldo dos fundos (ou quantia liberada)
 Saldo da doação (quantia não liberada)

RESUMO DA AVALIAÇÃO

Breve descrição geral do projeto
 Principais realizações em relação aos objetivos do projeto
 Principais dificuldades ou problemas encontrados
 Recomendação para continuação do projeto

REALIZAÇÕES POR OBJETIVO

Objetivo
 Atividades vitais

Realizações	Problemas encontrados	Soluções/recomendações
<i>Resultados obtidos com as atividades vitais e contribuições do projeto</i>	<i>Problemas ou dificuldades nas operações do projeto</i>	<i>Ação ou etapas para a solução dos problemas e resultados (até aqui) dessa etapa</i>
<i>Indicadores concretos ou medidas de progresso</i>	<i>Obstáculos à realização total dos objetivos</i>	<i>Recomendações, decisões diminuir os problemas e aprimorar as operações; quando terão efeito</i>
<i>Nível de sucesso (quantitativo ou qualitativo do objetivo) Fontes de informação (se for relevante ou se indicar confiabilidade)</i>	<i>Avaliação das causas de problemas</i>	

Anexar resultados detalhados, descrições, documentação ou planos.

OUTROS PROBLEMAS ENCONTRADOS e SOLUÇÕES/RECOMENDAÇÕES

Problemas ou contratempos relativos às operações gerais ou a uma combinação de objetivos e componentes:

- 1) Internos (ou seja, na documentação, operações, equipe, controles ou administração do projeto)
- 2) Externos (ou seja, desenvolvimentos no ambiente do projeto, outras instituições, políticas, etc., relacionadas ao projeto. Solução ou recomendações do proponente [beneficiário] com relação aos problemas acima. Recursos ou contribuições necessárias para realizar as recomendações

USO E ADMINISTRAÇÃO DE FUNDOS

Resumo do uso de fundos (anexar relatório detalhado)
 Total da doação
 Liberações cumulativas
 Fundos utilizados (dos fundos liberados)
 Variância no uso dos fundos

<i>Item</i>	<i>Orçamento</i>	<i>Despesas</i>	<i>Variância %</i>	<i>Razão para variância</i>
	<i>(No plano de ação do projeto)</i>	<i>(No relatório financeiro)</i>		

Problemas/soluções relacionados à administração financeira e aos fundos
 Modificações propostas no orçamento [a FPE tem o cuidado de observar qualquer variância entre os custos do programa e os custos administrativos reais e projetados]

RECOMENDAÇÕES

Para a continuidade e o aprimoramento do projeto
 Para a capacitação e o desenvolvimento do proponente
 Para vincular os resultados do projeto a outros projetos e aprender com eles

Em 1998, a carteira total de doações da FPE foi administrada por um grupo de nove gerentes do programa. Eles trabalham junto com a equipe do setor financeiro na análise dos relatórios de doações. Os analistas do setor financeiro da FPE fazem uma avaliação do sistema administrativo-financeiro do beneficiário. Isso inclui uma inspeção das contas (incluindo visitas ao local uma vez por ano) e orientação à equipe administrativa e financeira do beneficiário para ajudá-lo a desenvolver seus sistemas financeiros. Os gerentes do programa e os analistas financeiros do projeto podem recomendar treinamento para as equipes dos beneficiários.

Durante o uso dos instrumentos acima, algumas lições foram aprendidas. A primeira é a necessidade de oferecer feedback à comunidade sobre os resultados da avaliação e do monitoramento. A segunda é a necessidade de levar em consideração fatores externos, como a ação do governo local, que podem influir nos resultados do projeto. A FPE está no momento revendo seu sistema para incorporar a ele essas lições.

Seção 6 Fortalecendo a Capacidade do Beneficiário/Parceiro

Esta seção mostra dois exemplos do papel fundamental que as fundações podem desempenhar no fortalecimento da capacidade de seus beneficiários/parceiros através de assistência técnica e treinamento.

Exemplo 1 Apoio para o desenvolvimento de organizações comunitárias
Social Change Assistance Trust (África do Sul)

Exemplo 2 Um programa de capacitação administrativa
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

Por que se envolver com a capacitação?

Através das doações, as fundações estão se empenhando para alcançar ambiciosos objetivos econômicos e sociais. O sucesso das doações se deve em grande parte à capacidade das organizações que elas financiam. No processo de selecionar organizações beneficiárias, as fundações fazem uma avaliação da capacidade que cada organização tem de implementar o programa ou projeto proposto. Especialmente quando as doações são concedidas a organizações comunitárias ou ONGs locais, a avaliação freqüentemente identifica áreas que poderiam ser fortalecidas para que a organização aumentasse sua eficiência e sua eficácia em alcançar objetivos. Dentre essas áreas estão as de administração interna, como contabilidade e técnicas de elaboração de relatórios e as relativas à necessidade de desenvolver técnicas para criar vínculos com outros setores e à necessidade de desenvolver fontes sustentáveis de financiamento.

Assim, várias fundações planejam intervenções específicas em programas para ajudar as organizações beneficiárias ou parceiras a fortalecer sua capacidade em áreas como técnicas de administração institucional e de programa, técnicas de comunicação, especialização em captação de recursos e em criação de parcerias com outros setores.

Como as fundações podem fortalecer a capacidade dos beneficiários/parceiros?

Duas estratégias gerais usadas para fortalecer a capacidade são a assistência técnica e o treinamento (através de workshops ou cursos mais longos). Algumas das formas pelas quais as fundações vêm convertendo essas estratégias em atividades são:

- Oferecendo, como parte de uma doação maior a uma organização, financiamento para o parceiro contratar assistência técnica em áreas como planejamento estratégico, desenvolvimento de equipe, captação de recursos e desenvolvimento do programa, realizar visitas a outras organizações e participar de cursos de treinamento, conferências ou estágios.
- Concedendo doações a organizações de apoio selecionadas para capacitá-las a fornecer assistência técnica e treinamento a um ou mais dos seus parceiros ou facilitar uma variedade de programas semelhantes de aprendizado entre parceiros.

- Mantendo sua equipe de profissionais com as habilidades necessárias para oferecer desenvolvimento organizacional e outros serviços de suporte técnico a organizações parceiras.
- Fornecendo incentivos financeiros a seus beneficiários/parceiros como, por exemplo, o Esquema de Incentivo à Captação de Recursos do Scat, para que desenvolvam habilidades em determinadas áreas estratégicas.
- Ajudando a conectar organizações da sociedade civil parceiras a fontes voluntárias de conhecimento técnico do setor empresarial privado em áreas como contabilidade e marketing.

Resumo

A capacitação das organizações da sociedade civil, especialmente das organizações comunitárias e das organizações não-governamentais (ONGs), é fundamental para a missão de várias fundações, sendo, assim, parte importante de seus programas de doação. Isso pode ser realizado de várias maneiras, que vão desde o fornecimento de assistência técnica e treinamento através dos funcionários da fundação até a concessão de doações a ONGs especializadas em oferecer suporte técnico ao setor sem fins lucrativos. Uma opção cada vez mais usada é a inclusão nas doações para organizações parceiras de fundos que permitam a elas contratar serviços de consultoria das organizações que melhor satisfaçam às suas necessidades. As organizações da sociedade civil geralmente encontram dificuldades em captar recursos para desenvolver seus próprios recursos humanos; sendo assim, o apoio de fundações pode ter uma importância fundamental.

As necessidades de treinamento são geralmente bastante diversas. Elas variam de habilidades gerais em desenvolvimento e administração organizacional a habilidades mais específicas relacionadas à área abordada pela organização beneficiária/parceira. Diferentes abordagens podem ser usadas para diferentes níveis de treinamento.

As fundações são geralmente aconselhadas a delegar a função de capacitação a uma ou mais organizações especializadas. É normalmente aconselhável que elas aproveitem a capacidade de treinamento de outras organizações nacionais ao invés de criar um setor interno abrangente de treinamento e assistência técnica. No entanto, é comum que os gerentes de programa da fundação conduzam treinamentos específicos para a administração do programa/projeto, como os relativos a monitoramento, avaliação e elaboração de relatórios.

A aprendizagem por troca de experiências é geralmente um elemento-chave na capacitação do setor sem fins lucrativos. As fundações podem proporcionar a beneficiários/parceiros que trabalham com programas relacionados a oportunidade de unir experiências e desenvolver novas abordagens para fortalecer suas próprias organizações e aumentar o impacto de seus programas. Essa aprendizagem por troca de experiência pode ser facilitada pelos funcionários da fundação, por consultores independentes ou por uma organização de apoio beneficiária.

Exemplo 1

Apio ao fortalecimento de organizações comunitárias
Social Change Assistance Trust (África do Sul)

O compromisso de "capacitar a população carente da zona rural, fortalecer a sociedade civil e promover mudanças sociais" é fundamental para a missão do Social Change Assistance Trust (Scat). Sua estratégia para cumprir essa missão é fortalecer um tipo determinado de organização comunitária, que chama de agência de desenvolvimento local (ADL). As ADLs começaram como escritórios de aconselhamento parajurídico que ofereciam apoio aos cidadãos durante a era do apartheid na África do Sul. Com o fim do apartheid, as ADLs assumiram funções comunitárias mais amplas em áreas como a solução de conflitos e a promoção da educação e do desenvolvimento comunitário. Elas atuam como uma ponte entre as necessidades e os recursos. As agências têm pelo menos um funcionário assalariado e são dirigidas por conselhos ou voluntários das comunidades às quais servem. Elas prestam contas de suas atividades a essas comunidades através de uma constituição e de uma reunião anual geral.

O Scat proporciona a seus parceiros apoio básico a longo prazo com a perspectiva de aprimorar sua capacidade de atender às necessidades das suas comunidades. O apoio que ele fornece às organizações selecionadas é direcionado principalmente para a assistência técnica e treinamento. Ele geralmente consta dos seguintes elementos:

- Doações básicas multianuais, assistência técnica e treinamento.
- Doações para treinamento (diretamente para as agências de desenvolvimento local e para ONGs que oferecem apoio às agências de desenvolvimento local)
- Fundos de contrapartida para incentivar a captação local de recursos

Doações básicas multianuais, assistência técnica e treinamento

O Scat optou por concentrar-se no fortalecimento de organizações promissoras e já consolidadas. Ele não se vê na função de criar novas organizações. O processo de seleção de parceiros é, dessa forma, fundamental para o seu programa de doações. Para orientar a equipe nesse processo, o Scat desenvolveu um conjunto de critérios que devem ser atendidos para que as organizações se qualifiquem para receber doações para apoio básico. De acordo com esses critérios, os parceiros do projeto devem:

- Estar em áreas rurais das províncias de Western, Eastern ou Northern Cape.
- Ser organizações comunitárias com participação aberta a qualquer um
- Ter uma constituição formalizada e metas, objetivos e planos definidos
- Ter uma liderança responsável
- Assegurar representação feminina adequada em todos os níveis
- Assegurar que a clientela esteja adequadamente representada nos comitês
- Ter medidas adequadas de administração financeira em operação⁴⁸

Nas áreas rurais mais pobres que são o público-alvo do Scat, esses critérios não são facilmente atendidos. O Scat então desenvolveu um meio de apoiar as organizações que ainda não satisfazem a todos esses critérios mas têm potencial para se tornarem ADLs. Nesses casos, o fundo doa um "capital de sementeira" por um período inicial de três meses, que pode ser estendido por mais três meses. Durante esse tempo, a equipe de campo do Scat trabalha intensivamente com a organização para que ela consiga satisfazer por completo os critérios do Scat. Somente em casos excepcionais o capital de sementeira pode ser doado por um terceiro período.

O progresso das organizações que recebem capital de semente é relatado em todas as reuniões do Conselho do Scat. As razões pelas quais uma determinada organização não pode obter financiamento total mas é capaz de receber capital de semente são postas em discussão.

Para organizações que satisfazem a todos os critérios de seleção, o Scat fornece apoio financeiro básico anual (que cobre salários, contas, aluguel, etc.) durante vários anos. Além disso, a equipe de campo do Scat fornece serviços de apoio ao desenvolvimento organizacional a ADLs e organizam "reuniões em grupo", workshops de desenvolvimento organizacional e seminários regionais que reúnem ADLs para discutir problemas comuns e desenvolver estratégias conjuntas. Esse apoio inclui atuar como uma ponte com fontes de financiamento e com outras organizações, governos locais e provinciais.

O Scat desenvolveu módulos de treinamento básico sobre temas como contabilidade básica, manutenção de registros e elaboração de relatórios. O componente assistência técnica aumentou de importância com o tempo, em resposta às fragilidades observadas nas agências de desenvolvimento local, e o Scat investiu no treinamento da sua própria equipe para fornecer esse apoio.

Doações para treinamento

Além do financiamento básico e da assistência técnica direta fornecida por sua própria equipe, o Scat introduziu posteriormente um outro elemento no pacote de apoio. Ele reconheceu que sua equipe não era capaz de satisfazer a todas as necessidades de treinamento das ADLs, e que elas deveriam estar livres para recorrer a outras organizações em busca de ajuda. Os parceiros agora recebem um fundo anual para ser livremente utilizado na capacitação de funcionários, no gerenciamento dos voluntários e na comunidade em geral.

Para complementar o apoio oferecido diretamente às ADLs, o Scat concede doações a ONGs de apoio selecionadas que trabalham com as ADLs e contribuem para a sua capacitação. Essas organizações fazem pesquisas e oferecem conhecimento legal e profissional em campos como o das políticas públicas, além de fornecer assistência técnica direta às comunidades. Elas são selecionadas pelo Scat e convidadas a apresentar propostas. Em 1997, o Scat concedeu doações a um total de 63 agências de desenvolvimento local e 14 organizações que fornecem esse tipo de serviço.

Fundos de contrapartida: o Fundraising Incentive Scheme (FRIS)

Preocupado com o fato de que várias agências de desenvolvimento local dependiam de doações, o SCAT iniciou, em 1995, um novo esquema, o Fundraising Incentive Scheme (FRIS), para incentivá-las a buscar capacitação para obter financiamentos em suas próprias comunidades. Com o FRIS, o Scat oferece cinco rands para cada rand (cerca de US\$0,18 em 1999) levantado pela agência de desenvolvimento local. O esquema oferece um incentivo para obter dinheiro dos que se beneficiam dos serviços das organizações através de eventos como festas, concertos, shows agrícolas, festivais, noites de jogos, venda de bolos e competições de canto coral. As contribuições dos membros também são levadas em consideração no esquema de contrapartida.

Como resultado desse esquema, as ADLs mobilizaram mais de R17.000 em 1998 (mais de US\$3.000). As atividades de captação de recursos também produziram benefícios não financeiros que fortaleceram o papel das agências de desenvolvimento local. Como mostra um estudo de caso do SCAT de 1998: "as atividades de captação de recursos não são apenas um fim em si: elas criam espírito comunitário, permitem

que as agências de desenvolvimento local compartilhem a responsabilidade da captação de recursos com o Scat, oferecem oportunidades para se abordar questões comunitárias, mobilizam a comunidade em torno dessas questões e oferecem chances para as organizações comunitárias, as empresas locais e outros membros da comunidade trabalharem juntos. Uma ADL, por exemplo, organizou um Baile do Dia dos Namorados para os jovens, o que os incentivou a participar de campanhas contra o crime e de campanhas de conscientização sobre AIDS. O evento também envolveu cerca de seis empresas locais, que doaram prêmios e contribuíram com recursos".⁴⁹

A diretora do Scat, Annemarie Hendrikz, destaca, "existe um enorme potencial para que pessoas com pouco dinheiro contribuam para a sua própria organização comunitária. Além disso, esse esquema incentiva uma administração financeira eficiente." É um exemplo interessante de uma abordagem inovadora para obter doações da fundação e ao mesmo tempo aprimorar a capacidade organizacional.

Exemplo 2

Um programa de capacitação administrativa *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)*

Ao avaliar seus esforços, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança observou que o seu "Projeto Nossas Crianças," um programa de doações que apóia organizações de assistência às crianças no estado de São Paulo, Brasil, não estava obtendo o nível de impacto que poderia. Como uma estratégia para melhorar os resultados, a Abrinq resolveu complementar suas doações com um elemento de capacitação para ajudar os beneficiários a melhorar a qualidade dos programas. Com essa finalidade, ela criou um novo programa de dois anos (de 1996 a 1997) chamado Programa de Capacitação Técnico-gerencial que tinha como objetivo melhorar a qualidade da assistência oferecida por seus beneficiários. Esse programa abrangeu 43 organizações.

O primeiro ano: aumento da conscientização

No primeiro ano de programa, a Abrinq se concentrou em aumentar a conscientização de seus beneficiários sobre a necessidade de melhorar a qualidade da assistência que eles estavam proporcionando. Suas atividades tinham como objetivo aumentar a qualidade das respostas às necessidades de crianças, jovens e adolescentes, especialmente em relação à comunidade e à família, à rede de assistência e à administração de programas sociais. A "abordagem de qualidade" se concentrou no planejamento estratégico, na administração, divulgação, marketing e captação de recursos.

O segundo ano: uma série de eventos de treinamento

O segundo ano do programa se concentrou em melhorar os recursos administrativos dos funcionários de creches, abrigos e centros para a juventude e em oferecer a eles acesso a conhecimentos técnicos e pedagógicos. A Abrinq patrocinou seminários, reuniões com educadores, workshops e cursos no trabalho relacionados à assistência a crianças e jovens entre 10 e 18 anos de idade e a princípios de administração de organizações de assistência à criança.

A Abrinq contratou consultores para organizar os eventos (seminários, cursos, workshops, etc.). Os tópicos foram escolhidos em conjunto pela equipe técnica de funcionários do "Projeto Nossas Crianças" da Abrinq e por consultores.

Em resposta às necessidades identificadas no primeiro ano do programa, foram formados grupos de trabalho de profissionais das organizações beneficiárias em torno de quatro temas gerais:

- Trabalho e educação de crianças e adolescentes
- A responsabilidade social de organizações de assistência a crianças e adolescentes: uma abordagem técnico-legal
- A organização como uma empresa social: o desafio das organizações sem fins lucrativos
- Os abrigos para crianças como uma proteção especial: suas relações com a comunidade e com o sistema legal

Esses grupos de trabalho se reuniram para compartilhar conhecimentos e desenvolver novas abordagens.

Avaliação

A Abrinq contratou um consultor para avaliar o impacto do programa de capacitação. Primeiro, o consultor avaliou cada organização antes do início do programa com base nos relatórios dos funcionários da Abrinq. Na segunda fase, o consultor participou dos eventos do programa. Na terceira fase, o consultor visitou organizações após a conclusão do programa para avaliar a mudança na capacidade organizacional. O resultado final foi um relatório individual sobre cada organização e um relatório de acompanhamento final do Programa de Capacitação Técnico-gerencial.

A Abrinq escolheu quatro aspectos do desenvolvimento organizacional para avaliar:

- Administração
- Instalações físicas
- Recursos Humanos
- Serviços

A Abrinq monitorou o progresso das organizações participantes em relação a esses aspectos para determinar os efeitos do programa. A avaliação concluiu que:

Em geral, os participantes fizeram um progresso considerável. Eles foram expostos a vários tópicos aos quais ainda não tinham prestado muita atenção. Eles estavam ansiosos por implementar os novos conceitos que aprenderam, aplicando medidas concretas para melhorar seus serviços ou trabalhando para atingir essas metas. O processo de capacitação como um todo e seus resultados levaram os beneficiários a uma maior independência financeira em relação à Abrinq, permitindo que ela liberasse recursos para novas afiliações.⁵⁰

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança pretende publicar livros que reúnam as conclusões de cada grupo de trabalho. Eles acreditam que esse material contribuirá com seus esforços, dentro da estrutura do "Projeto Nossas Crianças", para iniciar um movimento com a finalidade de aprimorar os serviços para crianças e adolescentes.

Seção 7 **Apoiando Programas de Geração de Renda**

Esta seção se concentra em fundações que desenvolveram formas inovadoras de apoiar programas locais de geração de empregos e renda através de uma combinação de doações, empréstimos e capital de risco.

- | | |
|-----------|---|
| Exemplo 1 | Capital de Risco, assistência técnica e crédito
<i>Fundación Esquel Ecuador</i> |
| Exemplo 2 | Fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas
<i>Fundación Corona (Colômbia)</i> |
| Exemplo 3 | Dando prioridade a outros instrumentos financeiros que não doações
<i>Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)</i> |

Várias fundações têm como finalidade promover o progresso econômico das comunidades de baixa renda. Com essa finalidade, elas vêm buscando novas opções econômicas para os pobres e desenvolvendo estratégias que trabalham com doações e com outras alternativas.

Como gerar novas opções econômicas?

As fundações desenvolveram uma ampla gama de estratégias de programas. Algumas optaram por oferecer serviços financeiros diretamente a micro e pequenas empresas comunitárias (freqüentemente em parceria com outras instituições). Esse apoio inclui doações, empréstimos e participações. Ele geralmente incorpora o fornecimento de assistência técnica como um elemento essencial. A *Fundación Esquel Ecuador (FEE)* optou por esse tipo de intervenção de programa.

Outras fundações decidem concentrar seu programa no aumento da eficácia das instituições especializadas em prover serviços financeiros e/ou na determinação da política e prática de campo. A *Corona* é um exemplo dessa abordagem.

Como em outras áreas de programas, as fundações identificam os setores em que podem contribuir e obter o maior impacto com seus recursos. O exemplo da *Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI)* mostra que através de parcerias com as principais instituições financeiras ela foi capaz de obter recursos adicionais e aumentar o alcance e a qualidade de outros programas. Algumas fundações como a *FSSI* optam quase que exclusivamente pelo uso de empréstimos e de capital social de risco em oposição a doações, pois desejam promover o espírito empreendedor e recuperar seus investimentos. Essa estratégia permite que elas beneficiem um maior número de empresas.

Resumo

Cada vez mais as fundações estão explorando novas maneiras de estimular a capacitação econômica das comunidades de baixa renda. O uso de opções como a provisão de crédito e capital para micro, pequenas e médias empresas pode permitir que as fundações que se concentram na capacitação econômica atinjam mais beneficiários e ampliem seu impacto. Esses programas podem ser administrados internamente ou implementados através de doações ou empréstimos a instituições de crédito.

Essas fundações que administram diretamente crédito, capital de risco ou programas de garantia de empréstimo precisam reconhecer o risco envolvido. As fundações que optam por essa abordagem precisam que sua equipe, conselho e consultores possuam conhecimento adequado para reduzir esse risco. A administração desses programas requer habilidades especiais em áreas como a seleção de créditos e de beneficiários do capital. Essas decisões envolvem a avaliação da lucratividade do negócio e dos riscos ambientais e sociais. Também é aconselhável desenvolver convênios de compartilhamento de risco com outras instituições de crédito, tanto públicas quanto privadas.

Outra opção para as fundações é concentrar suas energias no fortalecimento das instituições de crédito existentes. Nessa abordagem, as fundações identificam as instituições de crédito e empréstimo com maior potencial para oferecer um serviço eficaz aos tomadores de empréstimo e fornecer a eles o apoio técnico e financeiro de que necessitam. Como parte do suporte técnico, elas podem ligar essas instituições a outras fontes de financiamento e conhecimento. Em alguns casos, elas também apóiam a disponibilização e a melhoria da qualidade de treinamento administrativo para pequenas empresas em instituições educacionais, empresas e ONGs.

Exemplo 1

Provisão direta de capital de risco, assistência técnica e crédito *Fundación Esquel Ecuador*

O Programa Comunitário de Desenvolvimento Social e Econômico

Em 1994, a Fundación Esquel Ecuador (FEE) iniciou um novo programa para apoiar o desenvolvimento social e econômico das comunidades. A equipe estava preocupada com a rápida deterioração da situação econômica do país (altas taxas de juros e falta de acesso a crédito) e identificou a necessidade de desenvolver abordagens inovadoras para construir sustentabilidade. O Programa Comunitário de Desenvolvimento Social e Econômico (PROCESO) da FEE incorporou capital de risco, assistência técnica e crédito para pequenos produtores. A fundação planejou esse novo programa para complementar seus programas de doações e ajudá-la a cumprir sua missão de melhorar a qualidade de vida dos grupos de baixa renda do Equador.

Ela levou aproximadamente dois anos para planejar o programa e negociar doações do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). As negociações começaram em 1992 e o acordo com o BID foi assinado em dezembro de 1994. Os fundos foram recebidos em junho de 1995.

O programa dava preferência a pequenas empresas que beneficiavam mulheres, jovens, grupos nativos, organizações da sociedade civil e organizações não-governamentais.

Ele também beneficiava empresas capazes de demonstrar um potencial claro de lucratividade financeira e que não causavam um impacto negativo no meio ambiente.

Capital de risco

Uma parte dos fundos da doação do BID foi reservada pela FEE para investir como capital de risco em pequenas empresas. A FEE estava limitada a um investimento de no máximo 40% do valor total das ações de cada empresa. O programa possibilitava à FEE vender suas ações depois que a empresa se tornasse rentável, oferecendo a primeira opção aos acionistas existentes. De acordo com as diretrizes adotadas, a empresa poderia decidir quando comprar as ações da FEE e fazê-lo de forma progressiva. Foi previsto que a FEE recuperaria seu capital acionário em quatro anos e o teria então disponível para investir em outras empresas.

Para se candidatar a receber capital, uma empresa precisava apresentar um estudo de viabilidade. Esse estudo de viabilidade deveria incluir um plano de negócios detalhado, informações sobre as dívidas existentes, análises de impacto social e ambiental (incluindo provas de que a empresa pagava aos empregados pelo menos o salário mínimo e aderira a todos os outros requisitos estabelecidos na legislação nacional sobre o trabalho). Os funcionários e consultores do PROCESO analisariam os estudos de viabilidade, pedindo informações adicionais quando necessário. Se a análise fosse positiva e a empresa fosse considerada um bom investimento, eles fariam uma recomendação primeiro a um Comitê Técnico da Fundação. Se o Comitê aprovasse o plano de investimento, ele seria então submetido ao Conselho da Esquel para a aprovação final. Um contrato legal seria então assinado, declarando, entre outras coisas, que a FEE não participaria da administração da empresa.

O uso do capital de risco tem sido um processo de aprendizagem para a FEE. A equipe percebeu que é difícil criar empresas comunitárias rentáveis usando somente o mecanismo de capital de risco e se tornou mais proativa em gerar investimentos mais viáveis. Além disso, as expectativas de retorno dos investimentos tiveram que ser reduzidas. Mesmo assim, o programa demonstrou uma demanda significativa por capital de risco. Como próxima etapa, a FEE está estudando a criação de uma empresa social de capital de risco independente da fundação em parceria com outros investidores que possa oferecer um serviço contínuo e gerar renda para as atividades sem fins lucrativos existentes. Essa opção depende claramente do estado geral da economia e da existência de uma estrutura legal e tributária que permita seu uso.

Algumas das lições específicas que a FEE aprendeu até hoje com o uso do mecanismo de capital de risco são:

- Foi irreal pensar que empresas iniciantes administradas por grupos comunitários poderiam ser beneficiárias viáveis dos investimentos de capital de risco ou que empresas viáveis poderiam ser identificadas através de redes de ONGs. O tempo e o dinheiro investidos em consultoria a organizações comunitárias de todo o país durante a preparação dos estudos de pré-viabilidade e viabilidade produziram poucos resultados. A maioria dos grupos não se deu conta que teria que investir pelo menos US\$15.000.
- O capital de risco foi bem-sucedido onde o programa buscou empresas existentes que já tinham capacidade e potencial administrativos sólidos e eram capazes de preparar planos de negócio eficientes. Elas constituíram a maior parte dos 80 por cento das empresas que receberam capital de risco e sobreviveram (em oposição a duas das quatro criadas por grupos comunitários que faliram).

- Houve a percepção de que em vários casos seria necessário um investimento além do limite permitido para desenvolver uma empresa viável. Em resposta a isso, o limite do investimento aumentou de US\$ 50.000 para US\$ 150.000 em fevereiro de 1998.
- A equipe se deu conta de que era necessário visitar as empresas ao menos uma vez a cada três meses e estar disponível para consultas sempre que houvesse dificuldades ou problemas.
- A equipe percebeu que, na maioria dos casos, quatro anos é um período de tempo muito curto para as empresas obterem lucro. Assim sendo, a meta de vender todas as ações após quatro anos está provavelmente fora da realidade.⁵¹

Assistência técnica e treinamento

Parte dos fundos do programa foi reservada pela FEE para oferecer assistência técnica e treinamento em desenvolvimento empresarial para pequenas e médias empresas. No início, esse serviço foi oferecido gratuitamente por consultores da FEE.

Até 1998, o PROCESO já havia treinado 23.000 pessoas em três anos nas áreas de:

- Gerenciamento e administração de negócios (empresas de grupos e pequenas e médias empresas individuais)
- Processos de produção com ênfase na inovação e no aumento da produtividade
- Marketing
- Desenvolvimento institucional para organizações de suporte técnico e organizações sociais participantes⁵²

Foram oferecidos para grupos de empresas workshops sobre assuntos como controle de custos e consultoria especialmente adaptada para abordar necessidades específicas. Além disso, foi oferecida a possíveis candidatos assistência técnica na preparação de estudos de pré-viabilidade e viabilidade. Uma avaliação efetuada em 1998 mostrou que 90,2% dos participantes usaram o conhecimento obtido em suas atividades empresariais, 67,2% se tornaram mais competitivos e 62% aumentaram a produção, a qualidade dos seus serviços e, ao mesmo tempo, aumentaram sua renda e criaram mais empregos.⁵³

Além desse programa de treinamento geral, o PROCESO ofereceu "assistência técnica em 93 eventos especializados a 14 empresas que recebem capital de risco".⁵⁴

A FEE acredita que a assistência técnica e o treinamento, em relação aos números obtidos, foram bem-sucedidos. Ela acredita, no entanto, que é um desafio tornar seu programa mais orientado para a demanda.

Não foi eficaz oferecer assistência técnica gratuita a empresas. Ela deve ser oferecida apenas quando solicitada e deve ser cobrada. A experiência mostra que as empresas dão mais valor à assistência técnica e ao treinamento que elas próprias contratam para atender a necessidades específicas. Elas vêem isso como um investimento. Há uma percepção cada vez maior de que a função da FEE é ajudar as empresas a obter o apoio e a equipe que precisam para aumentar sua capacidade.⁵⁵

Crédito

Ao ter de escolher entre administrar diretamente um programa de crédito ou estabelecer uma parceria com uma instituição de crédito, a FEE optou pela última opção. Um fundo especial para pequenas empresas foi criado no Banco del Pacifico, um banco bem estabelecido com um departamento de desenvolvimento comunitário e experiência em crédito a pequenas empresas urbanas e rurais. Os fundos do PROCESO alavancaram os empréstimos do Banco del Pacifico na proporção de 1:1. Com o acordo, o banco concordou em oferecer assistência técnica aos beneficiários do crédito.

De um modo geral, o programa de crédito foi bem-sucedido. Mais de 600 empréstimos foram concedidos somente na primeira metade de 1998. A FEE acredita que foi uma decisão inteligente delegar o fornecimento de crédito a um banco com experiência em lidar com empréstimos. Uma mudança significativa foi a modificação das diretrizes para permitir que empresas com dívidas existentes pudessem se candidatar, desde que o estudo de viabilidade mostrasse que os fluxos de caixa futuros permitiriam que a dívida fosse paga.

Avaliação geral da FEE sobre o PROCESO

O programa descrito acima evoluiu com a experiência e, como a FEE aprendeu com o tempo, foi necessário modificar as diretrizes várias vezes. A experiência no desenvolvimento do programa do PROCESO mostra que uma fundação é capaz de estimular o aumento da renda e dos empregos em uma comunidade, mas precisará ser sagaz e ter acesso a parceiros dentro do setor privado. A FEE sentiu que era importante criar um componente de aprendizagem no programa geral, preparar-se para a avaliação externa (executada por uma empresa de auditoria privada) e estar pronta para replanejar e modificar seus esforços à medida que prosseguia.

A equipe hoje acredita que os três elementos do programa (capital de risco, assistência técnica e crédito) poderiam ter sido melhor integrados na prática. Eles acham, por exemplo, que o crédito e assistência técnica deveriam ter sido oferecidos a empresas com potencial para se tornarem beneficiárias de capital de risco em um estágio mais avançado de desenvolvimento. O programa de crédito poderia ter servido, dessa forma, como uma incubadora para o programa de capital de risco.⁵⁶

Exemplo 2

Fortalecendo organizações existentes que apoiam micro, pequenas e médias empresas Fundación Corona (Colômbia)

Um dos principais programas da Fundación Corona, uma fundação corporativa criada em 1963, é o fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas. De 1990 a 1995, esse programa compreendeu quase 24 por cento do orçamento de doações da Fundação. A Fundação selecionou essa área como prioritária por acreditar que o desenvolvimento desse setor é a única forma de assegurar uma sociedade democrática, harmoniosa e estável, que gere oportunidades e recursos para todos. Um relatório de viabilidade preparado para a Corona examinou as condições do setor e mostrou que quase 90 por cento das milhares de empresas da Colômbia eram micro, pequenas ou médias empresas, 99 por cento das quais tinham menos de 50 empregados. Esse setor gerava dois terços do total de empregos do país. O relatório sugeriu que alguns dos principais problemas do setor eram baixa produtividade, baixos salários e baixa competitividade.

Em resposta a esses problemas, a Corona identificou três pontos principais para o seu programa de desenvolvimento de empresas:

- Promoção do espírito empreendedor, especialmente entre os jovens
- Apoio ao desenvolvimento administrativo de empresas, especialmente para microempresas com 1 a 10 funcionários
- Apoio a inovações tecnológicas com ênfase em pequenas empresas com menos de 50 empregados

Esses três subprogramas foram projetados para se apoiarem mutuamente. O método selecionado para desenvolvê-los foi:

- Concessão de doações para apoiar programas de educação administrativa em escolas públicas e programas de desenvolvimento de habilidades administrativas em universidades, institutos de educação à distância e empresas e fundações especializadas já em operação.
- Até 1998, a fundação administrou o seu próprio Fundo de Desenvolvimento de Negócios, que oferecia cursos de treinamento em administração de microempresas para empreendedores individuais e os ajudava a negociar crédito com intermediários financeiros. No entanto, esse programa foi desativado porque a Corona preferiu apoiar outras organizações que fornecessem esse treinamento especializado e assistência técnica.
- A fundação investiu em uma instituição de crédito que concede empréstimos a microempresas. Ela também ajudou a fortalecer outros programas de crédito existentes através do apoio e da participação na Associação Nacional de Fundações e Corporações para o Desenvolvimento de Microempresas. Finalmente, ela fez uma doação para apoiar a avaliação do Plano Nacional de Microempresas do governo, plano esse financiado principalmente pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo independente Centro para Estudos de Desenvolvimento Econômico.
- A fundação concedeu doações para apoiar organizações que trabalham para facilitar a incorporação de inovações tecnológicas por pequenas empresas.

Como instituição doadora, a Fundación Corona tem usado uma abordagem diferente daquela utilizada por fundações como a FEE e a FSSI, que administram programas de crédito diretamente. Levando-se em consideração o fato de que na Colômbia mais de 100 fundações, universidades e uniões de trabalhadores operam diretamente e co-financiam programas descentralizados de apoio a microempresas, ela decidiu concentrar seus esforços em aumentar a eficácia dos programas e instituições de serviços já existentes.

Como sugerem William Cartier, Diretor do Programa, e Francisco Carvajalino, Diretor Executivo:

Devido à sua autonomia, paciência, persistência e raízes locais e regionais, elas [as fundações] têm o potencial de criar parcerias entre diferentes agentes. O desafio não é somente fornecer suporte técnico a novas políticas e programas [apoiando microempresas], mas também criar um "capital social" que permita a implementação de programas inovadores, que sejam sustentáveis e provoquem grande impacto.⁵⁹

Exemplo 3

Dando prioridade a instrumentos financeiros que não sejam doações *Foundation for Sustainable Society, Inc. (Filipinas)*

A Foundation for Sustainable Society. Inc. (FSSI) busca “ser um recurso para a capacitação econômica das comunidades urbanas e rurais marginais nas Filipinas”. O principal programa desenvolvido para cumprir essa missão é o fornecimento de assistência financeira a empresas sociais rurais (empresas pertencentes e administradas por membros da comunidade local). O programa é executado em parceria com outras organizações governamentais e não-governamentais. A fundação, que se descreve com uma "corporação sem fins lucrativos, sem ações, administrada por ONGs", oferece instrumentos financeiros como empréstimos, doações, participações e depósitos especiais a ONGs, organizações populares e micro e pequenos empreendedores envolvidos com empresas sustentáveis.⁶¹

A FSSI usa as principais redes de ONGs, cooperativas e organizações populares para divulgar informações sobre seus serviços e sugerir solicitações de apoio. As solicitações são examinadas e avaliadas pela equipe e por consultores, que fazem visitas ao local. Os principais critérios usados no processo de seleção são a cobertura comunitária (número de beneficiários), a segurança ecológica e a viabilidade econômica. Ao aprovar os projetos, a fundação também tenta obter uma boa cobertura em termos de geografia e zona ecológica.⁶²

Avaliação do programa

O programa está em operação há dois anos. De acordo com o Diretor Executivo da FSSI, Eugenio Gonzalez, até agora aprendeu-se que:

- Os esquemas de garantia de microempréstimos têm sido bastante eficazes. Eles permitem que a fundação obtenha fundos adicionais de outras fontes para micro e pequenos empreendedores. A fundação seleciona como provedores de serviços bancos que tenham um histórico comprovado de concessão de microempréstimos, altas taxas de reembolso, abordagens inovadoras e situação financeira sólida.
- É difícil identificar candidatos para a participação. Menos de 2% dos fundos desembolsados foram usados para a participação. Quase 50% foram para crédito e quase 25% para garantias de empréstimo.
- Principalmente em uma época de crise econômica como a que está ocorrendo na Ásia, a FSSI tem visto que é fundamental ser prudente na seleção de parceiros, monitorar os projetos de perto, desenvolver convênios de compartilhamento de risco, conceder doações para capacitação e gerar recursos adicionais.
- A fundação conscientizou-se da necessidade de ser mais proativa em desenvolver planos para apoiar empresas existentes ou criar novos negócios que produzam benefícios ecológicos positivos. Com um interesse cada vez maior na proteção do meio ambiente por parte do consumidor, esses planos são vistos como tendo um potencial comercial sólido. Como exemplo, temos empresas produzindo fertilizantes naturais e derivados do coco.
- As empresas comunitárias ou as empresas baseadas em organizações sociais muitas vezes não têm habilidade para negócios. A FSSI procura estabelecer parcerias entre empresas comunitárias e empreendedores locais bem-sucedidos que tenham compromisso com o social.⁶³

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

- ¹ Conversas com Carlos Fumo. Maputo, Dezembro de 1998.
- ² Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. New York: Institute for International Education, 1997.
- ³ FDC. Minuta da agenda de financiamento do desenvolvimento comunitário (Documento interno).
- ⁴ Fundación Esquel Ecuador. Relatório anual de 1997.
- ⁵ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Relatório anual de 1997.
- ⁶ Um estudo recente do Synergos Institute realizado por Alan Alegre descreveu 35 dessas fundações (chamadas "nesse estudo de organizações de recursos da sociedade civil").
- ⁷ FSSI. Estrutura estratégica. Documento interno, 1996.
- ⁸ *Building the Foundations of a Sustainable Society—The Philippine Experience At Creative Debt Relief*. Caucus of Development NGO Networks, 1996.
- ⁹ *Ibid.*
- ¹⁰ Children and Youth Foundation of the Philippines. Relatório anual. 1997.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² Conversa com Fely Rixhon, Diretor Executivo da CYFP. Fevereiro de 1999.
- ¹³ CYFP. Relatório anual, 1997.
- ¹⁴ Extraído de uma apresentação feita por Anne Emmett em Fortalecendo as Organizações/Fundações de Recursos da Sociedade Civil na Conferência do Leste Asiático, Filipinas, Maio de 1998.
- ¹⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colômbia): A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ *Ibid.*
- ¹⁸ Foundation for the Philippine Environment, Annex C, Plano estratégico para 1994-98.
- ¹⁹ Fundación para la Educación Superior. *Facts About FES Foundation*. 1995.
- ²⁰ Resumo do Relatório de Programas do Vice-Presidente da FES de 1992.
- ²¹ *Ibid.*
- ²² Extraído de um diálogo por correio eletrônico de fevereiro de 1999 com o Vice-presidente de Desenvolvimento Social da Fundação FES, Oscar Rojas.
- ²³ FES. *Facts About FES Foundation*. 1995.

- ²⁴ FES. Relatório anual. 1998.
- ²⁵ FES. Folheto da fundação. 1998.
- ²⁶ *Ibid.*
- ²⁷ Maldonado, Alex, W. *Feasibility Study for a Puerto Rico Community Foundation*. 1985.
- ²⁸ PRCF, Análise do programa. Documento interno, 1994.
- ²⁹ *Ibid.*
- ³⁰ FES, *Facts about FES Foundation*. 1995.
- ³¹ *Ibid.*
- ³² Child Relief and You. Documento interno. Sem data.
- ³³ Equal Opportunities Foundation, Formulário de candidatura. 1998.
- ³⁴ O software personalizado para programas de doação está disponível através de várias fontes. A EOF e a Open Society Foundation da África do Sul usam um software desenvolvido por um consultor local, James Kydd. Dois pacotes de software populares nos Estados Unidos direcionados especificamente para doações são o Micro Edge e o Brommel Kamp. De acordo com o Conselho Americano de Fundações, esses programas tendem a ser mais usados por fundações comunitárias que não precisam necessariamente de um software de capacitação de recursos. O FIMS é um pacote de software que oferece soluções de administração de financiamentos e de captação de recursos. Instituições como a Organização Internacional de Doadores, o Centro de Fundações Europeias, o AP Consortium e o Centro Mexicano para a Filantropia (CEMEFI) podem oferecer orientação e assistência sobre como selecionar software para administrar doações e captação de recursos.
- ³⁵ Emmett, Anne. Apresentação, *cit.*
- ³⁶ EOF. Summary and Recommendations to the Trustees Form (Formulário para resumos e recomendações aos curadores). 1998.
- ³⁷ Emmett. Apresentação, *cit.*
- ³⁸ EOF. Relatório de avaliação de atividades de programa. Documento interno, 1998.
- ³⁹ EOF. Formulário de monitoramento e avaliação para os gerentes do Projeto. Documento interno, 1998.
- ⁴⁰ Emmett. Apresentação, *cit.*
- ⁴¹ Children and Youth Foundation of the Philippines. Documento interno.
- ⁴² CYFP. Documento interno.
- ⁴³ Extraído de uma carta-modelo da VITAE.
- ⁴⁴ Resumido a partir dos documentos de relatório da VITAE. 1997.

- ⁴⁵ Foundation for the Philippines Environment. Guia para visitas de monitoramento de projetos, c. 1998.
- ⁴⁶ FPE. Lista de monitoramento de projeto. Documento interno, sem data.
- ⁴⁷ Social Change Assistance Trust. Relatório anual. 1997.
- ⁴⁸ Scat. Relatório anual. 1998.
- ⁴⁹ Simons, Ronnie. *A Case Study of the Cooperative Venture between Scat and USAID, South Africa (Draft)*. New York: The Synergos Institute, 1999.
- ⁵⁰ Extraído de um email escrito por Ina Braun, da Fundação Abrinq para os Direitos da Criança. Março de 1999.
- ⁵¹ Conversa com Andrea Simpson, funcionária da PROCESO, Novembro de 1998.
- ⁵² FEE. Relatório do departamento de programas da FEE, 3. Documento interno, 1998.
- ⁵³ *Ibid.*
- ⁵⁴ *Ibid.*
- ⁵⁵ Conversa com Simpson, *cit.*
- ⁵⁶ *Ibid.*
- ⁵⁷ Fundación Corona. Relatório anual. 1996.
- ⁵⁸ *Ibid.*
- ⁵⁹ *Ibid.*
- ⁶⁰ Foundation for a Sustainable Society, Inc. Manual de operações. 1995.
- ⁶¹ Extraído de uma apresentação de Eugene Gonzalez, Diretor Executivo da FSSI. 1998.
- ⁶² FSSI. Folheto da fundação. 1995.
- ⁶³ Entrevista com Eugene Gonzalez. 1998.
- 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.

4

Mobilizando Recursos e Apoio

A captação de recursos é a prioridade de muitas fundações da África, Ásia e América Latina. Até mesmo as entidades que não precisam captar recursos, fundações de empresas e fundos fiduciários familiares, por exemplo, freqüentemente estão interessadas em promover a filantropia e outras fontes de apoio para as causas e comunidades com as quais trabalham. Elas percebem que, por maior que seja o auxílio que prestam, elas não podem realizar a mudança social fundamental que desejam sem a participação ampla e empenhada de vários setores da sociedade. Assim, muitas trabalham não apenas captando recursos para cobrir seus próprios orçamentos anuais mas também para estabelecer e fortalecer a filantropia nacional.

Os objetivos da captação de recursos são orientados pela missão e pela capacidade de administrar recursos. Em geral, as fundações apresentadas neste capítulo têm procurado mobilizar recursos para:

- Programas: O custo de execução dos programas aparece nos relatórios financeiros como doações e outras despesas de programa. Algumas fundações incluem uma "taxa de administração de doações" para recuperar alguns dos gastos com a administração de suas doações
- Despesas operacionais: Como outras organizações, a fundação deve ser capaz de cobrir suas despesas básicas de ano a ano
- Fundos patrimoniais ou outros projetos de geração de receita: As fundações freqüentemente estão bem posicionadas para administrar e aumentar investimentos que vão gerar um fluxo de financiamento contínuo
- Outras formas de apoio aos parceiros: Algumas fundações procuram aumentar o apoio aos seus parceiros (ONGs e organizações comunitárias, por exemplo) e o impacto obtido por eles através do fortalecimento das tradições filantrópicas e da promoção de associações entre esses parceiros e corporações, agências governamentais e indivíduos. Esse apoio não é refletido no orçamento ou na receita da fundação

Como os recursos são mobilizados?

Os recursos que podem ser mobilizados dependem das oportunidades disponíveis, do histórico da fundação e da capacidade de captar recursos de sua equipe, de seu conselho e de seus simpatizantes. Inicialmente, muitas fundações se baseiam nos esforços voluntários de seus fundadores e de seu conselho para a captação de recursos. Os voluntários podem assumir essas responsabilidades sem que nenhum um dos membros da equipe receba qualquer tipo de remuneração para coordenar esses esforços. Nessa etapa, um membro da equipe pode até mesmo não influenciar

muito, já que boa parte do trabalho depende do conhecimento, das ligações e da experiência de um grupo central empenhado. À medida que a fundação cresce, no entanto, ela pode começar a sentir a necessidade de ter uma equipe de desenvolvimento capaz de sustentar os esforços de captação de recursos coordenando as atividades, supervisionando os envolvidos e mantendo uma boa comunicação com potenciais doadores.

O que se destaca na experiência dessas fundações é que os esforços bem-sucedidos são freqüentemente orientados para o envolvimento de potenciais doadores e colaboradores em um relacionamento a longo prazo. Esse envolvimento pode ir além de necessidades emergenciais ou imediatas, embora muitos respondam também a isso, para se concentrar na criação de uma ponte para o entendimento e o apoio mútuo entre diferentes setores da sociedade. A fundação funciona como um catalisador, incentivando ações e relacionamentos nos quais ela não precisa ser sempre o agente principal.

Além de forjar vínculos fortes e sustentáveis, a fundação está em uma posição privilegiada para encorajar uma cultura de responsabilidade. Na verdade, seus esforços de captação de recursos serão muito dificultados se a fundação ou seus parceiros não forem vistos como totalmente capazes de responder pelos seus atos. Essa conexão fundamental é uma das razões pelas quais muitas das fundações analisadas neste capítulo enfatizam a responsabilidade. Simultaneamente à capacidade de responder pelos seus atos, muitas promovem também a transparência: operar de um modo totalmente visível e acessível aos parceiros e ao público.

Uma série de elementos dos esforços de mobilização de recursos que foram bem-sucedidos aparecem várias vezes durante todo este capítulo. Vale a pena repeti-los de forma resumida.

- Uma missão clara e objetivos que possam ser compartilhados com potenciais colaboradores
- Acesso a habilidades profissionais de captação de recursos
- Um bom histórico e programas excelentes
- Credibilidade e reconhecimento nacional
- Recursos a partir dos quais outros possam ser gerados

De onde os recursos podem ser mobilizados?

Dinheiro, tempo e outros recursos podem surgir de lugares prováveis e improváveis. Um ponto de partida lógico é a clientela natural: as pessoas mais próximas e com mais chances de entender e compartilhar a missão da fundação. Em determinado momento, pode ser conveniente para uma fundação ampliar seu alcance a outros públicos através de parcerias com organizações e indivíduos. No entanto, isso toma tempo e freqüentemente não produz resultados imediatos. Saber que ações têm o potencial de resultar em maior apoio ajuda a selecionar e a adotar uma estratégia que aproveite ao máximo os esforços de mobilização de recursos.

As fundações selecionadas para este livro recorreram aos seguintes tipos de doadores potenciais:

- Indivíduos: amigos dos fundadores, profissionais, indivíduos abastados, pessoas atendidas pela fundação e o público em geral.
- Empresas: principalmente empresas locais e multinacionais que trabalham nas áreas a serem atendidas
- Fundações internacionais: fundações que estendem seu apoio a organizações de outros países
- Agências de ajuda externa: essas agências geralmente oferecem apoio a governos do Hemisfério Sul, mas vêm apoiando cada vez mais as organizações não-governamentais que trabalham nas áreas estratégicas que elas esperam atender

Essa não é de forma alguma uma lista completa e deve-se observar que as fundações também captam recursos de organizações não-governamentais internacionais, agências das Nações Unidas, organizações religiosas, acordos com seus próprios governos e de outras fontes.

O envolvimento desses doadores com uma fundação que financia projetos (em vez de com um projeto comunitário de criação de aves, por exemplo) nasce das vantagens que um intermediário financeiro pode oferecer. Se um doador em potencial ainda não tiver um projeto em mente, poderá recorrer à fundação para ajudá-lo a encontrar um bom projeto. O doador pode querer apoiar uma série de projetos em uma área específica ou motivar outros doadores a oferecerem uma contrapartida à sua doação. O doador pode estar preocupado com os altos e baixos da obtenção de recursos em uma determinada área e querer fornecer a ela uma fonte de receita sustentável a longo prazo, ou talvez o doador queira simplesmente garantir que suas doações sejam usadas de forma responsável e procure a fundação para monitorar e avaliar o progresso dos grupos que está apoiando. Todas estas são vantagens que possivelmente só as fundações têm condições de oferecer:

- Capacidade de criar pontes entre os doadores e os grupos e indivíduos que mais precisam deles
- Habilidade em levantar recursos adicionais a partir das contribuições
- Compreensão do contexto local e relação com esse contexto
- Grande responsabilidade em relação aos fundos e programas que administra
- Abordagem sustentável a longo prazo através de fundos patrimoniais ou outras formas de receita.

Além da doação de recursos financeiros e materiais, muitas fundações fortalecem também o envolvimento e a compreensão de outros setores da sociedade em relação às necessidades e iniciativas das comunidades com as quais trabalham. Esse envolvimento e compreensão representam um fim em si, que pode gerar resultados significativos. A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, por exemplo, obtém a colaboração de empresas através do programa Empresa Amiga da Criança. Esse programa não só incentiva as empresas a contribuírem para a melhoria da qualidade de vida das crianças das comunidades em que operam como também garante que as empresas cumpram as leis brasileiras sobre o trabalho infantil, freqüentemente negligenciadas.

Muitas fundações acreditam que uma questão vital é mobilizar os recursos das próprias comunidades atendidas: mão-de-obra, terra, materiais, idéias e conhecimento de tradições e práticas bem-sucedidas.

Este capítulo é dividido em sete seções.

Seção 1

Formulando Estratégias para a Mobilização de Recursos

Seção 2

Obtendo Apoio para Fortalecer a Ação e a Filantropia Local

Seção 3

Criando Fundos Patrimoniais

Seção 4

Captando Recursos de Fundações Internacionais

Seção 5

Criando uma Ponte Financeira para o Setor Privado

Seção 6

Trabalhando com Agências Oficiais de Assistência ao Desenvolvimento

Seção 7

Gerando Receita através de Produtos e da Prestação de Serviços

Seção 1 Formulando Estratégias para a Mobilização de Recursos

Como são desenvolvidas as estratégias para mobilização de recursos?

As fundações analisadas neste capítulo têm o objetivo comum de mobilizar recursos em apoio a comunidades e organizações de suas próprias sociedades. Além da atividade de captação de recursos, elas consideram a mobilização de recursos um dos papéis fundamentais que desempenham. A escolha de uma entre as possíveis estratégias freqüentemente resulta de experiências e consultas realizadas por um indivíduo ou por um grupo empenhado nesse objetivo.

As estratégias geralmente são simples e flexíveis o suficiente para evoluírem e incorporarem novas abordagens com o passar do tempo. Elas são freqüentemente compartilhadas de forma bastante aberta e explícita. O envolvimento e a concordância entre os vários públicos da fundação (Conselho, equipe, parceiros e doadores) costuma ser um dos componentes das estratégias bem-sucedidas.

Exemplo 1 Obtendo apoio para fortalecer a ação e a filantropia local
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Exemplo 2 Criando novos ativos para as ONGs através de uma abordagem mercadológica
Fundación para la Educación Superior (Colômbia)

Exemplo 3 Criando uma ponte entre empresas e grupos ambientalistas
Dana Mitra Lingkungan (Indonésia)

O que deve ser avaliado?

O desenvolvimento de uma noção clara sobre onde concentrar os esforços depende da capacidade de avaliar o ambiente onde se trabalha. Das fundações analisadas aqui, a maioria começou se fazendo as mesmas perguntas:

- Que recursos são necessários?
- Que recursos já estão prometidos à fundação? Quanto tempo e dinheiro a fundação pode investir na mobilização de recursos?
- Quais são as tradições filantrópicas locais (individuais e empresariais)?
- Quais são as tendências em assistência internacional (assistência oficial ao desenvolvimento, fundações privadas e ONGs)?
- Em muitos países, a captação de recursos é uma atividade relativamente nova. Onde a fundação pode encontrar experiências e técnicas de captação de recursos?
- Como o contexto mais amplo, as leis e regulamentações que dizem respeito ao setor sem fins lucrativos, por exemplo, afeta suas iniciativas?

Quais são os pontos fortes da fundação?

As fundações analisadas abaixo tentaram formular estratégias baseadas em suas vantagens comparativas. Essas fundações construíram nichos para si próprias, tirando partido de suas missões exclusivas e de seus relacionamentos com indivíduos e organizações. Algumas vantagens das fundações analisadas são:

- Relacionamentos fortes com as comunidades e organizações locais
- Capacidade de se relacionar com empresas e governos
- Objetivo de mobilizar recursos de modo mais amplo, não apenas para si próprias
- Acesso a fundos patrimoniais ou a outras formas de financiamento assegurado
- Missões e objetivos convincentes que possam ser amplamente compartilhados
- Sistemas de contabilidade que possam garantir que os recursos cheguem ao seu destino

Quais são algumas das estratégias de mobilização de recursos?

As estratégias apresentadas neste capítulo foram eficazes no contexto particular em que surgiram. A lista não é de forma alguma completa.

- **Estimular a colaboração e o envolvimento das empresas** de modo que elas possam melhorar sua imagem e ajudar a solucionar problemas ambientais (Dana Mitra Lingkungan -DML)
- **Usar a experiência e a habilidade em administração financeira da fundação** para criar uma instituição de crédito com fins lucrativos (Fundación para la Educación Superior - FES)
- **Estabelecer parcerias com doadores internacionais** para obter apoio ao fortalecimento da sociedade civil e à criação de tradições filantrópicas locais (Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade -FDC)
- **Criar um fundo patrimonial** a partir de contribuições corporativas e individuais (todas as três organizações), de um mecanismo de conversão de dívida em favor do desenvolvimento (FDC) e/ou da receita obtida pela prestação de serviços (FES).

Resumo

Para captar recursos, é preciso ter recursos. É fácil subestimar o tempo, os recursos e as habilidades envolvidas não apenas na captação de recursos mas na manutenção de uma boa comunicação e um bom relacionamento com os doadores. A FDC, por exemplo, aprendeu que precisava de boas estratégias para reduzir seus custos e aumentar sua capacidade de comunicação.

Possuir uma base de recursos diversificada pode ajudar a prevenir os problemas causados pela perda de uma fonte única. O ditado diz para não colocar todos os ovos na mesma cesta. Da mesma forma, uma fonte única de financiamento pode produzir uma receita significativa durante um determinado tempo, mas sua perda pode arruinar a fundação. A DML começou a direcionar mais esforços para criar um fundo patrimonial e captar recursos de agências internacionais de desenvolvimento quando sua fonte principal de financiamento, a filantropia corporativa, foi ameaçada.

O sucesso dos programas da fundação está mais vinculado ao modo como os recursos são mobilizados que à quantidade de dinheiro captado. Os recursos captados por uma fundação representam um crescente compromisso com a ação por parte da sociedade. Portanto, ter um histórico consistente, parceiros fortes e um bom programa de divulgação foi essencial para as fundações citadas neste capítulo. No caso da FES, os serviços financeiros oferecidos a ONGs aumentaram sua capacidade de geração de receita e ao mesmo tempo ajudaram seus parceiros a gerenciar e aumentar seus próprios recursos.

As fundações captam recursos para alcançar três objetivos principais: financiar programas, operações e construir fundos patrimoniais. As fundações levantam fundos para usá-los em prol do impacto social que planejam causar. Como doadoras, elas pretendem e prometem obter esses fundos para financiar uma comunidade-alvo ou resolver um problema. Para desempenhar efetivamente esse papel, elas devem ser capazes de cobrir suas despesas e investir na captação de novos recursos. A longo prazo, um fundo patrimonial garantirá a sustentabilidade de suas iniciativas.

Exemplo 1

Obtendo apoio para fortalecer a ação e a filantropia local

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Formulando uma estratégia

No início dos anos 90, Moçambique era o país mais pobre do mundo. Tinha sido devastado pela guerra. Como a infra-estrutura interna do país foi amplamente destruída, grande parte do trabalho de assistência foi executada com o suporte de organizações não-governamentais internacionais, como a Save the Children. Moçambique tinha na época um governo socialista que começava a considerar executar um movimento em direção a abordagens mais direcionadas para o mercado.

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) queria facilitar o desenvolvimento auto-sustentável do país. A FDC estava particularmente preocupada em restituir a capacidade da sociedade civil, etapa considerada vital para a caminhada em direção ao progresso social e econômico. Como Moçambique era um país muito pobre, a FDC sabia que precisaria captar recursos financeiros no exterior. Apesar disso, como seu principal objetivo era reconstruir a capacidade local, inclusive a filantropia sustentável, os fundadores sentiram que também era fundamental levantar fundos localmente desde o início.

Os fundadores da FDC decidiram captar recursos de doadores estrangeiros para fortalecer a capacidade local de desenvolvimento e para estimular o crescimento da filantropia local. A fundação implementou essa estratégia levantando seus primeiros fundos operacionais e para programas a partir de fundações dos Estados Unidos e iniciando um fundo patrimonial com contribuições dos moçambicanos e com a participação em um processo de conversão de dívida. Este trecho de uma proposta feita em 1993 para Fundação John D. e Catherine T. MacArthur mostra como a FDC planejava estimular o crescimento da filantropia local:

O mais importante em relação ao fato da fundação ser moçambicana, embora não em relação ao total de recursos levantados, é atrair contribuições da população e de empresas de Moçambique. Embora Moçambique seja atualmente o país mais pobre do mundo, há grupos e indivíduos que possuem capital, e todos sabem que o fortalecimento da economia moçambicana depende da capacidade do país resolver seu enorme problema de pobreza. O Ministério da Economia propôs uma isenção de impostos para as contribuições feitas à fundação, o que deverá ser um incentivo ainda maior. Apesar disso, teremos muito trabalho para abordar e convencer todos os grupos relevantes a participarem.¹

Implementando a estratégia

Os esforços da FDC para sensibilizar as empresas locais deram, ao longo de dois anos, um retorno de mais de US\$ 100.000 em contribuições destinadas ao fundo patrimonial. Essas contribuições foram um impulso importante para sua participação em um processo de conversão de dívida que gerou cerca de US\$ 3 milhões. Além das contribuições únicas para o fundo patrimonial, a FDC recebeu de três empresas locais mais de US\$ 500.000 para o seu programa de doações.

Em 1998, a FDC tinha captado recursos de cerca de 15 fundações e ONGs internacionais. Além disso, ela captou recursos e trabalhou junto com agências das Nações Unidas, com o Banco Mundial e com cinco grandes agências bilaterais. Ela percebeu que, à medida que começava a gerenciar fundos de uma variedade de fontes, precisava dedicar mais energia ao seu programa de captação de recursos. A capacidade de comunicar-se com os doadores e responder a eles prontamente e de forma responsável exigia uma equipe competente e bons sistemas. Carlos Fumo, Diretor Executivo da FDC, observa:

A captação de recursos é parte de nosso programa anual. Nós tentamos calcular o tempo e os recursos gastos nessa captação. A captação de recursos, que envolve fortalecer e construir relações através de viagens e da participação em conferências locais e internacionais, é difícil de planejar, mas é um complemento importante do nosso programa. Acreditamos que muitas coisas devem acontecer antes de se começar a negociar com um potencial financiador. Precisamos de uma forte capacidade de comunicação. Devemos nos colocar no mercado e ser claros sobre nossos produtos, mercados e estratégias mercadológicas.²

Avaliando a estratégia

Em 1996, a FDC começou a avaliar seus esforços de captação de recursos. A essa altura, ela já tinha alguma experiência em captação de recursos e via o processo tanto da perspectiva do doador (através de seu programa de doações) quanto do beneficiário (como destinatária dos fundos de outros doadores). A fundação percebeu que a forma como os fundos eram levantados afetava o resultado dos processos de desenvolvimento que ela estava trabalhando para colocar em prática. Fumo explica:

As organizações orientadas para o desenvolvimento baseadas na sociedade civil são um fenômeno relativamente novo em Moçambique e poucas delas têm experiência na arte de captar recursos. Com freqüência, a cultura é simplesmente pedir dinheiro e não negociar de igual para igual. Ao pedir dinheiro simplesmente, você não cria uma situação positiva; em vez disso, focaliza o problema e espera a benevolência do doador. O primeiro passo é ver que você tem algo valioso a oferecer. Um doador, em essência, está comprando algo de você. O que você oferece precisa estar de acordo com seus próprios objetivos e atrair recursos suficientes. Na FDC, estamos começando a pensar dessa forma. Cada vez mais nós negociamos com doadores que esperam de nós a prestação de serviços de alta qualidade, por exemplo, como financiadores eficazes de projetos, mobilizadores da sociedade civil e defensores do desenvolvimento social e econômico. É assim que procuramos nos apresentar.³

A equipe da FDC descobriu que pode ser difícil administrar efetivamente uma operação de captação de recursos com um grupo de financiadores internacionais que normalmente está distante. Para consolidar os esforços e responder melhor às necessidades dos doadores, a FDC começou a se perguntar como poderia levantar doações maiores de um número menor de fontes para apoiar propostas que se destinassem a efetuar as mudanças sociais e econômicas que são seus objetivos em vez de projetos individuais (uma doação isolada, por exemplo, que pode não se encaixar dentro da agenda mais ampla da fundação). Fumo explica:

O ponto central de nossa estratégia é estabelecer parcerias com os doadores em torno de nossa pauta de doações em vez de captar doações menores para cada projeto. A nossa vantagem é que somos uma fundação moçambicana que irá apoiar organizações neste país a longo prazo. Nosso êxito pode levantar recursos adicionais (tanto na comunidade quanto em outros níveis).⁴

Exemplo 2 Criando financiamento para a sociedade civil através de uma abordagem mercadológica *Fundación para la Educación Superior (Colômbia)*

Formulando uma estratégia

A Fundación para la Educación Superior (FES) foi originalmente criada para gerar apoio para a Universidade del Valle, de Cali, na Colômbia, mas em meados dos anos 70 ela começou a apoiar processos de desenvolvimento social e nas áreas de saúde e educação de modo mais amplo. Devido às suas raízes no ensino superior, ela tinha bom acesso ao conhecimento e a técnicas especializadas. A fundação já tinha também um histórico em administração de recursos financeiros.

Com a participação ativa de banqueiros e empresários no conselho e uma equipe com habilidades consistentes de administração financeira, a FES começou a pensar através de uma estratégia baseada no lucro no início dos anos 70. Ela queria se tornar mais auto-sustentável. Muitos dos curadores estavam entusiasmados em adotar abordagens empresariais a serviço do desenvolvimento econômico e social. Essa discussão surgiu a partir de um programa de MBA da Universidade del Valle baseado na filosofia de administração organizacional do Professor Peter F. Drucker. Muitos dos curadores tinham abraçado a idéia exposta no curso de que o sucesso empresarial e a responsabilidade social podem caminhar juntos.

Os membros do conselho perceberam que os ativos da FES e os fundos de financiamento que ela administrava e investia podiam gerar fundos adicionais. A FES investia (com a aprovação de seus doadores, que eram principalmente fundações norte-americanas) os fundos para doações que não precisavam ser desembolsados imediatamente em empréstimos seguros com taxas de mercado. A fundação dividia os rendimentos na base de 75% para o beneficiário e 25% para a FES, e com sua parte criara um pequeno fundo. A partir dessa experiência, a FES decidiu criar uma empresa financeira que iria gerenciar e aumentar o financiamento para a sociedade civil.

Implementando a estratégia

Em 1975, a FES foi autorizada pela Superintendência de Bancos da Colômbia a operar como "empresa financeira comercial", o que deu a ela o direito de buscar recursos monetários no mercado de capitais e fazer empréstimos. Os depósitos e empréstimos realizados foram vinculados à acumulação de capital e, desse modo, aumentaram a capacidade de gerar receita da FES. A experiência financeira profissional da FES começou a evoluir rapidamente. Ela logo estabeleceu um Comitê Financeiro e uma nova Divisão de Finanças (que mais tarde se tornou a Vice-presidência de Finanças).

A FES recebeu depósitos principalmente de outras ONGs. Isso facilitou a interação delas com a FES e mais tarde levou à criação de uma importante rede de ONGs sob sua liderança. A FES manteve seus programas de doações, mas a adição dos serviços financeiros permitiu a ela gerar fundos a partir das doações e fortalecer as ONGs parceiras a partir de diversas abordagens.

No fim dos anos 70, a equipe e o conselho debateram se deveriam reinvestir os rendimentos do fundo patrimonial para poder financiar mais programas no futuro ou se deveriam usar o aumento de receita para elevar os financiamentos concedidos. Eles resolveram essa questão criando com as ONGs parceiras fundos patrimoniais permanentes a serem administrados pela FES. A estratégia foi constituir fundos patrimoniais com recursos doados para um objetivo específico, aos quais FES acrescentaria uma contrapartida de 50% e sobre os quais garantiria rendimentos equivalentes às taxas de mercado para depósitos a prazo fixo mais 1%. Esses fundos patrimoniais seriam de propriedade da FES, que os administraria em favor de uma ONG que receberia uma renda anual a partir dos lucros gerados. Dessa forma, a FES conseguiria ao mesmo tempo aumentar seus fundos patrimoniais e o apoio às ONGs parceiras.

Avaliando a estratégia

De 1982 a 1987, o setor bancário comercial da Colômbia passou por um período de crise, durante o qual vários bancos foram colocados sob o controle do governo central. Essa crise reforçou a confiança do público em instituições como a FES, que permanecera imaculada; conseqüentemente, os depósitos continuaram a crescer. O valor dos fundos patrimoniais permanentes passou de US\$ 2 milhões em 1980 para US\$ 11 milhões em 1990 e os depósitos financeiros passaram de US\$ 27 milhões em 1980 para US\$ 88,2 milhões em 1990.⁵

A criação de fundos de contrapartida permanentes durante esse período provocou o rápido crescimento do fundo patrimonial da FES e aumentou sua capacidade financeira. As ONGs abraçaram o conceito, que resultou em um fundo de financiamento institucional administrado pela FES que retornava anualmente receitas irrestritas para seus programas. Em 1995, a FES administrou mais de US\$ 20 milhões de mais de 389 fundos de financiamento permanente, que representaram 53% do capital líquido do seu fundo patrimonial.

A FES é agora o núcleo de um grupo de empresas que fornecem serviços financeiros. Seu escritório central é a maior empresa financeira comercial da Colômbia. A fundação executa todos os tipos de operações de um estabelecimento de crédito: recebe as economias do público através de depósitos a prazo fixo e contas de poupança, negocia seguros, emite letras de câmbio e apólices e tem seu próprio cartão de crédito em associação com a Visa.

O sucesso da estratégia da FES pode ser creditado a um presidente empreendedor e a uma equipe que foi capaz de tirar proveito das oportunidades de negócios quando elas surgiram e a um ambiente legal propício no qual ela pôde ser registrada como uma empresa financeira. Como empresa de serviços financeiros, a FES mostrou-se bem-sucedida e lucrativa. Como ONG, ela também foi capaz de construir uma sólida credibilidade; no entanto, a equipe da FES vê esses dois lados como uma potencial fonte de tensão. Para garantir o equilíbrio entre os objetivos lucrativos e não-lucrativos, a FES continua a enfatizar a liderança, o diálogo, o consenso e os processos de auto-avaliação, especialmente aqueles inspirados pelo teórico Drucker.

Em 1999, o governo da Colômbia ameaçou nacionalizar os depósitos financeiros da FES. O movimento foi totalmente inesperado e a situação ainda não tinha sido resolvida até o momento em que esse exemplo foi escrito.

Exemplo 3

Criando uma ponte entre empresas e grupos ambientalistas *Dana Mitra Lingkungan (Indonésia)*

Formulando uma estratégia

A Dana Mitra Lingkungan (DML, que significa "Fundo dos Amigos do Meio Ambiente") foi criada em 1983 para ser uma mediadora entre as comunidades empresarial e de ONGs da Indonésia. A DML cumpre esse papel financiando atividades de ONGs ligadas ao meio ambiente através de fundos gerados pelas contribuições da comunidade empresarial.⁶

Em 1983, uma crescente consciência sobre os problemas ambientais do país e a percepção de que as empresas estavam no centro desses problemas tinham polarizado as relações entre as organizações ambientais e o setor empresarial. Nessa época, algumas empresas indonésias estavam dispostas a melhorar sua imagem junto ao público usando seus lucros para financiar a preservação ambiental. Elas queriam ser vistas como parte da solução e acreditavam que a DML poderia construir uma ponte entre as empresas e as organizações ambientalistas.

Os fundadores da DML e os membros de seu primeiro conselho eram principalmente empresários altamente respeitados e com bom acesso aos seus pares dentro de outras empresas. Devido a isso e à necessidade de criar um elo entre as empresas e os grupos ambientalistas, foi adotada a estratégia de mobilizar fundos das empresas com a finalidade de ajudar a preservar o meio ambiente. A DML canaliza esses fundos para apoiar ONGs e atividades relacionadas à preservação ambiental, inclusive pesquisas acadêmicas. No contexto indonésio, a organização é a única fundação local que capta recursos domesticamente. Através de contribuições regulares, as empresas se tornaram associadas. Algum tempo depois, a DML recebeu o aval dos seus membros para implementar um fundo patrimonial, sua segunda estratégia para criar uma base de recursos.

Implementando a estratégia

Um apoio consistente veio da PT Aqua Golden Mississippi, um empresa de engarrafamento de água fundada em 1973. Como a empresa queria que seus produtos fossem identificados com um meio ambiente limpo, a Aqua considerou que seria benéfico estabelecer um relacionamento com a DML. Até 1997, já contribuía com mais de 1,5 bilhão de rupias indonésias (aproximadamente US\$ 650.000 pela taxa de câmbio de 1997). O compromisso público da Aqua com a DML está declarado em seu site da Web:

Além disso, nós estabelecemos vínculos estreitos com a Yayasan Dana Mitra Lingkungan (Fundo dos Amigos do Meio Ambiente) para selecionar e distribuir os fundos excedentes gerados pelo programa de cuidado e preservação ambiental PEDULI AQUA. Até 31 de março de 1997, as doações acumuladas já somavam 1.550.000.000 de rupias.⁷

Mais de 300 corporações e indivíduos se associaram à DML pagando uma taxa de contribuição anual através da qual recebem o título de "Amigo do Meio Ambiente". A DML solicita três tipos de apoio das corporações:

- Contribuições para o fundo patrimonial
- Taxas
- Doações para atividades vinculadas aos programas

A DML mantém um Conselho Executivo que, entre outras funções, ajuda a equipe a desenvolver seu quadro de associados. Em 1996, quatro dos 18 membros do Conselho Executivo ficaram responsáveis pelo credenciamento de associados.

A DML criou um fundo patrimonial a partir das taxas de inscrição pagas pelos membros e de contribuições das empresas associadas. Os fundadores contribuíram para o fundo patrimonial da DML com pouco menos de 2 milhões de rupias (cerca de US\$ 1.800 em 1985). Em 1997, esse fundo já contava com mais de 2,1 bilhões de rupias (cerca de US\$ 900.000). A criação do fundo patrimonial ofereceu às empresas uma nova forma de contribuir para as causas ambientais através da DML. A fundação continuou também a captar contribuições corporativas para seus programas e custos operacionais.

Avaliando a estratégia

No fim dos anos 90, a DML já provara que era capaz de atuar como uma ponte entre o financiamento corporativo e o meio ambiente. Ela não estava, no entanto, totalmente preparada para os eventos desestabilizadores que estavam para acontecer. A crise econômica asiática de 1997 desestabilizou a economia da Indonésia e reduziu significativamente as contribuições das empresas para a DML.

Felizmente, antes da crise a DML já começara a captar recursos para o seu fundo patrimonial e a considerar novas formas de complementação para a sua estratégia centrada nas empresas. O então Diretor Executivo da DML percebera que os níveis de contribuição não estavam refletindo o crescimento em riqueza e influência do setor empresarial e, assim, começara a buscar fontes adicionais de financiamento. Ele achava que os executivos das empresas estavam se tornando mais pragmáticos na forma de abordar a filantropia, embora tivessem mais dinheiro para contribuir em meados dos anos 90 (antes da crise econômica) do que em meados dos anos 80.

Embora o seu fundo patrimonial tenha sido capaz de sustentá-la a níveis reduzidos após o colapso financeiro, a DML passou a abordar organizações doadoras internacionais, opção que já explorara anteriormente. Em 1998, a DML negociou a ajuda da United States Asia Environment Partnership (Parceira pelo Meio Ambiente entre Estados Unidos e Ásia), da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial e da Toyota Foundation.

O Conselho percebeu também que a DML não estava aumentando como poderia os níveis de contribuição do setor corporativo. Para melhorar a abordagem da DML junto aos setores empresariais, o Conselho contratou um novo Diretor Executivo com grande experiência em relações públicas e comerciais.

Seção 2 Criando Fundos Patrimoniais

Esta seção examina os exemplos de diversas fundações que criaram fundos patrimoniais aproveitando as oportunidades surgidas em seus contextos nacionais.

Exemplo 1 **Filantropia local e conversão da dívida pelo desenvolvimento**
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Exemplo 2 **A Campanha pelo capital**
Puerto Rico Community Foundation

Exemplo 3 **Conversão da dívida em favor da natureza**
Foundation For The Philippine Environment

O que é um fundo patrimonial?

Os fundos patrimoniais são ativos permanentes (dinheiro, títulos, propriedades) que são investidos para gerar receita. Fundos fiduciários, fundos fiduciários memoriais, patrimônio e base de capital ou de ativos são outros termos usados para se referir aos fundos patrimoniais. Dependendo do contexto cultural e legal, um ou mais desses termos podem ser de uso comum.

Um fundo patrimonial pode ser criado através da contribuição de um único doador ou de contribuições de vários doadores.

Alguns tipos comuns de fundos que podem compor uma parte ou todo o fundo patrimonial de uma fundação são:

- **Fundos sem restrição** — O capital desses fundos ou juros gerados a partir dele podem ser usados a critério do conselho da fundação para ajudá-la a cumprir sua missão de caridade.
- **Fundos restritos** — Esses fundos devem ser usados para uma finalidade específica ou destinados a um determinado beneficiário a critério da fundação. Um exemplo são os "fundos familiares" da Puerto Rico Community Foundation (PRCF). Alguns dos vários termos usados nos fundos restritos são:
 1. Recomendado ou designado pelo doador - O colaborador original do fundo restrito orienta até certo ponto os procedimentos relativos ao seu gasto.
 2. Campo de interesse - O fundo se concentra em algum aspecto da missão da fundação.

Às vezes, um doador cria um fundo que não se destina a ser permanente ou uma determinada organização decide que vai gastar todo o seu fundo patrimonial dentro de um determinado prazo. Como é muito difícil obter doações e repor os fundos, essa prática é rara.

Como os fundos patrimoniais são levantados?

Algumas fundações doadoras foram criadas através de contribuições feitas por uma única corporação, agência governamental, agência oficial de assistência ao desenvolvimento, indivíduo, família ou outra fundação. O objetivo dessa contribuição muitas vezes é estabelecer uma fonte sustentável de recursos para uma causa ou comunidade em particular. Como ainda não existe formalmente, a fundação não desempenha nenhum papel no levantamento dessas contribuições iniciais. Seu papel é investir os fundos com sabedoria e, em alguns casos, obter financiamentos adicionais.

O fundo patrimonial da Foundation for the Philippine Environment (FPE) surgiu de uma contribuição e de um acordo de conversão da dívida em prol do meio ambiente estabelecido com a US Agency for International Development (USAID).

As fundações podem ser criadas por indivíduos ou organizações com a missão de criar um fundo patrimonial captando recursos de diversas fontes. A missão de criar um fundo patrimonial caminha lado a lado com os esforços da fundação para mobilizar recursos para o trabalho de outras organizações.

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, levantou um fundo patrimonial a partir de contribuições locais individuais e empresariais que em parte possibilitaram à fundação receber recursos de um programa de conversão de dívida em prol do desenvolvimento.

Uma forma comum de construir um fundo patrimonial é solicitar contribuições de membros da comunidade à qual a fundação pretende servir. A fundação pode ser um veículo de transformação social a longo prazo e um mecanismo para distribuir, monitorar e avaliar as contribuições. As fundações comunitárias como a PRCF, que é analisada neste capítulo (um tipo de fundação que atende aos interesses de uma comunidade definida e administra fundos designados pelo doador), usam essa abordagem e vêm obtendo êxito considerável nos Estados Unidos e no Canadá.

O fundo patrimonial da PRCF foi gerado a partir de um challenge grant de um grupo de fundações norte-americanas (lideradas em grande parte pela Fundação Ford) e de contribuições de diversas corporações.

Por que criar um fundo patrimonial?

Muitas organizações sem fins lucrativos são atraídas pela idéia dos fundos patrimoniais porque eles oferecem sustentabilidade financeira e maior autonomia. No entanto, as contribuições para os fundos patrimoniais têm de competir com outras necessidades imediatas. Ao captar contribuições, a fundação precisa explicar por que precisa de uma fonte permanente de receita para obter impacto nas questões que procura abordar. A posse de um fundo patrimonial permite que a organização tenha um certo grau de independência em relação às tendências de financiamento, que estão fora de seu controle, e aumenta seu poder de planejamento a longo prazo, já que ela terá mais segurança sobre sua capacidade de financiar suas iniciativas.

Os que criticam os fundos patrimoniais apontam para duas questões significativas em relação às organizações que os possuem. Em primeiro lugar, um fundo patrimonial pode proteger uma organização das forças competitivas e reduzir a pressão que ela sofre para responder à sua clientela. Além disso, se uma fundação existe para eliminar um problema em particular, por que reservar os recursos indefinidamente?

No entanto, por sua própria natureza as fundações são em geral criadas precisamente para mobilizar recursos em favor da comunidade mais ampla a que servem. A posse de um fundo patrimonial é muito mais que uma estratégia de financiamento. É a criação desse recurso que torna as fundações capazes de mobilizar efetivamente o desenvolvimento de novas fontes de financiamento e de trabalhar com vários tipos de organizações dentro de sua clientela para lidar com a questão do financiamento de todo um setor. Dessa forma, nenhuma das duas principais críticas aos fundos patrimoniais se aplica no caso das fundações. O fundo patrimonial se torna uma base eficaz de ativos financeiros que podem ser investidos no aumento da capacidade de captação de recursos e de administração financeira de organizações da sociedade civil. A fundação serve para promover inovação, orgulho, competição saudável e colaboração dentro da comunidade a que ela serve. Mesmo à medida que a comunidade se fortalece, ela continuará a se beneficiar do fato de ter uma instituição que desempenhe esse papel.

Alguns argumentos comuns a favor dos fundos patrimoniais são:

- **Sustentabilidade** - As fundações procuram efetuar transformações positivas fundamentais em suas comunidades e atender a necessidades que variam à medida que essas comunidades crescem. Esses objetivos exigem que a fundação planeje e atue a longo prazo.
- **Apropriação de recursos locais** - Um fundo patrimonial pode ser um meio de manter e administrar recursos coletivos para um grupo ou comunidade. A posse desses recursos pode permitir que o grupo ou a comunidade defina suas próprias prioridades.
- **Impulso** - Investindo em soluções sociais, econômicas ou ambientais, a fundação está em uma posição privilegiada para atrair financiamentos adicionais e obter um impacto maior.

A justificativa para a existência do fundo patrimonial é muitas vezes apresentada por escrito nas descrições de caso, que são parte integrante dos esforços para captar contribuições. Ela pode ser adaptada e usada em materiais de divulgação, cartas, reuniões e apresentações.

Resumo

Investir tempo e energia em consultas pode gerar apoio para uma iniciativa de captação de recursos para um fundo patrimonial. A probabilidade das pessoas fazerem doações para algo por que elas tenham um interesse particular é maior. Tanto a FDC quanto a PRCF tinham como um de seus objetivos promover a filantropia local a longo prazo e viam o processo de consultas como elemento fundamental para o sucesso de seus esforços. O processo de consultas também pode exigir um compromisso significativo. No caso da FPE, os líderes do setor sem fins lucrativos das Filipinas pressionaram por um maior senso de propriedade e representatividade por parte da sociedade civil.

Obter apoio financeiro para a própria operação de captação de recursos pode ser fundamental para o sucesso final da empreitada. Nos três exemplos, o apoio financeiro possibilitou aos fundadores implementar uma operação estratégica para levantar um fundo patrimonial. Esse apoio financeiro foi também um impulso importante para a obtenção de financiamento adicional. A PRCF e a FDC receberam esse apoio de outras fundações. A iniciativa da FPE foi financiada por um programa do governo.

Para consolidar a credibilidade e a compreensão da iniciativa, a fundação deve estabelecer um histórico como doadora. Em Moçambique e Porto Rico, onde praticamente não existiam outras fundações doadoras, a FDC e a PRCF foram pioneiras nesse campo. Elas foram bem-sucedidas em obter contribuições para seus fundos patrimoniais, mas acreditam que precisam mostrar o que conseguem fazer e provar que podem ter êxito para convencer novos doadores a contribuir. As duas fundações vêm se concentrando em levantar financiamento para programas que vão ajudá-las a obter esse impacto.

Bons planos e estratégias de investimento para o fundo patrimonial podem convencer potenciais doadores a contribuir, mas uma assessoria especializada sobre investimentos pode custar muito caro. Todas as três fundações procuraram atrair para o conselho pessoas que pudessem trazer esse tipo de conhecimento para a fundação. Esses membros do conselho ajudaram a elaborar uma estratégia de investimento. No caso da FPE, essa estratégia inclui ter na equipe um gerente de investimentos que é responsável por investir parte do fundo patrimonial e que deve competir com empresas externas que investem outras partes do fundo.

Algumas fundações desenvolvem fundos restritos como um serviço para doadores preocupados com uma causa em particular. A abordagem de oferecer serviços a doadores criando fundos restritos destinados a causas e finalidades com as quais eles se preocupam está começando a ser experimentada por fundações comunitárias em muitos países. A PRCF começou recentemente a criar esses fundos restritos. Seu programa Fundos Familiares implementa fundos fiduciários que apóiam campos de interesse específicos em nome de uma família ou indivíduo.

Uma ou duas contribuições significativas para o fundo patrimonial demonstram a viabilidade da iniciativa e podem impulsionar mais financiamentos. O nível de recursos comprometidos, tanto em termos de contribuições quanto da energia e do tempo dos fundadores, demonstrará a probabilidade de êxito da criação do fundo patrimonial. No caso da PRCF, o apoio de uma fundação norte-americana conhecida e de uma empresa farmacêutica estimulou outras fundações e empresas a tomarem parte em uma iniciativa que foi bem-sucedida.

Exemplo 1

Filantropia local e conversão da dívida em prol do desenvolvimento
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Em 1989, um núcleo de moçambicanos preocupados começou a buscar formas de apoiar o crescimento de organizações da sociedade civil em seu país. Após consultas positivas a potenciais financiadores e beneficiários, eles criaram, em 1992, a Associação de Desenvolvimento Comunitário com o objetivo de facilitar o estabelecimento de uma fundação. A associação foi encarregada de identificar uma estrutura e um modo de financiamento adequados. As leis moçambicanas exigem que uma organização registrada como fundação possua um fundo patrimonial. Para atender a essa exigência, ela levantou fundos próprios e fundos adicionais com pessoas de sua rede de contatos.⁸

Entre os fundadores estavam a ex-primeira dama de Moçambique, Sra. Graça Machel, uma ex-Ministra da Economia, líderes experientes do setor de entidades sem fins lucrativos, a Universidade Nacional e a Igreja. Eles lançaram uma campanha para captar recursos de indivíduos e corporações moçambicanas e mais tarde conseguiram obter mais receita através da conversão da dívida nacional. Dois aliados de primeira hora nos Estados Unidos foram o Synergos Institute, que ofereceu assistência técnica, e a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur, que forneceu financiamento para o desenvolvimento institucional. Em 1994, a base de financiamento já fora firmemente implementada e a Associação lançou oficialmente a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC).

Estratégia

Os fundadores da FDC passaram quatro anos preparando o terreno e investigando estratégias para captar recursos para o seu fundo patrimonial. Eles contactaram a Fundação MacArthur em 1990 para obter apoio para sua iniciativa de criar um processo aberto de consultas e debates sobre a necessidade e o papel de uma fundação sustentada por um fundo patrimonial em Moçambique. A Fundação MacArthur forneceu um apoio fundamental ao processo, oferecendo primeiro financiamento para as atividades de consultoria e, posteriormente, financiamento básico para a iniciativa.

A FDC acreditava que os fundos emergenciais (de organizações internacionais de ajuda e agências bilaterais), apesar de serem uma fonte importante de financiamento a curto prazo, iriam "secar" à medida que a paz fosse consolidada no país. Os fundadores sentiram que havia a necessidade urgente de se começar a criar uma fonte de financiamento que fosse de propriedade local e pudesse substituir gradualmente as fontes estrangeiras à medida que elas desaparecessem. Foi proposta uma meta de US\$ 50 milhões.

A estratégia girava em torno de atingir três fontes potenciais de financiamento:

- Convencer empresas e indivíduos moçambicanos a investir no fundo patrimonial
- Participar de um programa de conversão da dívida em prol do desenvolvimento
- Buscar o apoio de fundações estrangeiras e agências oficiais de assistência

Convencendo empresas e cidadãos moçambicanos a investir em dotações

Em um trabalho apresentado em 1996 no Workshop sobre Filantropia e Captação de Recursos Domésticos, realizado no Zimbábue, Graça Machel enfatizou o papel fundamental do "debate e do planejamento" na captação de fundos patrimoniais. Através desse diálogo, os fundadores descobriram que os líderes empresariais emergentes de Moçambique também estavam interessados em encontrar meios de contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades.

A Associação de Desenvolvimento Comunitário [como a FDC era então conhecida] começou por alistar membros da sociedade moçambicana com o objetivo de reunir recursos particulares e ajuda dentro de Moçambique. Pesquisamos os setores e nos perguntamos quem eram os potenciais parceiros para o nosso empreendimento, aqueles que poderiam compartilhar o sonho de criar uma fonte sustentável de apoio para as iniciativas das comunidades.

Descobrimos que esses parceiros eram membros de nossa sociedade que não conseguiam solidificar seu compromisso social através de suas atividades regulares. Contribuir para o fundo da fundação foi uma forma encontrada por eles de participar do desenvolvimento social. Os indivíduos que estavam a procura de modos através dos quais pudessem se envolver no desenvolvimento nacional estavam muito interessados em ajudar a criar esse fundo patrimonial.

As empresas nacionais, especialmente as dos setores bancário e de seguros, também viam os benefícios que poderia trazer um fundo nacional sustentável para o desenvolvimento da comunidade. Como esse fundo não atendia à sua condição básica (gerar lucro), elas precisavam de um parceiro na sociedade civil para torná-lo realidade. As conexões tinham que ser criadas cuidadosamente e era crucial esclarecer o envolvimento e a participação de todos os potenciais colaboradores. No final, através do diálogo e de um planejamento significativo, fomos capazes de estabelecer essas parcerias e coletamos o equivalente a aproximadamente US\$ 300.000, de fontes exclusivamente moçambicanas.⁹

Uma das formas como os fundadores realizaram o processo de consultas sobre uma fundação nacional comunitária foi um seminário de dois dias, realizado em 1990. Eles convidaram dois representantes de cada uma das dez províncias moçambicanas, cinco embaixadores de países doadores, onze representantes de agências bilaterais e multilaterais de assistência e trinta e cinco líderes reconhecidos do setor privado, do governo, de igrejas e ONGs. Graça Machel definiu a plataforma para a discussão:

"Nós lhes informamos sobre as origens da iniciativa de se estabelecer a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade e situamos sua posição na ampla gama de iniciativas da sociedade em favor do desenvolvimento.

Somos um grupo de indivíduos que sentem a necessidade de participar ativamente para que os ideais que compartilhamos possam se tornar realidade.

Queremos mobilizar determinação e recursos para uma iniciativa de solidariedade nacional que poderá preencher um espaço vago e gerar resultados mensuráveis, embora nosso desejo seja caminhar com segurança das pequenas realizações às realizações maiores.

Portanto, pedimos que sua participação na discussão transforme sua determinação e suas experiências em conhecimento comum a todos.

Pedimos que vocês exponham suas convicções e receios abertamente, sempre tendo em mente a situação em que vivem as comunidades mais pobres, já que elas são, ao fim e ao cabo, a razão da realização deste seminário."¹⁰

Os fundadores perceberam que o encontro alcançou dois objetivos principais. Ele:

- Abriu caminho para uma reunião mais ampla de especialistas e recursos em favor de um objetivo comum
- Envolveu pessoalmente e obteve maior apoio de potenciais doadores e líderes nacionais da sociedade civil

Os fundadores sentiram que eram cada vez mais capazes de demonstrar a necessidade de uma fundação local sustentada por um fundo patrimonial. Vários fundadores iniciaram um processo intensivo de visitas de captação de recursos às regiões norte, central e sul do país. Eles pediam a líderes empresariais e sociais de seu conhecimento contribuições para o fundo patrimonial da fundação. Eles perceberam que as empresas não eram capazes ou não estavam preparadas para se comprometer com contribuições contínuas, porque estavam inseguras sobre sua própria posição devido às rápidas mudanças no ambiente econômico do país. Antonio Carvalho Neves, um membro fundador que fez parte dessa campanha de financiamento, disse: "Nós acreditávamos que a captação de recursos não seria um problema se fôssemos capazes de mostrar um plano coerente para a organização, um plano que fosse visto pelas pessoas como bom."¹¹

Através desse esforço de captação de recursos, a fundação foi capaz de levantar o equivalente a aproximadamente US\$ 300.000 em menos de um ano e meio de visitas. Dos mais de trinta colaboradores, a maioria era formada por empresas de médio porte, algumas das quais criadas antes da independência de Moçambique, ocorrida em 1980. Os fundadores se concentraram em obter as contribuições iniciais para o fundo patrimonial através de debates e contatos pessoais. Eles não investiram no desenvolvimento de material de propaganda e apresentações, muito provavelmente porque já tinham acesso direto aos potenciais colaboradores e a decisão de se fazer contribuições naquele momento era influenciada principalmente pela confiança criada através de contatos pessoais.

Participação na conversão da dívida em prol do desenvolvimento

O governo e uma coalizão de bancos europeus procuravam um meio de reduzir o peso da dívida de Moçambique por alguns anos. Os credores já haviam concordado, em princípio, com o cancelamento da dívida, mas exigiam em troca que o governo disponibilizasse recursos para o desenvolvimento social e econômico. Desde as discussões iniciais, no final dos anos 80, os fundadores já viam a possibilidade de levantar receita para o fundo patrimonial através da conversão. A boa oportunidade finalmente surgiu quando os fundadores obtiveram financiamento local, demonstrando assim o senso de propriedade local e o compromisso com a idéia.

Os fundadores tinham acesso aos ministros do governo, já que muitos deles tinham sido funcionárias do alto escalão do governo. O Ministério da Fazenda era o responsável pela conversão da dívida. Graças a essas conexões, os fundadores da FDC conseguiram se reunir com o Ministro da Fazenda, que estava convencido de que o fundo patrimonial da FDC seria um bom destino para os fundos, já que produziria benefícios claros e de longo prazo para a sociedade moçambicana. Ele desempenhou um papel fundamental ao aconselhar a fundação e apoiar sua participação. Esse apoio foi crucial, já que a negociação e a mecânica da conversão da dívida estavam fora do alcance da FDC.

Uma condição para que a fundação fosse aceita como beneficiária do financiamento era a de que os fundadores não pressionassem o governo nem impusessem um prazo de pagamento. Essa ação poderia ter impacto sobre a própria conversão da dívida. O Ministério se reservou também o direito de determinar como os pagamentos seriam feitos e tinha a opção de pagar em dinheiro ou em outros bens. Como a moeda nacional ainda não estava estável e naquele momento era difícil estabelecer um valor para imóveis e outros ativos não financeiros, o valor final da conversão da dívida seria difícil de ser estimado.

O papel dos fundadores era demonstrar que a fundação era uma alternativa crível e viável para abordar a questão do desenvolvimento social e econômico. Antonio Carvalho Neves e Graça Machel fizeram visitas a agências credoras estrangeiras na Europa e foram bem-sucedidos em convencê-las a concordar com a participação da fundação na conversão da dívida. Carvalho Neves explica, "Nós nos colocamos entre as alocações dos doadores estrangeiros e o governo de Moçambique e dissemos: 'Por que não dá-las a nós?' Nós tínhamos a oportunidade histórica e as conexões, todas as peças da ponte". A fundação teve que defender a criação do fundo patrimonial com o dinheiro da dívida diretamente junto aos países credores envolvidos, Noruega, Suécia, Finlândia, Dinamarca e Holanda, mas a conversão da dívida em si foi negociada diretamente pelos governos envolvidos.

Graça Machel descreve o desdobramento da negociação e enfatiza a importância da escolha do momento certo:

Apesar das dificuldades, sentíamos que tínhamos que iniciar nosso fundo patrimonial com fundos locais, de cidadãos locais, e angariar o apoio do governo moçambicano. Isso, por si só, nos deu força e confiança para negociar com o governo o papel que ele poderia assumir. Naquele momento, descobrimos que Moçambique estava negociando os termos do pagamento de sua dívida com diversos bancos da Europa. Devido ao cuidado que havíamos tomado de estabelecer colaboração e parceria com o governo, soubemos que tanto ele quanto os banqueiros europeus estavam a procura de um empreendimento social, como o nosso, para o qual Moçambique pudesse contribuir como parte de uma compensação da dívida. O momento era propício e o fato de que já havíamos mobilizado um apoio local significativo fez de nós um beneficiário atraente para esses fundos sociais. O governo conseguiu concluir suas negociações e o fundo patrimonial que estávamos levantando recebeu uma contribuição de vários milhões de dólares provenientes de fundos públicos. Assim, através de nossas amplas parcerias com a sociedade e o governo, conseguimos o fundo patrimonial inicial de que precisávamos...¹³

Todos os pagamentos para a Fundação foram feitos entre 1992 e 1996. Além de dinheiro, ela recebeu alguns dos pagamentos em bens imobiliários, alguns com valor histórico ou turístico. Em 1997, o fundo patrimonial da Fundação proveniente da compensação da dívida valia cerca de US\$ 3 milhões.

Os fundadores contribuíram para a defesa da Fundação como beneficiária dos fundos ao:

- Assegurarem o apoio do Ministério da Fazenda, que iria negociar e realizar o acordo
- Estimularem o apoio e a compreensão dos líderes sociais e econômicos locais em relação à necessidade da fundação e ao seu papel potencial
- Reunirem-se na Europa com algumas das agências envolvidas para que elas conhecessem melhor a fundação

Buscando o apoio de fundações estrangeiras e agências de assistência ao desenvolvimento
Inicialmente, os fundadores acreditavam que poderiam fazer com que agências oficiais de assistência ao desenvolvimento se interessassem em oferecer uma contrapartida aos recursos e ao investimento local para financiar o fundo patrimonial. Os fundadores se encontraram com as agências e fundações estrangeiras para discutir um acordo, mas perceberam que a estratégia não tinha grandes probabilidades de ser bem-sucedida. A maioria dos doadores estava disposta a considerar o apoio aos programas e propostas de projetos da Fundação, mas poucos tinham uma política interna que permitisse financiar fundos patrimoniais. Fora essa questão política, mesmo as organizações que poderiam financiar fundos patrimoniais não estavam dispostas a considerar esse apoio à Fundação já que, como uma entidade em processo de criação, ela carecia de um histórico. Uma questão primordial era que a Fundação não tinha ainda a capacidade de responder às necessidades dessas agências em termos de propostas, material de apoio e outras ferramentas que mostrassem a capacidade da fundação de responder pelos seus atos.

Em 1992, os fundadores reavaliaram essa estratégia e decidiram postergar seu esforço de captação de recursos para o fundo patrimonial junto a agências estrangeiras até que tivessem construído um histórico para a organização. Em vez disso, eles abordaram as fundações e agências oficiais de assistência ao desenvolvimento em busca de apoio para o programa, para ajudar a criar o histórico que eles não tinham e para promover o desenvolvimento institucional que iria fortalecer sua habilidade em levantar e administrar um fundo patrimonial.

Eles pediram, por exemplo, à USAID que financiasse um estudo de viabilidade da criação de um fundo patrimonial em Moçambique com o objetivo de fornecer um fluxo de fundos para as operações da organização. A USAID concordou e contratou uma empresa de consultoria americana para conduzir o estudo que:

- Concluiu que criar um fundo para uma organização era uma abordagem viável em Moçambique (uma pergunta que muitos estavam se fazendo)
- Produziu 14 recomendações para o desenvolvimento da estrutura, da equipe, do programa e de recursos da FDC

Dentre essas recomendações estavam:

É viável para a Fundação estabelecer um fundo patrimonial que ofereça financiamento sustentável para atender às suas necessidades operacionais básicas. O governo de Moçambique comprometeu-se a fornecer à Fundação parte dos ganhos provenientes da compensação da dívida. A Fundação demonstrou sua habilidade em obter contribuições provenientes do público em geral...

- A Fundação deve realizar um estudo de suas necessidades de pessoal segundo vários cenários de apoio administrativo e aos programas. Dentre elas devem estar: captação de recursos, contabilidade, administração de pessoal, desenvolvimento de critérios de financiamento, análise, criação e avaliação de projetos, comunicação e informação, sistemas de gerenciamento de informações, documentação e treinamento de pessoal para o gerenciamento das doações.¹⁵

O estudo confirmou a crença dos fundadores de que uma fundação sustentada por um fundo de patrimonial era viável e deu credibilidade à sua iniciativa. O estudo ajudou também a aumentar a confiança dos financiadores estrangeiros na iniciativa.

Exemplo 2

A Campanha pelo capital *Puerto Rico Community Foundation*

A Puerto Rico Community Foundation (PRCF) foi fundada através da iniciativa de um grupo de organizações e indivíduos que queriam aumentar o financiamento para o setor sem fins lucrativos em Porto Rico. Entre os fundadores estavam a National Puerto Rican Coalition (NPRC) e um grupo de doadores liderados pela Fundação Ford, que se uniram com o objetivo comum de aumentar o financiamento de atividades sem fins lucrativos na ilha. A criação de um fundo patrimonial era uma das prioridades dos fundadores da PRCF, que o viam como essencial para sustentar os objetivos financeiros da fundação. A formação da PRCF foi analisada no Capítulo 1.¹⁶

Os fundadores optaram por criar um fundo patrimonial segundo o modelo de fundação comunitária: criar uma instituição que pudesse levantar e investir fundos de doadores individuais da própria comunidade, cujos juros seriam usados para atingir objetivos que o doador recomendasse. Eles começaram buscando contribuições de fundações e corporações norte-americanas baseadas em Porto Rico para criar um fundo patrimonial inicial a partir do qual pudessem obter doações locais.

Durante os últimos quinze anos, a PRCF conduziu duas campanhas para o fundo patrimonial, assim como operações contínuas de captação de recursos para ampliar seu fundo patrimonial atual, que soma mais de US\$ 20 milhões. À medida que o suporte de seus primeiros patrocinadores se estabilizou, a PRCF buscou e continua a buscar um aumento do apoio de fontes locais em Porto Rico. A Fundação tem usado várias estratégias para conseguir isso, inclusive a criação de fundos com nomes de famílias e celebridades do esporte.

A Campanha Inicial - 1983-1988

As condições para a captação de recursos em Porto Rico não pareciam favoráveis nos anos 80. Na cabeça de muitas pessoas, a filantropia estava tradicionalmente associada a programas de donativos da igreja. Além disso, havia poucas fundações doadoras na ilha, e seu papel era muito limitado. Existiam apenas uma fundação privada e menos de dez fundações familiares e independentes, todas relativamente pequenas. A idéia de doar recursos para uma nova fundação comunitária que alocasse o dinheiro para projetos comunitários específicos nunca fora tentada.

Recrutando um público através de um estudo de viabilidade

A NPRC decidiu conduzir um estudo de viabilidade sobre a idéia de criar uma fundação comunitária. Em 1983, com o financiamento da Fundação Ford, a NPRC contratou consultores privados para fazer esse trabalho. O estudo foi uma etapa importante na conquista de apoio à idéia e no levantamento de contribuições para o fundo patrimonial, porque apresentou o conceito de uma fundação comunitária a uma série de potenciais colaboradores, tanto da ilha quanto do continente norte-americano.

Os consultores entrevistaram 34 líderes comunitários e empresariais durante três meses. A primeira parte das entrevistas consistiu na discussão das funções e dos objetivos das fundações comunitárias. A segunda parte explorou a política das empresas ou das organizações em relação à doação comunitária, seus registros nos

últimos anos e seus planos para o futuro. A terceira parte consistiu em verificar as reações à proposta de criação de uma fundação comunitária em Porto Rico.

Um foco estratégico do estudo foram as empresas norte-americanas que operavam na ilha. Elas foram identificadas como uma boa fonte potencial de financiamento, já que receberam consideráveis benefícios tributários para instalarem-se em Porto Rico (essas empresas são conhecidas como "empresas 936" devido à lei tributária dos Estados Unidos sob a qual estão instituídas).

Os consultores obtiveram respostas positivas na maioria das entrevistas. Suas conclusões, resumidas abaixo, sugeriram que tanto as fundações norte-americanas quanto as empresas 936 eram boas fontes em potencial de financiamento para o fundo patrimonial:

- Os dirigentes das principais associações entrevistadas expressaram seu apoio à fundação comunitária: a Associação das Indústrias de Porto Rico, a Associação de Banqueiros de Porto Rico, a Associação da Indústria Farmacêutica e a Câmara de Comércio de Porto Rico
- A maioria dos líderes entrevistados respondeu que a PRCF não deveria encontrar dificuldades em captar junto ao setor privado US\$ 3 milhões em fundos de contrapartida, durante um período de três anos
- A PRCF não competiria com a Puerto Rican United Way
- O momento era bom pelas seguintes razões:
 1. As empresas 936, em parte respondendo à pressão do Tesouro americano e às recentes emendas do congresso, receberiam bem a criação de uma fundação que fosse uma catalisadora e um instrumento para "fazer mais em Porto Rico".
 2. Há um consenso crescente em Porto Rico de que a ilha precisa acabar com a síndrome de que apenas o governo é capaz realizar coisas.
 3. Várias entidades novas têm sido criadas recentemente pelo setor privado com o objetivo de ampliar seu papel nos assuntos comunitários.
 4. Duas fundações porto-riquenhas estão passando pelo processo de aumentar significativamente suas doações.¹⁸

Também ficou claro nas entrevistas que um compromisso inicial de apoio por parte de indivíduos da Fundação Ford e da Schering-Plough (uma empresa 936) seria um fator-chave para o sucesso da iniciativa de criar um fundo patrimonial. O apoio deles aumentaria a credibilidade das iniciativas locais e aumentaria sua probabilidade de êxito. Além disso, essas duas organizações participaram de vários dos encontros iniciais e, quando o Conselho de Curadores foi finalmente formado, elas anunciaram a intenção de contribuir com fundos de contrapartida para o fundo patrimonial da Fundação.

A PRCF recebeu compromissos de doações que totalizaram US\$ 4 milhões em challenge grants das seguintes fundações norte-americanas: Fundação Ford, Fundação Rockefeller, Carnegie Corporation of New York e Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. A PRCF comprometeu-se em obter contrapartidas para esses fundos, na base de dois para um, com recursos de fontes locais. Assim, precisava levantar US\$ 8 milhões até 31 de março de 1989.

Graças aos esforços de dois executivos da Schering-Plough, a PRCF conseguiu obter contrapartidas de onze empresas 936, dois bancos locais e várias empresas menores, que totalizaram o valor de US\$ 1.800.000 no final do segundo ano da campanha.

Em 1989, a PRCF já ultrapassara sua meta de US\$ 12 milhões (US\$ 4 milhões das fundações norte-americanas e US\$ 8 milhões de outras fontes) em cerca de US\$ 300.000. A Fundação solicitou e conseguiu fechar dois importantes acordos sobre as contrapartidas que a ajudaram a alcançar sua meta:

- O prazo final foi prorrogado em seis meses, para 31 de dezembro de 1988, para possibilitar a obtenção de várias novas contribuições para o fundo patrimonial
- As fundações norte-americanas concordaram que uma contribuição de mais de um milhão de dólares em serviços de cobertura da mídia para a campanha anti-drogas da PRCF poderia fazer parte da contrapartida

A campanha em direção à permanência - a segunda campanha

Depois da experiência da primeira campanha pelo capital, um esforço para levantar ativos para o fundo patrimonial, o Conselho da PRCF sentiu que estava pronto para buscar novas formas de estabelecer uma cultura de doação filantrópica local em Porto Rico que pudesse sustentá-la a longo prazo. Algumas das lições tiradas dos êxitos e obstáculos ao levantamento de um fundo patrimonial permanente foram:

- entender a importância do apoio local
- reconhecer o papel-chave que um membro do conselho pode desempenhar
- ter um orçamento para a campanha de construção do fundo patrimonial
- usar estrategicamente um consultor para pesquisar fontes de financiamento¹⁹

Em 1990, a PRCF começou a recorrer aos seus patrocinadores mais próximos com a meta de levantar um fundo de US\$ 20 milhões. A Fundação chegou a eles através de contatos diretos e solicitações. No lançamento da segunda campanha, ela esperava buscar e fortalecer a filantropia local com base em tradições locais. Com essa finalidade, ela incorporou as seguintes abordagens à sua campanha:

- Basear-se em laços culturais que incentivassem as pessoas a efetuar doações. A PRCF acreditava que uma idéia importante era trazer o conceito de família para as fundações
- Obter a adesão de celebridades locais para mobilizar não apenas recursos mas também o orgulho local a partir da publicidade gerada pelo envolvimento dessas pessoas
- Produzir material profissional e visualmente atrativo que passasse a idéia de solidez, seriedade e estabilidade²⁰

Uma das ferramentas usadas pela PRCF foi uma declaração de caso, freqüentemente usada para expressar o motivo pelo qual uma organização deve ser financiada através de um fundo patrimonial. A declaração de caso da PRCF tem duas páginas e é apresentada junto com exemplos do que foi alcançado até o momento. A declaração situa cuidadosamente a fundação dentro do contexto da necessidade de Porto Rico não depender exclusivamente do governo para implementar programas e iniciativas sociais. Ela intercala esse argumento com exemplos de seus sucessos: (resumidos)

O caso da Puerto Rico Community Foundation

Por mais de 40 anos, o governo fora visto por quase toda a população de Porto Rico como a fonte de todos os serviços, a solução de todos os problemas, o fornecedor de todos os benefícios e o implementador de todas as atividades econômicas.

Isso foi o legado de quatro décadas de transformação de uma sociedade que passara de uma economia de monocultura sem a presença do proprietário nos anos 30, com muitos vestígios de feudalismo, a uma economia de base industrial e diversificada, com crescimento cada vez mais rápido, nos anos 60 e 70.

Foi um papel apropriado para o governo no início daquele período. Ele tinha de estar à frente para mostrar à comunidade o caminho em direção à auto-estima através da auto-suficiência e para estimular a adesão do capital privado a essa caminhada. O governo desempenhou bem o seu papel; tão bem que Porto Rico era frequentemente tido como um modelo a ser seguido pelas sociedades em desenvolvimento.

Mas a transformação ainda não está completa. Muitos dos antigos problemas sociais e econômicos persistem, e muitos problemas novos surgiram como um fenômeno concomitante à rápida modernização.

Nos últimos anos, ficou cada vez mais óbvio que o governo não pode, e no fundo não deve, continuar a prover todas as coisas para todas as pessoas. Isso é particularmente verdade em uma sociedade cada vez mais complexa em termos de economia, aspirações, formação e padrões de produção e consumo.

Mas não havia nada para preencher o vácuo entre a iniciativa do governo e as necessidades sociais. Em Porto Rico, diferentemente dos Estados Unidos, não houve uma tradição forte de filantropia privada para preencher o espaço entre o que a comunidade precisava e o que o governo podia oferecer. Uma das razões dessa falta é o fato de que, até muito recentemente, as fundações nacionais de filantropia, que desempenham um papel importante para o desenvolvimento comunitário no continente, eram praticamente inativas na ilha.

Sim, Porto Rico estava preparado para alguém que quisesse caminhar junto com o governo e atuar como seu complemento na tentativa de encontrar soluções para uma infinidade de problemas que ainda persistiam, além dos muitos que surgiram junto com o desenvolvimento e a modernização...

Nesse panorama, a Puerto Rico Community Foundation nasceu em 1985.

A Fundação trouxe algo de novo à ilha. Em sua curta existência, ela institucionalizou e profissionalizou a filantropia em Porto Rico. Ela vem provando que realmente existia a necessidade de uma organização desse tipo e que doações bem administradas promovem a filantropia corporativa e individual. Seu sucesso tem chamado a atenção de grupos com vocação cívica de vários países da América Latina e do Caribe, muitos dos quais têm vindo à ilha aprender como funciona a Fundação com o objetivo de repetir essa história de sucesso em seus países.

Agora é preciso prosseguir e dar à Puerto Rico Community Foundation o impulso definitivo que a estabelecerá como uma ferramenta permanente e comunitária altamente valiosa para ajudar Porto Rico a lidar com os desafios do presente e do futuro.

Nós podemos garantir que, ao atender nosso pedido de um apoio significativo para o nosso fundo patrimonial, você terá feito um dos melhores investimentos em Porto Rico. Acreditamos que você concluirá, após ler o material em anexo, que ninguém mais na ilha está usando de

modo tão eficaz os recursos disponíveis para ajudar a solucionar os problemas estruturais da sociedade e para construir um Porto Rico melhor e mais estável.

Seja nosso parceiro na tarefa de levar esse importante empreendimento ao seu potencial máximo!²¹

Os fundos familiares

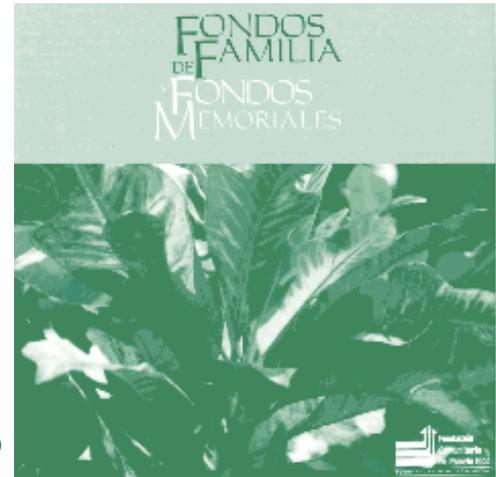
Além de recorrer aos seus patrocinadores mais próximos, a PRCF anunciou sua intenção de começar a captar fundos locais junto a famílias que quisessem criar um legado ao financiar o desenvolvimento da comunidade porto-riquenha. O Relatório Anual de 1990 da PRCF descreve a função desses fundos familiares e o contexto para a sua criação:

... A Campanha em direção à permanência não conta somente com o apoio contínuo e repetido dos patrocinadores originais. Fiel ao seu objetivo de estimular o crescimento da filantropia privada, a Fundação criou novas formas de captar recursos e dar aos nossos doadores o merecido reconhecimento por seu apoio. Dentre essas novas abordagens está o Fundo Familiar. Com esse conceito, qualquer membro de uma família que desejar estabelecer um legado permanente em nome de um membro em particular da família ou da família como uma entidade poderá fazer isso através da Fundação.

O mecanismo é simples: o indivíduo ou a família que desejar criar o legado doa uma quantia sob a forma de contribuição única ou de contribuição aberta à qual são periodicamente adicionadas somas para a Fundação, com a condição de que o dinheiro seja destinado ao fundo patrimonial e de que os lucros gerados por ele sejam utilizados da forma que melhor reflita os interesses da pessoa homenageada.

O uso específico pode ser, por exemplo, tão geral quanto "para fins educacionais" ou tão específico quanto "para programas de saúde mental". Ele pode também simplesmente ser doado em apoio aos programas gerais da Fundação. Do ponto de vista da Fundação, quanto menos específica for a designação de uso melhor, mas alguns doadores têm razões bastante válidas para serem específicos. Um fundo pode ter sido criado, por exemplo, em nome de um(a) professor(a) de ciências, e a família então deseja homenageá-lo(a) patrocinando a educação no campo da ciência. A menos que a restrição desejada seja muito específica, ela pode ser acomodada em seis áreas amplas de interesse que a Fundação definiu para si mesma: saúde, educação, desenvolvimento comunitário, desenvolvimento econômico, cultura e artes e prevenção de crimes e do uso de drogas.

Os Fundos Familiares não são apenas uma idéia, são um programa contínuo. O primeiro fundo foi criado em 1990 pela família Margarida-Juliá, em homenagem à memória de Dona Maria Luisa Saldaña de Juliá, esposa do Dr. Mario Juliá. Seu apoio perseverante ao marido foi um instrumento que o ajudou a alcançar vários objetivos no campo da saúde mental. Outros Fundos Familiares estão em processo de criação e espera-se que as pequenas contribuições atuais se transformem em um fluxo significativo que possa contribuir de forma significativa para a meta de US\$ 20.000.000 e continuar a crescer indefinidamente.²²



Em 1997, a PRCF já possuía 20 fundos familiares no valor total de US\$ 39.461, sendo que o menor totalizava US\$ 50 e o maior US\$ 10.000. Os Fundos Familiares tiveram até agora um retorno pequeno em relação ao esforço empregado, mas a PRCF os considera um de seus programas mais bem-sucedidos. Nelson Colón, diretor do programa da PRCF, observou:

Eu acredito que este seja talvez o instrumento mais poderoso de que dispomos para construir a filantropia familiar e individual em Porto Rico. É um novo caminho, que parte do antigo modelo de nossas fundações parceiras norte-americanas. Agora estamos trabalhando em uma das áreas mais difíceis, que é a criação da filantropia local.

O importante é que, apesar do rendimento ser baixo comparado às grandes doações recebidas das fundações e corporações norte-americanas, o fato de termos 20 fundos familiares abertos é um grande passo em direção a uma nova tradição filantrópica.²³

Colón acredita que os três fatores que levaram ao sucesso inicial do Programa Fundos Familiares foram:

- **A PRCF fornecer contrapartida para os fundos familiares.** Cada dólar doado para um fundo familiar é complementado com 50 centavos da fundação. Isso é um forte incentivo à doação.
- **A campanha de marketing da PRCF foi eficaz.** O folheto foi bem recebido. Além disso, a PRCF produziu um vídeo adaptado às tradições culturais e sociais locais. A PRCF usa o vídeo em encontros e conferências profissionais. Outra abordagem é trabalhar com planejadores estatais.
- **Existe uma forte conexão entre o conceito dos fundos familiares e a forma como a atividade filantrópica normalmente acontece em Porto Rico.** A filantropia é feita normalmente através de heranças. Os pais deixam dinheiro para suas famílias e pedem que elas apoiem algum tipo de caridade. Os Fundos Familiares da PRCF oferecem às pessoas uma forma de fortalecer essa tradição local.

A PRCF também começou a trabalhar com outra abordagem chamada de Fundos das Celebidades. Através desse conceito, ela busca atrair pessoas de destaque, em sua maioria jogadores de beisebol, convidando-as para abrir um fundo com parte de seus ganhos. Em 1998, a PRCF tinha um fundo com US\$ 100.000. O plano é tornar os Fundos das Celebidades atrativos para pessoas de destaque de todos os setores.

Exemplo 3

Conversão da dívida em prol da natureza *Foundation for the Philippine Environment*

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) foi organizada e formalmente estabelecida em 1992. A base financeira para sua criação veio de uma conversão da dívida em prol da natureza executada com fundos da US Agency for International Development (USAID) e do Banco de Tóquio.

O esforço para levantar um fundo patrimonial começou com discussões entre os governos dos Estados Unidos e das Filipinas e um lobby estratégico feito por uma coalizão de organizações ambientalistas filipinas, o Green Forum Phillipines. Como resultado dessas discussões, o governo norte-americano assinou em 1990 o Foreign

Assistance Act, do qual nasceu, como um foco da USAID, o Natural Resources management Program (Programa de Gerenciamento de Recursos Naturais). Dos US\$ 125 milhões da nova assistência bilateral para as Filipinas, US\$ 25 milhões foram designados para um Componente de Proteção aos Recursos para apoiar atividades locais de gerenciamento da diversidade biológica e dos recursos sustentáveis.

O governo das Filipinas e a USAID negociaram o uso desse financiamento. Ao mesmo tempo, as discussões entre o governo das Filipinas e o setor de ONGs deram origem à idéia de usar parte dessa ajuda para criar um fundo permanente para o financiamento de atividades ambientais. Subseqüentemente, parte dessa ajuda e uma contribuição do Banco de Tóquio foram usadas para abater a dívida filipina e formaram a base do fundo patrimonial de US\$ 22 milhões da FPE.

Negociando e conduzindo a conversão da dívida

A própria Fundação surgiu de uma negociação bem-sucedida que incluiu organizações ambientalistas filipinas e os governos dos Estados Unidos e das Filipinas. Essas negociações nem sempre caminharam de forma tranqüila. A necessidade da aprovação do congresso dos Estados Unidos e os interesses de organizações filipinas em assegurar que qualquer fundação financiada por um fundo de doações tivesse autonomia local tinham que ser incorporados ao processo.

A ação do governo dos Estados Unidos em apoiar a preservação ambiental nas Filipinas partia da premissa política de apoiar a mudança histórica de governo (da ditadura de Ferdinand Marcos para um sistema mais democrático) e o processo de democratização em andamento nas Filipinas. A USAID percebeu a oportunidade de ser a pioneira de uma nova era na assistência ao desenvolvimento, que incorporaria a participação de ONGs e um apoio substancial em favor do meio ambiente. Financiar uma fundação oferecia uma vantagem em particular: a Agência poderia fazer uma única e significativa contribuição que teria um impacto a longo prazo. Como observou Eugenio Gonzalez, líder de uma ONG filipina que desempenhou um papel importante nas discussões:

Há uma vantagem burocrática em se criar um fundo patrimonial. Coloque 100 milhões em um fundo patrimonial e você terá doado 100 milhões com um único gesto. Se esse dinheiro não for depositado em um fundo patrimonial, você o desembolsará ao longo de vários anos.²⁴

Para iniciar o processo de negociação do financiamento através da conversão da dívida, o governo dos Estados Unidos escolheu uma ONG norte-americana, o World Wildlife Fund (WWF), para atuar como a agência de implementação. Após a USAID ter assinado o acordo, os negociadores das ONGs filipinas insistiram para que uma ONG norte-americana não fosse a única "curadora" de um projeto filipino. Eles identificaram duas condições para seu envolvimento no processo de criação da FPE:

- A Fundação deveria ser administrada e comandada por uma ONG
- A Philippine Business for Social Progress (PBSP) deveria ser incluída no acordo de cooperação

Em julho de 1991, a WWF assinou um acordo de cooperação com a PBSP. As duas ONGs foram incumbidas de fornecer assistência técnica à FPE durante seus dois primeiros anos e de administrar em conjunto um Programa Provisório de Doações, de modo que os fundos fossem imediatamente disponibilizados para as ONGs pleiteantes enquanto a FPE estivesse sendo formalizada.

Estrutura do acordo

A conversão da dívida em favor da natureza foi estruturada da seguinte forma:

O financiamento inicial veio da USAID, que através do Componente de Proteção aos Recursos do seu Programa de Recursos Naturais forneceu doações que estabeleceram um fundo patrimonial no valor [em 1995] de cerca de US\$ 22 milhões em pesos filipinos. O Banco de Tóquio também fez ao World Wildlife Fund uma doação relativa à dívida de US\$200.000 em benefício da Fundação. O fundo patrimonial da FPE está sob a forma de uma série especial de títulos do Banco Central Filipino. Os juros obtidos a partir desses títulos são usados pela Fundação para financiar projetos de ONGs que visem a preservação da biodiversidade, assim como alguns programas proativos.²⁵

BANCO ESTRANGEIRO	→ WORLD WILDLIFE FUND	→ BANCO CENTRAL	→ FUNDAÇÃO
Vende títulos duvidosos da dívida com descontos substanciais	Recebe doações de agências de financiamento internacional, ex.: USAID, Banco de Tóquio, para resgatar parte da dívida externa das Filipinas	Converte os títulos da dívida em moeda local a uma taxa de conversão estipulada	Recebe fundos da conversão na forma de fundo patrimonial
	Compra títulos da dívida nacional no mercado secundário de títulos da dívida.		Usa os juros sobre o fundo patrimonial em projetos/ programas ambientais
	Exige que os rendimentos da conversão da dívida sejam usados em projetos de preservação		

26

Investimento e administração do fundo patrimonial

Mesmo antes de ter levantado um fundo patrimonial, a FPE já começara a colocar em prática políticas de administração e investimento para proteger e aumentar o fundo.

A FPE criou uma Unidade Financeira chefiada por um Gerente Financeiro, apoiado por um Analista Financeiro de Projetos. As responsabilidades dessa equipe incluem a coordenação e a administração financeira geral, a contabilidade e os investimentos. O Gerente Financeiro desenvolve um programa para obter os rendimentos mais altos dos fundos disponíveis para investimentos e submete-o à aprovação do Diretor Executivo da FPE. O Gerente Financeiro também coordena junto com os Gerentes de Investimentos a administração dos investimentos. Qualquer alteração na política e a avaliação do desempenho do gerente são feitas por uma comissão a nível do Conselho.

As políticas de investimento a seguir surgiram de um encontro dos membros do Conselho da FPE realizado em dezembro de 1997 e levaram em consideração o ambiente econômico negativo daquele ano. Além das políticas para o fundo patrimonial e seu "crescimento", a FPE desenvolveu também políticas para o

investimento de doações "flutuantes" e de fundos operacionais empenhados e alocados mas ainda não liberados.²⁷

POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS Em 12 de dezembro de 1997

A. CENÁRIO

As políticas de investimento têm o objetivo de atender aos seguintes requisitos básicos da Fundação:

1. Segurança do principal
2. Liquidez dos fundos
3. Retorno suficiente
4. Crescimento do fundo a longo prazo

Para poder atingir esses objetivos e ao mesmo tempo executar suas funções, a Fundação procura investir e programar seu orçamento de modo a produzir padrões de gastos uniformes de ano a ano enquanto preserva o valor real da carteira de investimentos.

A tabela a seguir mostra a alocação de ativos da carteira de títulos da FPE no final de setembro de 1997. Os investimentos de renda fixa são compostos de títulos do governo de curto e longo prazo ou de 94% do total da carteira de títulos, enquanto o lucro líquido e outras contas com liquidez contabilizam os 6% remanescentes do total dos fundos.

Componentes da carteira de títulos (em 30 de setembro de 1998)

	<u>Vr de mercado</u> (milhares de pesos)	<u>Porcentagem</u>
Investimentos de renda fixa		
Títulos de crédito a longo prazo		
Títulos de 20 anos	318.060	54
5 anos [títulos de prazo fixo]	82.207	14
4 anos	18,680	3
3 anos	33.491	5
2 anos	59.924	10
Curto prazo	36.767	6
Patrimônio líquido	24.509	4
Contas com liquidez	14.103	2
Total	587.741	100

* O valor de mercado inclui os juros acumulados

B. INDICADORES ECONÔMICOS [Pequena seção que detalha os principais indicadores econômicos e as tendências do mercado em 1997]

C. POLÍTICA DE INVESTIMENTOS

FUNDO PATRIMONIAL		
Pontos decisivos <ul style="list-style-type: none"> • Horizonte de tempo • Tolerância de risco • Análise 	Política <ul style="list-style-type: none"> • Curto a longo prazo • Fixos - 80% a 100% • Conselho Curador 	Observações <p>Os investimentos podem ser feitos em títulos de curto e longo prazo ou títulos de investimento com carência de menos de um ano. A parte de renda fixa pode ser investida em títulos de crédito do governo, papéis comerciais, notas promissórias, participação em grupos de empréstimos (sujeito a exame rigoroso). Os investimentos do patrimônio líquido não devem exceder 20% do total da carteira de títulos.</p> <p>As análises das políticas de investimentos do Comitê de Investimentos serão inicialmente conduzidas pela comissão de investimento para aprovação final pelo Conselho Curador. A análise das políticas será conduzida anualmente após a apresentação dos relatórios anuais pelos gerentes do fundo. Avaliações trimestrais sobre o desempenho dos gerentes do fundo também estão sendo feitas pelo Comitê de Investimentos.</p>

A FPE também investiu em um "fundo de crescimento" especial que tem o objetivo de fornecer uma fonte adicional de fundos no futuro. Esse fundo é mais tolerante a riscos e permite investimentos relacionados a programas, outro mecanismo financeiro através do qual uma fundação pode alcançar seus objetivos. Um documento do Conselho da FPE explica:²⁸

Os investimentos associados a programas são uma outra forma da FPE alcançar seus objetivos. Eles podem ser feitos sob a forma de empréstimos, embora possam ser também garantias de empréstimos ou investimentos do patrimônio líquido. Sua diferença em relação às doações é que eles são recuperáveis. Assim, eles podem ampliar e reciclar os recursos da Fundação. Esses investimentos envolvem um risco maior e têm um rendimento mais alto que os investimentos convencionais, e seus benefícios são muitos. Eles ajudam os beneficiários a cobrir defasagens de crédito, a obter financiamento adicional de outras fontes privadas, a acumular ativos e a gerar receita para sustentar suas operações. Os prazos de devolução dos investimentos associados a programas variam de médio a longo prazo para permitir que os tomadores de empréstimos fortaleçam suas finanças ao longo do tempo. Os tomadores de empréstimos podem ser cooperativas locais, organizações de indivíduos ou ONGs selecionadas.

Seção 3 Captando Recursos de Fundações Internacionais

Esta seção analisa alguns exemplos de como fundações locais vêm captando recursos de fundações internacionais

Exemplo 1 Uma parceria com a Danielle Agostino Foundation
Fundación Vamos, México

Exemplo 2 Financiamento básico da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, Moçambique

Que fundações internacionais podem financiar fundações doadoras de outros países?

Um número pequeno de fundações, principalmente da América do Norte, Europa e Japão, têm programas internacionais de doações. Entre essas fundações internacionalmente ativas, poucas têm canalizado seu apoio através de fundações de outros países. No entanto, esse financiamento foi em diversos casos fundamental para o crescimento e o desenvolvimento de fundações de outros países. Muitas fundações internacionais divulgam os países e as áreas de atividade que estão interessadas em apoiar. As diretrizes podem ser obtidas diretamente com elas e estão muitas vezes disponíveis na Internet.

Por que as fundações internacionais financiam fundações parceiras em outros países?

Uma fundação internacional pode, é claro, ter vários objetivos que a façam trabalhar com parceiras em outros países. Dentre as razões que elas escolheram para trabalhar com as fundações analisadas nesta seção, estão:

- Ganhar acesso ao conhecimento e a organizações locais
- Trabalhar com parceiras que dividam os mesmos valores e padrões de responsabilidade
- Aumentar a sustentabilidade de suas iniciativas em outros países através do apoio ao crescimento de instituições filantrópicas locais que dêem continuidade a essas iniciativas

As fundações internacionais têm ajudado as fundações parceiras:

- Co-financiando seus programas de doações
- Ajudando-as a mobilizar recursos adicionais
- Fornecendo apoio técnico
- Financiando custos operacionais básicos

Como abordar as fundações internacionais?

As fundações internacionais, assim como suas parceiras, têm suas próprias políticas relativas a potenciais apoios. Algumas têm uma equipe de campo; outras podem

abordar proativamente a fundação local com uma idéia para um programa em conjunto. Algumas consideram e até mesmo preferem receber propostas não solicitadas, enquanto outras sequer considerarão financiar uma proposta sem um contato anterior significativo.

A Fundación Vamos e a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) concluíram que precisavam investir algum tempo para conhecer a equipe e os objetivos relevantes da fundação internacional. Isso permitiu o desenvolvimento de um bom relacionamento e de canais de comunicação entre elas. A experiência delas sugere três fases distintas no relacionamento.

1. Estabelecendo as bases do trabalho

Fazer contato com a equipe ou com outras pessoas ligadas à fundação internacional ajudou a iniciar o diálogo e a gerar um entendimento. Esses contatos vieram através da participação de um fundador em uma conferência internacional, no caso da FDC, e através de terceiros, no caso da Vamos. Ao estabelecer as bases do trabalho, as duas fundações tentaram:

- Identificar as áreas de financiamento e os objetivos da fundação internacional
- Discutir seus próprios objetivos e como eles poderiam ser alcançados
- Contextualizar mais amplamente o papel de ambas na sociedade
- Demonstrar sua capacidade e integridade

2. Aprimorando a proposta

Nesse estágio, as bases de trabalho começam a tomar forma como propostas concretas de ação. Nem a Vamos nem a FDC submeteram propostas não solicitadas. Elas determinaram o conteúdo de suas propostas através de consultas às suas clientelas e às equipes das fundações internacionais. Essas propostas foram revisadas com o feedback fornecido por ambas as fundações. Nos dois casos, o relacionamento entre as fundações locais e as internacionais envolveu uma série de propostas, cada uma partindo do resultado dos trabalhos de anos anteriores. Elas consideram que um material complementar de comunicação consistente, uma boa reputação, uma excelente proposta e a habilidade de executá-la foram vitais para seu êxito.

3. Avaliando o progresso e as próximas etapas

Uma vez concedidos os financiamentos, a FDC e a Vamos precisavam manter suas parceiras internacionais bem informadas sobre seu progresso, algo que nem sempre foi simples como pode parecer. Em qualquer acordo de financiamento é comum o estabelecimento de um processo de relato de informações, mas esse foi apenas um aspecto do procedimento usado pelas fundações apresentadas neste capítulo para construir um relacionamento contínuo. Suas experiências sugerem que é importante manter um canal de comunicação aberto através do qual seja possível discutir os êxitos e os desafios à colaboração mútua. A Vamos conduziu visitas de campo conjuntas como uma forma de dividir as lições aprendidas no trabalho.

Resumo

As propostas de sucesso se concentram em iniciativas que se adaptem aos objetivos de ambas as fundações. As fundações que oferecem apoio internacional precisam atingir seus objetivos particulares. A Danielle Agostino Foundation, dos Estados Unidos, e a Vamos se encontraram e discutiram várias vezes sobre essas áreas potenciais de colaboração. As propostas que emergiram desses contatos só tiveram a ganhar com o bom entendimento de ambos os lados acerca dos objetivos e fins comuns.

As parcerias estabelecidas para atacar conjuntamente objetivos comuns podem fortalecer as iniciativas de ambas as organizações. Além do suporte financeiro que pode ser desenvolvido em um relacionamento de fundação para fundação, existe o potencial de fortalecimento das iniciativas para ampliar o impacto da doação. A fundação local oferece o conhecimento sobre as condições locais, a capacidade de interação consistente e a longo prazo com os beneficiários e o objetivo de mobilizar recursos locais. A fundação internacional oferece o conhecimento de práticas que deram certo em outros países em que trabalha, acesso a recursos financeiros maiores e conexões com outras organizações. No entanto, não é fácil manter essas parcerias.

As diferenças de legislação, hábitos, expectativas e políticas podem limitar o possível apoio proveniente de fundações com programas internacionais e o nível de financiamento disponível. Pode ser um verdadeiro desafio gerar o nível de confiança e o entendimento necessários para criar uma proposta bem-sucedida. Uma razão pela qual muitas fundações ainda apóiam o trabalho de ONGs internacionais em outros países em vez de ONGs locais é que elas podem se assegurar com mais facilidade de que seu financiamento será usado de forma responsável.

No caso da FDC, a Fundação John T. e Catherine D. MacArthur forneceu seu primeiro financiamento através de uma intermediária norte-americana que pôde assumir a responsabilidade fiscal. Mais tarde, à medida que a FDC começou a desenvolver seus próprios sistemas e procedimentos, a MacArthur concedeu seu financiamento diretamente à FDC.

Administrar um relacionamento bem-sucedido exige uma boa capacidade pelo menos nas seguintes áreas: planejamento e execução de programas, contabilidade, administração financeira e comunicações. A FDC e a Vamos perceberam que tinham de ter bons programas e a capacidade de relatar e divulgar o que haviam feito. Essa capacidade foi fundamental, não apenas para sua capacidade de manter um bom relacionamento com seus doadores mas também para seu objetivo principal: o impacto social e econômico que poderiam causar.

O apoio proveniente de fundações com programas internacionais de doações pode ser direcionado para programas, desenvolvimento institucional ou dotações. As diferentes fundações têm várias restrições acerca dos tipos de apoio, mas têm apoiado programas (de doações e outros) e o desenvolvimento da própria instituição. O caso da Vamos é um exemplo de apoio ao programa e o caso da FDC é um exemplo de apoio ao desenvolvimento institucional. O apoio a fundos patrimoniais é menos comum. O caso da Puerto Rico Community Foundation é um exemplo de apoio da Fundação Ford à criação do fundo patrimonial.

Exemplo 1

Financiamento básico da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Em 1989, um grupo de moçambicanos começou a desenvolver um relacionamento com a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur baseado em uma crença mútua de que uma fundação administrada localmente poderia executar um papel importante no fortalecimento da sociedade civil e no desenvolvimento de Moçambique, que acabava de sair de duas décadas de guerra. Os moçambicanos, que estavam todos envolvidos em questões de desenvolvimento social ou econômico do país, começaram a pensar, já em 1987, em estratégias para começar a criar e fortalecer organizações não-governamentais em Moçambique.

Estabelecendo as bases de trabalho

A Fundação MacArthur envolveu-se desde o início na conceituação da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), através de discussões entre Adele Simmons (presidente da Fundação MacArthur) e Graça Machel (que estava para se tornar uma das fundadoras da FDC e era ex-primeira-dama e ex-Ministra da Educação de Moçambique). Em um encontro do Southern African Grantmakers Affinity Group (Grupo de Afinidade entre Doadores Sul-africanos), realizado durante um Conselho de Fundações nos Estados Unidos em 1990, Graça Machel e Adele Simmons discutiram a possibilidade de criar uma fundação em Moçambique que começaria a retirar o poder de decisão sobre as questões de desenvolvimento local das mãos dos doadores estrangeiros e a construir uma maior autonomia e participação locais. Elas concordaram que a primeira etapa deveria ser a realização de uma consulta ampla à sociedade moçambicana. Adele Simmons indicou que a MacArthur poderia apoiar o processo.

Graça Machel pediu ao Synergos Institute (organização sem fins lucrativos baseada em Nova York e especializada na área de criação de fundações) para ajudar a ela e a outros moçambicanos a iniciar um processo de consulta sobre a idéia em Moçambique. Além de fornecer assistência técnica e aconselhamento aos fundadores, o Synergos também administrou o primeiro planejamento de doações da MacArthur, de US\$ 25.000, em favor dos moçambicanos, que ainda não tinham uma associação formal que pudesse aceitar e administrar a doação. A segunda doação, feita em 1990, e a terceira, em 1992, foram administradas pela Global Partners, uma outra ONG norte-americana. Uma quarta doação, feita em 1993 e que cobriu três anos (1993, 1994 e 1995), foi enviada diretamente à Associação de Desenvolvimento da Comunidade, a precursora da FDC. Finalmente, em 1996, a MacArthur fez uma doação com prazo de três anos diretamente à FDC, que fora formalmente fundada em 1994. Através de uma "iniciativa de filantropia em países em desenvolvimento", o Programa Geral da Fundação MacArthur (e uma doação do Programa de Paz e Cooperação Internacional) contribuíram com um total de US\$ 1.378.000 (de 1990 a 1999) para a criação e o desenvolvimento da FDC.

Os primeiros relacionamentos, baseados nos debates entre vários indivíduos, foram fundamentais para a decisão da MacArthur de financiar um processo de consultas. Ter um parceiro como o Synergos Institute, que foi capaz de fornecer apoio institucional, assistência técnica e aconselhamento durante o processo foi também um elemento importante na decisão de conceder o financiamento. Woodward Wickham, Vice-Presidente de Relações Públicas e Diretor do Programa Geral da Fundação MacArthur, explica que a fundação, que não tem nenhum escritório na África, contou com o Synergos para ajudá-la a monitorar a evolução e o progresso da FDC.²⁹

Criando uma proposta

Em 1992, o grupo financiador criou a Associação para o Desenvolvimento da Comunidade, que tinha como missão única estabelecer a fundação e já recebera apoio significativo dentro de Moçambique (particularmente de líderes do governo, empresariais e sociais). Wickham, da MacArthur, tinha visitado a Associação em seus novos escritórios naquele ano para avaliar, entre outras coisas, a rapidez do grupo em desenvolver a fundação. No final de sua visita, ele encorajou a Associação a submeter uma proposta de financiamento dos custos institucionais, operacionais e de desenvolvimento de uma nova fundação. Wickham deixou claro que a MacArthur não consideraria a hipótese de contribuir para o fundo patrimonial da fundação. Em vez disso, ela estava interessada em ajudar nos custos básicos para possibilitar que a nova fundação se tornasse uma instituição forte que seria, por sua vez, capaz de levantar financiamento para programas e para o fundo patrimonial.

Com base nessas discussões, a equipe da Associação submeteu uma proposta de financiamento básico durante três anos. A carta está parcialmente reproduzida aqui, seguida de uma lista de anexos, de trechos do resumo e do índice. A proposta pedia o financiamento total, que somaria mais de US\$ 1,3 milhões durante três anos. A MacArthur doou à Fundação US\$ 750.000 a serem pagos em valores decrescentes durante os três anos, acreditando que a Fundação começaria a captar financiamento adicional e se tornaria menos dependente de seu apoio. Aqui está um trecho da carta de apresentação que acompanhou a proposta:

"Com base em nossa recente avaliação sobre o progresso da Associação e nos futuros desafios em Moçambique (conforme resumido em nosso Relatório de Progresso enviado no último mês), gostaríamos de submeter à Fundação MacArthur uma proposta de três anos de apoio operacional e parcial ao projeto. Essa proposta delineia o plano de criação da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, que terá a finalidade de apoiar iniciativas das comunidades locais em nosso país.

Em termos financeiros, Moçambique é um dos países mais pobres do mundo. Como sociedade, temos passado pela violência em massa, por deslocamentos e pela destruição de nossa infra-estrutura social e econômica. Nesse momento, nosso povo é nosso recurso mais precioso e precisamos encontrar novas formas de mobilizar recursos e catalisar a reconstrução do país.

É claro que necessitaremos de ajuda internacional para resolver algumas das questões com as quais nos deparamos, como a desmilitarização do país, o retorno dos refugiados às suas comunidades e a reconstrução de nossas pontes e estradas. Ao mesmo tempo, no entanto, o povo moçambicano, as comunidades e as instituições locais devem arcar com a responsabilidade final de reconstruir nossa sociedade. Vemos a Fundação como uma etapa em direção à catalisação das iniciativas e lideranças locais e à geração de novas idéias sobre como fazê-lo."³⁰

A fundação solicitou então o apoio da MacArthur para o processo de criação. O foco da proposta era a defesa de uma organização que seria capaz de atender às necessidades dos moçambicanos e ajudar na reconstrução do país. Assim, a proposta se concentrava no desenvolvimento institucional da fundação. O índice da proposta mostra onde eles incorporaram os três elementos que consideravam fundamentais para o estabelecimento de uma instituição como essa: como a equipe e os sistemas

seriam desenvolvidos, como seria colocado em prática um programa efetivo de doações e como seriam levantados os recursos.

Proposta feita à Fundação John D. e Catherine T. MacArthur para obtenção de uma doação por um período de três anos para apoio operacional e parcial ao programa

30 de Julho de 1992

Índice:

A. Resumo

B. Status do trabalho e análise do progresso

1. Desenvolvimento institucional
2. Desenvolvimento do programa
3. Captação de recursos e alcance

C. Objetivos e razão do programa

1. Continuar a reunir uma equipe bem qualificada e aprimorar os procedimentos e administração do escritório
2. Expandir o alcance dos esforços para obter apoio para o fundo patrimonial, para as necessidades do programa e novas associações
3. Desenvolver estratégias efetivas de trabalho e implementar um programa de três anos

D. O programa

1. Objetivos e estratégias do programa
2. Áreas de atividade
3. Plano de programa para os projetos de desenvolvimento da comunidade local
 - Educação e saúde
 - Poços artesianos
 - Reflorestamento
 - Agricultura e processamento de alimentos
 - Abrigo para as crianças de rua

E. Orçamento

F. Anexos

Lista de anexos:

- Declaração de missão
- Estatuto da fundação (rascunho)
- Relatório dos consultores da USAID, "Estudo de viabilidade da criação de um fundo patrimonial para a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade de Moçambique"
- Nomes e títulos dos membros da associação
- Relatório do workshop realizado em abril, co-patrocinado pela FDC, "Fortalecendo a sociedade civil e a comunidade no sul da África"
- Orçamento de 1992³¹

A FDC apresentou duas soluções para o desafio do desenvolvimento institucional: a contratação de uma equipe especializada e o desenvolvimento de estratégias de doações que funcionassem dentro do contexto moçambicano. As estratégias são simplesmente listadas, sendo desenvolvidas em detalhes mais adiante na proposta.

Resumo:

...Ironicamente, descobrimos que nosso maior desafio é institucional. Embora tenhamos criado fortes vínculos com diferentes grupos da sociedade moçambicana e tenhamos membros bastante empenhados na Associação, nós não conseguiremos responder aos desafios de implementar o programa sem uma base administrativa sólida. Assim, nossa prioridade a curto prazo deve ser contratar pessoal especializado para formar a espinha dorsal de nossa iniciativa.

Segundo, nossa experiência inicial na implementação do projeto mostrou que precisamos também nos concentrar em desenvolver mais profundamente nossas estratégias de trabalho. Em nossa sociedade atual, é necessária a criação de uma fonte de financiamento que possa apoiar as iniciativas da comunidade de forma sustentável e fortalecedora e não de uma forma que provoque impacto temporário ou desencoraje as iniciativas. Precisamos ainda desenvolver métodos de doações que incluam, em vez de excluir, grupos que operam sem estatutos legais e formais ou sem sistemas de contabilidade sofisticados...

Avaliando o progresso e as próximas etapas

Durante os anos 90, não era fácil manter linhas de comunicação em Moçambique. As ligações telefônicas eram, na melhor das hipóteses, caras, e na maior parte do tempo impossíveis. Os serviços postais não eram confiáveis. Além desses problemas logísticos, havia a barreira do idioma, que fazia com que todas as comunicações por escrito tivessem de ser traduzidas, tanto para as quem enviava quanto para quem as recebia. Às vezes, as equipes da fundação e da MacArthur ficavam frustradas com a dificuldade de manter um fluxo de informações claras e consistentes entre as duas instituições.

No final de 1995, a fundação já fora criada, já construía um núcleo de pessoal e estava captando recursos de uma grande variedade de doadores para conseguir executar o plano de doar mais de US\$ 150.000 por ano para grupos locais. Embora a fundação tenha tido alguma dificuldade em contratar um Diretor Executivo (só conseguiu fazê-lo em 1996), Graça Machel assumira o leme da instituição como presidente voluntária. Foi com base nesse sucesso que a FDC voltou à MacArthur para pedir que ela mantivesse seu apoio. Com base no progresso alcançado, a MacArthur aprovou uma doação final de três anos (1995-1998) para o desenvolvimento da instituição.

Exemplo 2 *Uma parceria com a Danielle Agostino Foundation Fundación Vamos (México)*

A Fundación Vamos foi criada em 1995 para identificar e mobilizar os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para conduzir ações participativas de desenvolvimento sustentável e lutar por um padrão decente de vida para as pessoas através de projetos em colaboração com ONGs e organizações comunitárias. Sua assembleia de fundação reuniu mais de 50 mexicanos com experiência significativa em desenvolvimento sustentável e na promoção da democracia e dos direitos sociais e econômicos.

Os membros da assembleia contribuíram com seus próprios recursos (a maioria na forma de prestação de serviços ou doação de produtos), além de conseguirem captar recursos de um grupo de organizações com as quais trabalhavam, por exemplo, a American Friends Service Committee e a Marists Brothers. A Vamos buscou fortalecer o compromisso de seus membros com a mobilização de novos recursos, tanto de organizações nacionais quanto internacionais. Em 1998, ela já levantara fundos de mais oito organizações internacionais, incluindo a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento da Holanda (NOVIB) e a Danielle Agostino Foundation (DAF). O exemplo a seguir se concentra em como a Vamos estabeleceu um relacionamento com a DAF.

Implementando as bases de trabalho

Em seus estágios iniciais, a Vamos começou buscando as fundações dos Estados Unidos que compartilhavam dos mesmos valores e estavam interessadas em ajudá-la a apoiar os grupos com os quais trabalhava no México. Javier Vargas, um dos fundadores e atual Presidente e Presidente do Conselho da Vamos, percebeu que o trabalho com a instituição era uma boa oportunidade para as fundações norte-americanas que queriam exercer uma influência positiva no México, seu vizinho do sul, através de uma abordagem de fortalecimento da comunidade.

Em seu trabalho como organizador de bases populares, Vargas já ouvira falar da Danielle Agostino Foundation, uma fundação familiar baseada em Nova York que apóia o bem-estar de mulheres e crianças de populações indígenas, principalmente no México mas também na Guatemala e no Brasil. A DAF, fundada em 1991, não mantinha uma equipe ou escritórios no México. Ela escolhia os grupos que iria apoiar através de visitas anuais ao México e das recomendações e assistência de seus contatos.

Em setembro de 1995, uma delegação do Conselho da Vamos, que não possuía uma equipe naquele tempo, foi a Nova York a convite de patrocinadores (American Friends Service Committee, Unitarian Universalist Service Committee, Lutheran World Relief e Maryknoll Fathers and Brothers). Nessa viagem, a delegação se encontrou com Flavia Robinson, Diretora da Agostino Foundation. Como a Vamos ainda não tinha um histórico de doações, eles acharam difícil convencê-la de que valeria a pena trabalharem juntos e saíram da reunião desestimulados.

Durante sua visita a Nova York, os membros do Conselho da Vamos reuniram-se também com David Winder, Diretor de Programas do Synergos Institute. Naquele

mesmo ano, Winder conversou sobre a Vamos com Flavia Robinson, que o abordara a respeito de contatos que poderia fazer no México durante uma conferência em que ambos estiveram presentes. A partir desse trabalho de base e naquele desenvolvido pela Vamos durante o primeiro encontro, a DAF interessou-se pela idéia de estabelecer uma parceria com uma fundação local como a Vamos. Em dezembro de 1996, o Synergos Institute organizou um segundo encontro entre Flavia Robinson e Vargas em Nova York. Vargas foi bem preparado e apresentou uma proposta para discussão. Winder acredita que "um elemento importante para o sucesso do encontro foi o fato da Vamos ter apresentado uma proposta que não era específica ou restritiva demais. Isso deixou espaço para as organizações discutirem opções de colaboração que se adaptassem às pautas das duas".³² Essa discussão aberta foi a base para a criação de uma parceria.

Aprimorando a proposta

Como ambos os lados estavam interessados na criação de uma parceria, os membros do Conselho da Vamos Javier Vargas e Rogelio Gómez Hermosillo, que mais tarde se tornou diretor, prepararam uma proposta que tinha como base definir dentro dos planos de doações da Vamos as áreas que seriam de interesse particular da DAF. A proposta resultante foi estabelecer uma parceria para apoiar pequenos projetos sociais e de geração de renda para mulheres, povos indígenas e crianças pobres nas áreas marginalizadas do México.

A proposta tem cinco páginas, foi escrita originalmente em espanhol e depois traduzida para a DAF. Ela foi estruturada segundo os seguintes tópicos:

Antecedentes

Proposta

- Perfil do projeto
 - Critérios fundamentais
 - Outros critérios importantes
- Procedimentos de projetos da Vamos
 - Pedido de propostas [pedidos de propostas da Vamos provenientes de ONGs e grupos comunitários locais]
 - Procedimento de seleção
 - Acordos contratuais
 - Monitoramento
 - Finanças e contabilidade
 - Dedução de impostos
 - Custos institucionais

A proposta enfatizava como o trabalho com a Vamos acrescentaria experiência local, confiança e conexões às doações da DAF no México (observe a seção em negrito abaixo). A seção Antecedentes da proposta faz essa observação:

ANTECEDENTES

"As missões da VAMOS e da DAF têm muitos pontos em comum. A missão da DAF é apoiar povos indígenas, mulheres e crianças em condições de pobreza através de projetos específicos fundamentados em necessidades básicas. A missão institucional da Vamos é

reunir e mobilizar recursos para impulsionar o desenvolvimento sustentável e participativo e melhorar as condições de vida das populações mexicanas desfavorecidas, incluindo os povos indígenas, mulheres e crianças.

Nos últimos anos, a situação social e econômica do México vem piorando dramaticamente, com conseqüências desproporcionalmente maiores para as populações pobres. Certas regiões, como os estados localizados no centro e no sul do país (Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Puebla e outros), merecem atenção especial.

Ao empreender a seleção de um parceiro de trabalho e a criação de um programa de desenvolvimento, é imperativo priorizar áreas de interesse, conhecer as organizações relevantes e se informar sobre os grupos e agentes sociais mais eficientes. Também é necessário inserir todas essas informações nos contextos sociais, econômicos e políticos corretos. **A VAMOS tem a experiência, as conexões e a confiança de parceiros locais e de redes regionais específicas e afins. Esses relacionamentos serão acionados para e com a DAF.**

Devido ao interesse e compromisso da DAF em apoiar as populações pobres do México, a VAMOS submete a proposta a seguir, que coincide com a missão de ambas as organizações e estabelece os seguintes objetivos:

- Ajudar direta e eficazmente as populações pobres, usando um rigoroso sistema de administração
- Garantir que os beneficiários dessa ajuda se tornem comprometidos e ativos participantes do seu próprio bem-estar
- Trabalhar dentro de uma estrutura administrativa transparente e flexível
- Adquirir conhecimentos importantes através de avaliação e análise desse trabalho"

O pedido foi feito em dois parágrafos. A Vamos solicitou US\$ 250.000 para apoiar suas atividades de doação em 1997. O objetivo da proposta era o estabelecimento de um sólido mecanismo de investimento social no México. Em vez de tentar driblar seu ponto fraco, que era a falta de um histórico, a Vamos percebeu que seria interessante para ambas as instituições se a Vamos desenvolvesse sua capacidade de criar vínculos entre investidores sociais como a DAF e organizações locais. Assim, ela fez desse ponto um objetivo explícito de sua proposta.

"Solicitamos a soma de US\$ 250.000 para 1997 com o objetivo de apoiar de 20 a 35 pequenos projetos. Solicitamos US\$ 100.000 para a fase inicial de experiência, que terá duração de seis meses e será encerrada com uma avaliação dos progressos obtidos durante o período. Se os resultados forem satisfatórios, os US\$ 150.000 restantes serão liberados para a segunda fase do programa.

O objetivo dessa proposta feita à DAF é estabelecer no México um mecanismo confiável de doações a médio prazo que garanta um investimento social eficaz através de um parceiro confiável e competente [ênfase adicionada]. Para a VAMOS, o objetivo dessa parceria é aprofundar suas iniciativas sociais com o suporte financeiro de um parceiro internacional comprometido. Os procedimentos e critérios a seguir serão discutidos com a DAF para que cheguemos a um consenso sobre o funcionamento da parceria."³³

A DAF aprovou a proposta da VAMOS, mas concedeu US\$ 150.000 e não os US\$ 250.000 que ela havia pedido. A DAF acreditava que era um risco apoiar uma fundação inexperiente, mas que esse risco poderia valer a pena se resultasse em uma parceria a longo prazo e em mais apoio local para as mulheres e os indígenas do México.

A Vamos, a essa altura, existia há apenas um ano, e durante esse tempo se concentrara em desenvolver uma estratégia e uma abordagem que orientasse suas iniciativas de doações e mobilização de recursos. Isso ajudou a fundação a esclarecer como o apoio funcionaria e a elevar o pedido de financiamento ao nível de parceria com objetivos comuns. Na seção intitulada Perfil do Projeto, ela apresentava seus critérios para aprovação de apoio a um grupo.

CRITÉRIOS FUNDAMENTAIS:

Todos os projetos aprovados devem promover o bem-estar dos povos indígenas, mulheres e/ou crianças do México

OUTROS CRITÉRIOS IMPORTANTES:

Os objetivos, as estratégias e as atividades dos projetos devem apoiar o desenvolvimento sustentável com respeito aos direitos humanos

- Deve ser garantido aos projetos suporte técnico e metodológico para que eles sejam viáveis e efetivos
- Os projetos devem ser desenvolvidos com a participação ativa dos beneficiários como um meio de fortalecer sua auto-suficiência
- Os projetos devem ser economicamente viáveis, ter uma boa relação custo/benefício e promover o progresso social de acordo com sua estratégia
- Os projetos devem ser conduzidos de modo a respeitar o meio ambiente, as tradições locais e os valores culturais e a fortalecer a identidade social ao mesmo tempo em que promovem a igualdade entre os sexos
- Os projetos devem utilizar recursos humanos e econômicos das organizações envolvidas e das comunidades locais. Deve haver uma disciplina financeira rígida e um uso otimizado dos recursos disponíveis
- Os projetos não devem funcionar em isolamento, eles devem se vincular a outras iniciativas regionais afins

Os critérios acima são apresentados como uma base. Outros critérios serão discutidos e acordados entre a DAF e a VAMOS para que elas cheguem ao conjunto de diretrizes para os projetos que melhor reflita as prioridades de ambas as instituições. Dentre essas diretrizes adicionais a serem discutidas estaria o nível máximo de apoio financeiro para cada projeto."³⁴

Avaliando o progresso e as próximas etapas

Como parte do processo da proposta, a DAF e a Vamos estabeleceram que manteriam contato através dos meios convencionais. A Vamos apresentou relatórios e comunicou-se com a DAF sobre o programa. Avançando um pouco além desse relacionamento "doador-beneficiário" e refletindo sobre a natureza de sua parceria, elas estabeleceram também que trabalhariam juntas obedecendo a duas condições fundamentais. A DAF iria analisar e dar um OK final sobre os projetos que seriam apoiados através de seu financiamento. As duas fundações perceberam que deveriam

tomar as decisões finais em conjunto. A Vamos e a DAF faziam visitas conjuntas aos locais uma vez por ano para analisar o progresso e as realizações dos grupos que receberam apoio. Mais uma vez, a Vamos e a DAF concluíram que isso ajudaria a fortalecer a parceria entre elas e a conexão da DAF com as bases populares.

Em 1997, a Vamos apresentou à DAF a primeira lista de 27 projetos que planejava apoiar. A DAF questionou seis dos 27 e pediu à Vamos para não apoiar três projetos que ela julgou não estarem suficientemente relacionados com sua missão de apoiar grupos de mulheres e indígenas.

Desenvolvendo a próxima fase

Depois do primeiro ano de apoio, tanto a DAF quanto a Vamos estavam interessadas em dar continuidade à parceria. Em uma reunião em seu escritório na Cidade do México no final de 1997, a Vamos apresentou à DAF um relatório de atividades e suas propostas para 1998. A visita foi um intercâmbio muito intenso de pontos de vista e debates com a equipe da Vamos, especialmente com o Coordenador de Projetos. A DAF viu sucessos e algumas falhas no programa, mas, de modo geral, ficou satisfeita com os resultados. Ela aprovou a segunda proposta de US\$ 200.000 para 1998, com algumas alterações:

- Concentrar-se em mulheres e crianças indígenas
- Priorizar projetos de geração de renda
- Fazer uma visita antes da aprovação (no período de 1997, a visita acontecia após a aprovação)

As alterações aumentaram os gastos da Vamos porque aumentaram o tempo e o número de viagens necessários para cada projeto. Subseqüentemente, a Vamos percebeu que o processo de doações ficara mais lento e quis abordar a questão, "Estamos mais uma vez descobrindo como melhorar o processo em pleno processo. Ter três prazos finais e diferentes 'visitantes', alguns deles de grupos locais (não da Vamos) parece ser a solução. Devemos também discutir com a DAF como cobrir os custos reais do mecanismo de concessão de financiamentos, mas não queremos sobrecarregar o 'fundo para gastos indiretos'. De qualquer maneira, a conveniência (financeira e em termos de eficácia) para os grupos que trabalham com a Vamos deve ser preservada. Qualquer esquema financeiro terá esse objetivo como ponto de partida."³⁵

Seção 4 **Captando Recursos de Indivíduos e do Público em Geral**

Esta seção discute como as fundações desenvolveram a capacidade de mobilizar contribuições dos indivíduos e do público em geral.

Exemplo 1 Mala direta, eventos e Internet
Child Relief And You (Índia)

Exemplo 2 Associados, adoção financeira, voluntários
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

Como os indivíduos podem contribuir?

Promover e estimular uma cultura local de doação é uma prioridade de muitas fundações doadoras. Através dessa iniciativa, as fundações podem angariar contribuições locais e envolver as pessoas na solução de seus próprios problemas e daqueles enfrentados por seus vizinhos e por outras comunidades do país. As contribuições individuais podem ir além do dinheiro e incluir tempo, idéias, trabalho e a ação política. A Child Relief and You (CRY), por exemplo, obtém mais de um terço de sua receita através de contribuições individuais e tem motivado milhares de pessoas a se envolverem diretamente.

Tanto para a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança quanto para a CRY, mobilizar recursos individuais e do público em geral é essencial para alcançar os objetivos programáticos. Elas vêm a si próprias como um canal de expressão para uma energia acumulada. Os efeitos de envolver as pessoas e conscientizá-las sobre as formas como podem contribuir para a sociedade vão além dos dólares e centavos que a fundação angaria e usa para promover o bem comum.

Por que as pessoas fazem doações às fundações?

Os motivos pelos quais as pessoas doam estão, é claro, relacionados a quem são essas pessoas e podem variar radicalmente segundo seus contextos culturais e econômicos. Atingir o público certo e fornecer a ele os meios adequados para responder e se envolver é parte do desafio. As fundações, em particular, estão em uma posição privilegiada para oferecer aos indivíduos a oportunidade de participar mais das soluções dos problemas com os quais se preocupam canalizando seus fundos para iniciativas sólidas. Através dessa abordagem, a Abrinq e a CRY vêm oferecendo às pessoas a oportunidade de fazer diferença nas vidas das crianças pobres.

Nenhuma dessas fundações concentra suas iniciativas exclusivamente nas pessoas mais ricas da sociedade. De posse de um apanhado de níveis de doação e tipos de atividades, elas criaram uma rede de colaboradores de várias classes econômicas e profissões.

As fundações também podem ser um destino atraente para as doações porque as pessoas querem ter certeza de que seu dinheiro será gasto com sabedoria e que não

será desviado de seus fins. As fundações têm maior probabilidade de conquistar o apoio do público se demonstrarem excelência na prestação de contas sobre o uso dos fundos e na criação e manutenção de sólidos sistemas de monitoramento e avaliação através de seus procedimentos internos. As deduções tributárias, nos casos em que há leis para promover as atividades filantrópicas, também podem estimular um indivíduo a fazer uma doação.

As duas fundações analisadas neste capítulo estão comprometidas com a causa da infância, que claramente tem um apelo emocional direto para muitas pessoas. Outras fundações e organizações ao redor do mundo vêm demonstrando que as pessoas fazem doações para uma ampla gama de causas, dependendo de seus próprios compromissos. Dentre elas estão as causas relacionadas ao meio ambiente, à saúde, ao desenvolvimento comunitário, à educação, aos esportes, às artes e à cultura, entre outras. Exemplos de mobilização de recursos de indivíduos para fundos patrimoniais são discutidos no Capítulo 3.2.

Como as fundações chegam até as pessoas?

As fundações têm usado uma série de abordagens para atingir as pessoas. Nada é tão poderoso quanto o contato direto com um voluntário ou com um membro do Conselho. As pessoas respondem a solicitações de pessoas, não de organizações abstratas, e é mais provável que elas confiem em alguém que conheçam. Muitas das abordagens discutidas aqui se baseiam nesse tipo de contato corpo a corpo, apoiando-os através de programas concretos e de informação e divulgação oportunas sobre valores, estratégias e programas da fundação. Tanto a Abrinq quanto a CRY implementaram métodos de captação de recursos que se relacionam com seus programas, tornando-se assim parte fundamental de suas atividades. As abordagens discutidas nos exemplos a seguir são:

- Programas de afiliação (como, por exemplo, o Amigos da CRY)
- Prêmios
- Mala direta
- Captação de recursos no exterior
- Eventos públicos
- Internet
- Programas de voluntários

Resumo

Os indivíduos que fazem parte da rede da fundação podem ajudar a atingir novos públicos. A Abrinq e a CRY começaram envolvendo pessoas que próximas aos fundadores e que estavam motivadas pela chance de realmente fazer diferença. Esse núcleo de indivíduos trouxe idéias e associações com novas pessoas. À medida que a rede crescia, cada fundação começou a experimentar novas abordagens, sempre voltando aos seus patrocinadores de longo prazo e reforçando seu relacionamento com eles.

Os especialistas em marketing, sejam voluntários ou contratados, são essenciais para que a fundação consiga atingir um público mais amplo. O bom conhecimento de marketing ajudou essas fundações a ir além da rede de colaboradores individuais e a enviar uma mensagem mais consistente ao público. Isso as ajudou também a atingir as metas de ampliar a conscientização do público e a credibilidade de seus beneficiários-parceiros.

Os relatórios de acompanhamento, as cartas de agradecimento, a publicidade e os eventos estimulam as pessoas a continuarem a fazer doações e as mantêm ligadas às causas apoiadas pela fundação. Tanto a Abrinq quanto a CRY investem tempo e energia em manter contato com seus doadores e amigos através de uma variedade de meios. Esses contatos mantêm os membros de sua rede envolvidos com o trabalho e os encoraja a contribuir. Eles fazem também com que os colaboradores tenham certeza de que as fundações são responsáveis pelas contribuições que recebem e transparentes em relação à forma como atingem suas metas.

Os serviços de profissionais e especialistas voluntários são recursos que não devem ser subestimados. As doações de artistas e outros profissionais têm sido a chave do sucesso de muitas iniciativas dessas fundações. A Abrinq também teve sucesso com programas que vinculam profissionais (dentistas e médicos) diretamente às crianças necessitadas.

Exemplo 1 *Mala direta, eventos e Internet Child Relief And You, Índia*

A Child Relief and You (CRY) surgiu em 1979 através da iniciativa de um ativista local, Rippan Kapur, e de seus amigos e familiares para restabelecer os direitos básicos de alimentação, moradia, saúde e educação para as crianças carentes da Índia. Sua estratégia de captação de recursos foi parcialmente modelada com base no programa dos cartões de saudações da UNICEF e depois expandida para a mala direta e outras formas de marketing relacionadas à causa. No ano fiscal de 1997-98, por exemplo, a CRY mobilizou 90,1 milhões de rupias (US\$ 2,1 milhões), sendo 73% de doações e 22% de vendas de produtos.³⁶

Solicitando pelo correio

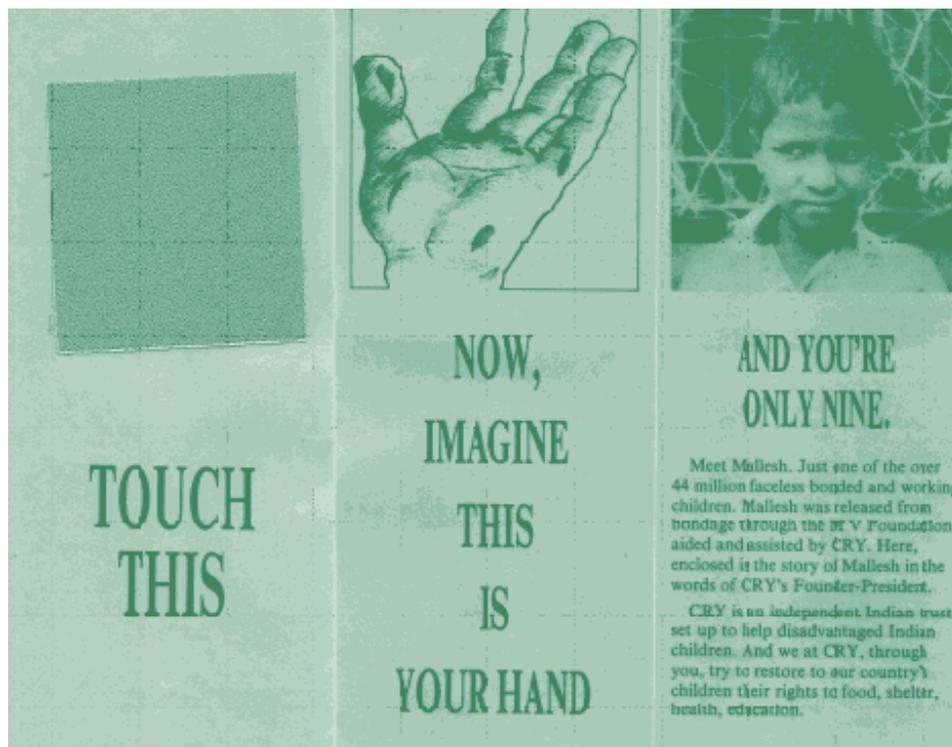
Em 1993, a CRY começou a pedir colaborações das pessoas através de mala direta. Naquele tempo, a mala direta não era uma abordagem comum na Índia. Através de um acordo bilateral entre os governos da Índia e da Noruega, a CRY recebeu assistência técnica da Stromme Memorial Foundation (SMF), uma fundação norueguesa que tem como objetivo aumentar a capacidade de captação de recursos locais na África e na Ásia, para criar um programa de mala direta de acordo com as condições locais da Índia. A CRY decidiu experimentar a mala direta porque queria

aumentar a abrangência do seu programa de patrocínio às causas da infância. A equipe da CRY vinha solicitando doações individuais através de visitas, especialmente a empresas. Embora essa abordagem apresentasse bons resultados, era uma forma cara de atingir as pessoas.

A SMF treinou a equipe da CRY para elaborar, planejar, orçar, executar, monitorar e avaliar as campanhas de captação de recursos através de mala direta. A CRY recebeu também ajuda para estruturar suas operações de suporte e para usar software de processamento de doações. A equipe da SMF fez visitas regulares à CRY para avaliar seu progresso e ajudar no trabalho.

O material da mala direta foi criado por agências profissionais, que doaram seus serviços a pedido da CRY. A CRY descobriu que muitas das empresas e organizações que a tinham apoiado no passado, como bancos, clubes e companhias aéreas, compartilharam de bom grado suas listagens de mala direta.

A seguir, vemos um exemplo de um dos apelos enviados por mala direta da CRY. Em letras grandes sobre o envelope de postagem está colocada a pergunta: "Você sabe o que é trabalho forçado?" Dentro do envelope estão uma carta, um envelope de retorno, um cartão de doação e, em cima, uma tira de papel sobre a qual está colado um pedaço de lixa e a resposta à pergunta acima:³⁷



O apelo tenta fazer uma associação direta entre o trabalho da Fundação e o leitor informando sobre as atividades da CRY (fornece assistência material e profissional especializada, seu histórico está descrito em termos mensuráveis: ajudou mais de 500.000 crianças em 13 anos) e sobre como o leitor pode se envolver (fazendo uma contribuição).

A CRY existe graças a você. Porque a CRY é Child Relief and - You (Ajuda para as Crianças e - Você).

A CRY apóia pessoas dedicadas que trabalham com crianças carentes. Fazemos isso dando a essas pessoas o dinheiro necessário para ajudá-las a começar novos projetos e financiando projetos já existentes que tenham um potencial de crescimento. A CRY fornece também, sempre que possível e quando necessário, assistência material e conhecimento especializado.

Nos últimos 13 anos, a CRY ajudou mais de 500.000 crianças carentes. Mas há muito mais.

Se você puder mostrar a elas que se importa um pouco, pode fazê-las sentirem-se humanas novamente e não pessoas maltratadas, exploradas, nascidas para serem dominadas. Dentro do envelope há um cartão de doação. Tudo que você tem a fazer é preencher e enviar esse cartão para nós juntamente com seu cheque/dépósito.

Você pode nos ajudar ainda mais escrevendo (no verso do cartão de doação) os nomes e endereços de outras pessoas que você acha que gostariam de estender a nós seu apoio financeiro. Você vai descobrir como uma pequena contribuição sua pode transformar o futuro de alguém. Torne-o brilhante. E ensolarado.

Observação: As doações de 250 rupias ou mais podem ser usadas para dedução fiscal, de acordo com a Seção 80 G.³⁸

Depois que a pessoa contribui uma vez, a CRY encoraja-a a continuar fazendo doações através de atualizações periódicas, feedback sobre seus programas e apelos regulares. De acordo com a experiência da CRY, o sucesso dessa abordagem está relacionado à criação de uma boa listagem de mala direta, que atinja pessoas com um interesse expresso e potencial de ajudar as crianças, assim como às comunicações regulares com seus patrocinadores. Para fortalecer e ampliar sua listagem de mala direta, a CRY pede também aos colaboradores nomes e endereços de outras pessoas que poderiam estar interessadas nos programas da CRY.

A estimativa da receita proveniente da mala direta no primeiro ano da iniciativa (1993/94) foi de 4,7 milhões de rupias (cerca de US\$ 150.000) de um total de 17,74 milhões de rupias (cerca de US\$ 565.000) em doações de indivíduos.

O estímulo à participação das pessoas pode tomar outras formas além da solicitação de donativos. No verso de um formulário de solicitação de colaborações em dinheiro, a CRY imprimiu um questionário. Além dos nomes, endereços e profissões, esse formulário pede as seguintes informações:

Eu gostaria de ajudar as crianças:

Vendendo/encomendando os produtos da CRY

Persuadindo amigos/familiares a apoiar os esquemas da CRY

Adquirindo listas de membros de associações/organizações/clubes para o uso da CRY

Levantando apoio financeiro de empresas/lojas/sociedades de crédito habitacional/associações como _____

Levantando doações materiais para o Banco de Materiais da CRY

Conscientizando o público através da mídia - escrevendo/falando com jornalistas/enviando cartas para editores/contactando escolas e faculdades/_____

Oferecendo meus conhecimentos se a CRY necessitar deles para redação/desenho/fotografia/informática _____

Doando meu tempo para os trabalhos de escritório/eventos da CRY

Número de dias da semana de que eu posso dispor para ajudar _____

Número de horas de que eu posso dispor por dia _____

No escritório da CRY ou em minha residência _____

O tipo de trabalho que eu posso realizar em um evento:

___ Vender bilhetes ___ Nos locais ___ Ser responsável por quiosque da CRY _____

Nomes e endereços de amigos para os quais a CRY pode escrever:

39

Os voluntários são solicitados principalmente a ampliar o conhecimento sobre o trabalho da CRY e a solicitar doações em benefício da fundação. Os voluntários organizam pequenos eventos e também campanhas de coleta.

Eventos públicos

Os eventos públicos são importantes na estratégia da CRY para atingir as pessoas. Os eventos atendem aos objetivos da CRY quanto ao programa (aumentar a conscientização ou destacar um problema) e à mobilização de recursos (contribuições e voluntários). As funções educacionais, de defesa das causas e de captação de recursos estão interligadas, porque todas caminham para os mesmos objetivos: angariar apoio para melhorar as condições de vida das crianças. A cronologia dos principais eventos públicos realizados entre 1979 e 1994 dá uma idéia do conteúdo e do tipo dos eventos:

- 1979: Compre um tijolo, construa uma escola (Bombaim)
- 1981: Magia de circo: três palhaços de Londres organizam uma oficina itinerante para crianças e levantam fundos para a CRY (Bombaim)
- 1983: Dia das crianças: A renomada artista indiana M.F. Hussain pinta acompanhada por 1.000 crianças (Bombaim)
- 1985: Mostra audiovisual das atividades da CRY para associações e escolas (Bombaim)
- 1986: Programa De Escola em Escola, que visa sensibilizar as crianças ricas para as necessidades das crianças menos afortunadas (Bombaim)
- 1988: Arte para a CRY: 144 artistas doam 180 peças de trabalho para comemorar o 10º aniversário da CRY. Empresas apóiam a mostra subsequente que viaja por todas as regiões em que a CRY atua
- 1993: Bal Sawaal (Bombaim): festival itinerante de esperança que acontece durante três finais de semana
- 1994: Aladdin: pré-estréia (em todas as regiões)
- 1995: Arte para a CRY: 15º mostra de aniversário (Bombaim e Délhi)
- 1995: Lembrando Rippan [fundador da CRY]: uma homenagem (nacional)⁴⁰

Esses eventos especiais atenderam à finalidade principal de envolver um público mais amplo no trabalho da CRY e elevaram o nível das colaborações. O custo dos eventos e a cobertura da mídia foram patrocinados por parceiros corporativos, com a receita da venda dos bilhetes destinada à CRY. O uso extensivo de voluntários contribuiu para o sucesso dos eventos. A mostra Arte para a CRY, de 1988, (que marcou o 10º

aniversário da fundação) é um bom exemplo. A CRY pediu ao Grupo de Empresas Tata para arcar com as despesas e convocou uma grande rede de voluntários, profissionais e artistas para doarem seu tempo e trabalho.

De tempos em tempos, a CRY organiza eventos especiais que dão a um grande número de pessoas a oportunidade de participar. No processo, uma quantia substancial de fundos adicionais é angariada, possibilitando à CRY estender serviços aprimorados para mais e mais crianças. Um desses eventos foi a "Arte para a CRY", uma mostra itinerante de trabalhos doados por 140 artistas indianos realizada em agosto de 1988. Os produtos relacionados, como pôsteres, um catálogo de arte e outras publicações foram totalmente patrocinados por contribuições corporativas e confeccionados com a ajuda de um enorme grupo de profissionais - fotógrafos, produtores gráficos, designers e comerciantes de papel - que o fizeram como parte de sua contribuição.⁴¹

Solicitações através da World Wide Web

A CRY tem um site da Web (<http://www.cry.org>), que é usado principalmente para aumentar a visibilidade da fundação. Nele, é possível fazer downloads do relatório anual da CRY e das atualizações sobre os projetos. Ela também é pioneira no uso da Web como forma de fazer e manter contato com potenciais doadores e voluntários. A CRY ainda não começou a angariar fundos diretamente através da Web, mas já recebeu algumas doações de colaboradores que chegaram a ela através da Internet. As doações ainda devem ser enviadas pelo correio. No site da CRY existe um formulário que os colaboradores podem imprimir e enviar junto com suas doações. Ela também coleta eletronicamente informações de contato junto com promessas de doações ou ofertas de trabalho voluntário.

site-map feedback home	child relief & you = 	
 <p>What you can do</p> <p>- Donation</p>		<p>To send your donation to CRY, kindly take a print out of the duly filled form and fax or mail it to us.</p>
<p>YES, I BELIEVE IN THE FUTURE OF OUR CHILDREN. And I would like to help by donating for the :</p>		
<p>Education</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. 600 for a child</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. 1800 for 3 children</p> <p><input type="checkbox"/> Rs 3000 for 5 children</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. _____ for _____ children</p>		
<p>Education & Health</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. 1000 for a child</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. 3000 for 3 children</p> <p><input type="checkbox"/> Rs 5000 for 5 children</p> <p><input type="checkbox"/> Rs. _____ for _____ children</p>		
		<p>you</p> <p>Art of Giving</p> <p>Thank You</p> <p>What You Can Do</p> <p> e-mail a card</p> <p> On-line Polling</p>

We accept donations in all currencies.

We need your signature to offer you tax exemption. All donations are 50% tax exempt under section 80G. For 100% tax exemption under section 35AC / 80GGA, please tick option no.1 or specifically ask for the same in your letter when you donate to CRY.

Please note: Tax exemption is valid only in India. if you would like to contribute to CRY from US or anywhere outside India, & want to avail tax exemption, please forward your contribution to CRY Inc.
(<http://www.us.cry.org/>)

Mr Ms.

Name

Address

Tel

Fax

E-mail

Organisation

Signature:

Co.seal (if donation is being made by a company):

Financiamento externo

Como parte de uma estratégia para captar recursos de fontes estrangeiras, a CRY abriu seu primeiro escritório nos Estados Unidos em 1991. Os escritórios da CRY EUA têm como principal alvo os indianos sem status de residente nos Estados Unidos. A sede está localizada em Princeton, New Jersey. O fato de estar registrada na seção 501(c)(3) do código tributário norte-americano permite que a CRY solicite contribuições e receba o apoio de colaboradores que queiram uma dedução fiscal nos Estados Unidos.

A CRY tem escritórios, ou contatos por meio de voluntários, em várias cidades dos EUA, entre elas, São Francisco, Los Angeles e Atlanta. Os escritórios coletam doações e vendem produtos da CRY com a ajuda de voluntários (em 1999, a CRY EUA contratou seu primeiro funcionário em tempo integral). Muitos deles se envolvem através da rede, porque conhecem as atividades da CRY na Índia e vêem isso como uma forma de manterem contato com as causas filantrópicas de seu país. O sucesso da CRY EUA vem de sua habilidade em tirar partido do público natural que tem nos Estados Unidos.⁴²

A organização se vê como mais que uma organização norte-americana de apoio à sua "mãe" indiana. Ela está organizada da mesma forma que a matriz indiana e reserva cerca de 10% do que recebe para projetos nos EUA. Com a receita proveniente de um evento em Atlanta, a CRY patrocinou um abrigo diurno local para mulheres e crianças.

Um dos desafios com que ela se depara é o de manter uma boa comunicação com a CRY da Índia e administrar suas expectativas. Ela faz uso da Internet (correio eletrônico e sites da Web vinculados) para manter essa conexão forte. Um apelo baseado na Web é mostrado abaixo. Além disso, o Comitê Administrativo (oito membros em diferentes cidades) se reúne através de conferência eletrônica uma vez a cada duas semanas.

Os eventos de captação de recursos são patrocinados através das comunidades locais. Em 1998, por exemplo, a Caminhada da CRY de Atlanta angariou US\$ 50.000 e ganhou o apoio de empresas locais. Em 1999, a CRY planejava expandir esse evento para duas novas cidades: São Francisco e Dallas. Através de seu site da Web, ela solicita doações e participação nos eventos. O site da Web ajuda-a a manter contato com seus colaboradores que vivem em cidades onde não há representantes. Muitas dessas pessoas descobriram a CRY EUA através do seu site na Web.



Pave-A-Path for a Child's future

- October 02 - Atlanta, GA
- October 10 - SFO Bay Area, CA
- October 10 - Dallas, TX



Até às 12:40 de
17/08/99, **53 Doadores** já haviam nos prometido um total de
\$6.705

Nossa meta é chegar a \$100.000 até 15 de outubro.

Faça sua colaboração agora!

Use seu cartão de crédito
cheques ou ações!

Você fez diferença
Como você pode ajudar

[Panfletos](#)

[Caminhada/Corrida da CRY](#)

[Home page da CRY](#)

*Para continuar agindo na crença de que
podemos fazer diferença ajudar milhões de
crianças carentes, a CRY está organizando
uma Caminhada/Corrida de 3K/5K/10K*

*em três grandes cidades dos EUA
Essa campanha de captação de recursos
visa gerar fundos para iniciativas de desenvolvi-
mento das crianças e para aumentar o conhe-
cimento do público sobre as atividades da CRY
e seu envolvimento com a comunidade local.*

Beneficiários:

Institute of Child Health, Calcutá, Índia

Beneficiários locais

- *StreetCats, San Francisco, CA, EUA*
- *Atlanta Day Shelter for Women and Children, GA, EUA.*

*Mesmo que você esteja muito longe para realmente caminhar ou correr,
seus pensamentos, sua torcida e seu apoio são muito importantes.
Através da campanha de doações "PAVIMENTE UM CAMINHO", você tem
a oportunidade de mostrar que realmente se importa.*

*Como forma de retribuição, você receberá um botão da Caminhada da
CRY se fizer uma doação de no mínimo \$10,00 e uma camiseta da
Caminhada da CRY se fizer uma doação de no mínimo \$50,00.*

*Todas as doações para a CRY são dedutíveis do imposto de renda de acordo com
a Seção 501(c)3 do Código do IRS.⁴³*

Em 1998, a CRY EUA repassou US\$ 200.000 em apoio à CRY indiana e em 1999 ela pretendia angariar cerca de US\$ 700.000 e expandir sua presença para várias novas cidades. A rede da CRY EUA já conta com 15 centros. Partindo do seu sucesso com a comunidade indiana nos Estados Unidos, a CRY começou, no final dos anos 90, a estender seu alcance para além dos norte-americanos de origem indiana.

Exemplo 2

Membros, adoção financeira, voluntários
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

A Fundação Abrinq foi criada em 1990 para defender os direitos da criança no Brasil. A Abrinq define a captação de recursos como um de seus principais pilares de ação. Além de cumprir o objetivo de angariar fundos para seus projetos, ela vê a mobilização de recursos como uma estratégia importante para a criação de uma ponte entre o potencial da sociedade e as necessidades das crianças brasileiras.

Os programas da Abrinq na área de defesa dos interesses das crianças, de divulgação e de parcerias com organizações que trabalham com crianças geram por si só um grande interesse, contribuindo, portanto, para que ela obtenha reconhecimento e o apoio das pessoas. Um exemplo é o prêmio anual que ela oferece a pessoas e organizações que tenham executado um trabalho significativo em defesa dos interesses das crianças (discutido no Capítulo 5). O evento serve para fortalecer a rede de colaboradores da fundação, apresentar potenciais patrocinadores à fundação e promover o tipo de iniciativa que a Abrinq está trabalhando para mobilizar.

A Abrinq enfatiza particularmente o envolvimento de indivíduos. Eles podem se associar à fundação através de doações em dinheiro ou em produtos para os programas, tornando-se membros colaboradores ou oferecendo seu tempo, conhecimentos e força de trabalho como voluntários. O site da Web da Abrinq mostra os vários modos através dos quais uma pessoa pode contribuir:

- Tornando-se um membro colaborador
- Fazendo uma doação para o fundo patrimonial
- Adotando as necessidades financeiras de uma criança
- Financiando um projeto

Tornando-se um membro colaborador

A Abrinq convida indivíduos e empresários para se tornarem membros colaboradores com o objetivo de obter apoio e expandir o seu público. De acordo com a Diretora Executiva da Abrinq, Ana Maria Wilhelm, a Abrinq adota como prática convidar as pessoas a se associarem através de mala direta, tendo conduzido recentemente várias campanhas individuais. Em 1998, o dinheiro proveniente dos membros representou 70% da receita anual da Abrinq para a manutenção institucional. A fundação considera uma boa média obter respostas positivas de mais ou menos dois por cento do total de convites. Uma campanha da Abrinq dura em média cerca de três meses.⁴⁵

Um dos desafios de se conduzir uma campanha é obter listagens de mala direta com o tamanho e o perfil certo, pois só assim ela valerá a pena em termos de custo/benefício. A Abrinq geralmente procura obter listagens de mala direta que contenham de 50.000 a 100.000 nomes, mas já chegou a usar listas com mais de 500.000 nomes. A estratégia da fundação é pedir aos seus parceiros corporativos que compartilhem com ela suas listagens de mala direta. Como trabalha freqüentemente com um tipo de empresa em particular, a Abrinq vem concentrando seus esforços em atingir grupos específicos de profissionais.

Ana Maria Wilhelm diz que, ao iniciar uma campanha de mala direta, é fundamental levar em consideração os seguintes fatores:

- A região geográfica a ser atingida
- O nível de circulação de dinheiro dentro da sociedade
- A situação econômica do país
- O grau de mobilização da sociedade civil sobre as questões sociais

A Abrinq lançou seu programa de afiliação em 1991 e no final de 1998 já contava com mais de 1.200 membros colaboradores. Ela trabalha com quatro níveis de associados:

- Patronos - doação mínima de R\$ 10.000 para o fundo patrimonial
- Benfeitores - doação mínima de R\$ 5.000 para o fundo patrimonial
- Associados de honra - doação mínima de R\$ 5.000 para os programas
- Membros colaboradores - colaboração mínima de R\$ 50 por mês

Para se tornar um Membro Colaborador as pessoas se comprometem a contribuir com um mínimo de R\$ 50 por mês para a Abrinq (cerca de US\$ 50 em 1999).

As categorias Patronos e Benfeitores foram criadas durante a campanha de arrecadação para o fundo patrimonial, nos anos 90. A seguir, vemos o texto e o formulário usados em uma campanha de mala direta. A Abrinq pede doações e enfatiza o número de crianças que tem beneficiado e o modo como o apoio tem chegado a elas. O formulário solicita quantias definidas e oferece às pessoas dois meios de contato com a Abrinq, por telefone ou pelo correio. Ela pergunta também como o recebimento deve ser confirmado. Isso facilita a resposta e ajuda as pessoas que estão buscando uma dedução no imposto de renda.

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança administra mais de 20 projetos que beneficiam crianças brasileiras. Para beneficiar mais crianças, a Abrinq precisa de mais parceiros. Ela precisa de você. Com a sua participação, milhares de crianças e adolescentes poderão ter uma vida melhor.

Para você ter uma idéia, atualmente 281.461 crianças estão sendo beneficiadas por 411 Empresas Amigas da Criança e outras 112.083 por estão sendo beneficiadas por 34 projetos para a melhoria do financiamento do ensino público através do Programa Crer para Ver. O Projeto Biblioteca Viva já treinou 159 educadores e doou 84 coleções literárias infantis para 31.365 crianças. Os projetos Nossas Crianças e Bola pra Frente beneficiam 11.773 crianças. A Fundação Abrinq organizou 40 brinquedotecas em várias cidades do país, que são visitadas por pelo menos 12.000 crianças. Além disso, a fundação conta com uma rede de 65 jornalistas que trabalham em defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes. Participe. Ajude a atender às necessidades de nossas crianças preenchendo o cupom ou telefonando para 0800 55 1220.

Eu gostaria de me tornar um Membro Colaborador da Fundação Abrinq e contribuir para os projetos que beneficiam as crianças brasileiras.

Nome: _____
 Ocupação: _____
 Nome da empresa: _____
 Endereço ou caixa postal: _____
 Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____
 Telefone comercial: _____ Telefone residencial: _____

Eu prometo contribuir mensalmente com:

R\$ 50 R\$ 75 R\$ 100 R\$ 150 R\$200
 R\$ 250 R\$ 300 Outra quantia R\$ _____

As contribuições deverão ser feitas por ordem de pagamento enviadas pelo correio.

Eu gostaria de um recibo em nome de:

Empresa Pessoa física

Data: ____/____/____ Assinatura: _____

Envie este formulário por correio ou por fax:

Rua Alberto Faria, 473–Alto de Pinheiros
 05459-000–São Paulo-SP
 Fone/Fax: 0800 55 1220 ⁴⁸

A Abrinq mantém um número de telefone especial para o qual as pessoas podem ligar gratuitamente para responder às solicitações. O número gratuito é um elemento fundamental para acessar potenciais colaboradores e essa linha está reservada apenas para eles. Uma equipe de captação de recursos da Abrinq, formada por três pessoas, administra uma média de 60 ligações por mês.

Como os brasileiros normalmente não enviam cheques ou pagamentos em dinheiro pelo correio, a Abrinq pede que as contribuições sejam feitas através de um sistema de ordens de pagamento, comumente usado no país. No fim de cada mês, a Abrinq apresenta as listas dessas ordens ao seu banco, que debita as contribuições diretamente das contas de seus colaboradores.

Adoção financeira

Além da campanha contínua em busca de membros colaboradores, A Abrinq conduz campanhas periódicas de captação de recursos, que às vezes ganham vida própria. Um exemplo é o Projeto Nossas Crianças, que a Abrinq lançou em 1992. A idéia era criar um sistema capilar de captação de recursos sociais privados para ajudar crianças em situações de risco. O papel da Abrinq é identificar e selecionar instituições que ofereçam ajuda direta às crianças (creches, centros juvenis e abrigos) e depois

angariar fundos de empresas e indivíduos para apoiá-las. Cada contribuição mensal financia o atendimento a uma criança dessas instituições.



A Abrinq chama essa solução de "adoção financeira". Através de contribuições mensais, indivíduos e empresas financiam o atendimento a uma criança. A Abrinq administra a contribuição e apóia instituições selecionadas, garantindo que todo o dinheiro arrecadado seja usado no atendimento às crianças, no aumento do número de crianças atendidas e na melhora da qualidade do atendimento. Para garantir o monitoramento direto dos financiamentos, a Abrinq limitou o programa à área da Grande São Paulo, onde fica a sua sede. A Abrinq implementou um Conselho

Consultivo para o projeto que conta com a participação de especialistas da UNICEF e de empresas e entidades sociais brasileiras.

Dois parceiros iniciais foram fundamentais para o sucesso do programa. A W.K. Kellogg Foundation fez uma doação que cobriu as despesas materiais e com a equipe. A agência de propaganda Lew, Lara, Propeg produziu um comercial que teve ampla divulgação nas emissoras de televisão de São Paulo. O comercial mostrava um executivo pedindo esmolas, em uma inversão de papéis com as crianças de rua. A campanha foi lançada em setembro de 1993, com anúncios em revistas e jornais, no rádio e na televisão. Ela causou grande impacto junto ao público, ampliou o conhecimento sobre a Abrinq e estimulou uma rápida acumulação de fundos.

Além da campanha nos meios de comunicação, o projeto recebeu o apoio da empresa Credicard, que colocou à disposição da Abrinq seu cadastro com 100.000 nomes de clientes para uma campanha de marketing direto. Exemplo de material usado em mala direta:

Se nada for feito agora, nada será mudado amanhã.

Desde 1993, o Projeto Nossas Crianças da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança vem contando com a participação de empresas e pessoas como você, que através de um sistema de adoção financeira contribuem para melhorar a vida de muitas crianças e adolescentes.

A transferência total das contribuições para instituições dedicadas a cuidar das crianças tem o objetivo de cobrir os custos diretos dessa assistência (recursos humanos, nutrição, material educacional, etc.).

Através de relatórios e boletins, você será informado regularmente sobre as atividades do projeto.

Atualmente, **1300 empresas e indivíduos** contribuem **mensalmente** com **R\$91** para **2388 crianças e adolescentes** que estão sob os cuidados de 43 organizações sociais na área metropolitana de São Paulo.

Você também pode participar.

Colabore com o Projeto Nossas Crianças⁴⁸

Em dez meses, o projeto ampliou a assistência para mais de 2.000 crianças, tendo não apenas atingido sua meta para o primeiro ano mas angariado um volume de contribuições duas vezes maior que o esperado no segundo ano. Durante cinco anos (1993-7), foi levantado no total o equivalente a mais de US\$ 6 milhões.

A Abrinq envia relatórios semestrais aos colaboradores do Projeto Nossas Crianças. Nesses relatórios, ela informa como investiu o dinheiro das contribuições que recebeu, agradece aos doadores e estimula-os a continuar contribuindo para o programa. A introdução do 8º relatório semestral (de janeiro a junho de 1997) explica:

A história da semente de mostarda é conhecida. Ela é pequena, mas torna-se uma planta enorme. A analogia parece apropriada a nós, no momento que encerramos o trimestre do Projeto Nossas Crianças. O que nasceu em junho de 1993 como uma medida de emergência foi transformado em um dos mais bem-sucedidos projetos brasileiros de assistência a crianças e adolescentes, beneficiando atualmente mais de 2.400 crianças. E isso principalmente graças a pessoas como você, nosso colaborador.

A Abrinq acredita que o sucesso dessa campanha se deve a dois importantes fatores:

- Há pessoas, corporações e organizações que querem ajudar as crianças e possuem recursos para fazê-lo, mas não sabem como ou o que fazer
- Existem instituições voltadas para os cuidados da criança que têm conhecimento e experiência, mas precisam de fundos e não sabem o que fazer para consegui-los⁴⁹

Envolvendo voluntários

Os voluntários são fundamentais para vários dos programas e objetivos da Abrinq. Ela procura buscar mobilizar a sociedade brasileira em favor dos direitos e do desenvolvimento das crianças. Para a Abrinq, os voluntários não representam apenas um importante recurso em termos de força de trabalho e capacidades. Eles são também elementos fundamentais para estimular a participação total da sociedade brasileira na melhora das condições de vida de suas crianças. A Abrinq conta com voluntários em quase todas as suas áreas de programas. Em alguns casos, como no Projeto Nossas Crianças, a participação pode não ir além de uma contribuição mensal; em outros, como no Projeto Adotei um Sorriso, o voluntário é o coração do programa. Em 1997, a conta da Abrinq do número de pessoas envolvidas em seus diversos projetos era a seguinte:

- Projeto Adotei um Sorriso - 281 dentistas
- Projeto Nossas Crianças - 1.289 pessoas
- Projeto Biblioteca Viva - 187 professores
- Programa Empresa Amiga da Criança - 902 empresas
- Projeto Prefeito Criança - 628 prefeitos
- Projeto Bola pra Frente - 26 organizações
- Projeto Jornalista Amigo da Criança - 65 jornalistas⁵⁰

Os voluntários contribuíram também com tempo e trabalho para o desenvolvimento da própria Abrinq. O relatório anual da Abrinq de 1997 agradece por exemplo a três voluntários que ajudaram a fundação em questões jurídicas e relativas a recursos humanos.⁵¹

O Projeto Adotei um Sorriso foi lançado pela Abrinq em junho de 1997 com 15 dentistas. Em 1999, contava com mais de 300. Os dentistas participantes se comprometem a cuidar dos dentes das crianças até que elas se tornem adultas. Em retribuição, eles recebem da Abrinq a licença para usar o selo Adotei um Sorriso, mostrado abaixo. A Abrinq desenvolveu esse programa em parceria com a DOC (uma empresa de radiologia odontológica) e um dentista empenhado (Fábio Bibancos), que queria estimular seus colegas a ajudarem as crianças. Em seguida, vemos a descrição do projeto:



O que é o projeto

O projeto é um movimento de dentistas que visa oferecer assistência odontológica às crianças e adolescentes que estão sob os cuidados de instituições associadas à Abrinq. A meta é que cada dentista "adote" o tratamento dentário de uma criança ou adolescente e receba o selo "Adotei um Sorriso".

O que é o Selo

Os dentistas que cuidam de uma criança ou de um adolescente serão autorizados a usar o selo "Adotei um Sorriso", que mostra que eles contribuem para a melhoria das condições de saúde das crianças e adolescentes de nosso país. Os dentistas participantes podem usar esse selo em seu ambiente de trabalho (nos receituários e nas salas de espera, por exemplo). Ele é uma forma de nós sabermos que:

O MEU DENTISTA SE IMPORTA.

Como participar

O dentista deve telefonar para **(011) 67-2251** e solicitar um formulário de inscrição e detalhes sobre o funcionamento do projeto.⁵²

Seção 5 Criando uma Ponte Financeira Para o Setor Privado

Esta seção descreve diversas abordagens utilizadas para a criação de uma ponte financeira entre o setor privado e as iniciativas de desenvolvimento comunitário.

Exemplo 1 **Angariando apoio**
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Exemplo 2 **Parcerias e colaborações associadas a programas**
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

Exemplo 3 **Uma ponte entre as empresas e as comunidades**
Philippines Business For Social Progress

Por que as empresas fazem doações?

A resposta curta e objetiva é que se as empresas atuassem em um vácuo social elas poderiam não fazer nenhum tipo de doação. O economista Milton Friedman adverte que o negócio das empresas é gerar lucros, e não resolver problemas sociais e econômicos. Apesar disso, as empresas são parte fundamental da sociedade e não atuam no vácuo. Os lucros e a estabilidade de uma empresa são influenciados por fatores sociais, econômicos e ambientais, que definem o mercado e o contexto em que ela atua. As razões pelas quais as empresas se envolvem são tão diversas quanto os tipos de empresas existentes. Nos apêndices estão listadas algumas fontes de informações adicionais sobre filantropia corporativa. Pode ser conveniente, entretanto, ter em mente algumas poucas observações gerais sobre filantropia corporativa ao redor do mundo:

- Algumas empresas buscam formas de associar suas doações aos seus negócios. Os exemplos deste capítulo indicam que isso pode ser uma tendência
- Algumas empresas criam fundações doadoras independentes que gerenciam o total ou parte de suas doações
- As empresas multinacionais, em sua maioria, não fazem doações do mesmo nível fora de seus países de origem. Da mesma forma, muitas empresas associam suas doações às comunidades onde seus funcionários vivem ou onde seus mercados estão concentrados
- As empresas podem doar algo mais que dinheiro. Elas podem também oferecer serviços e experiência administrativa, produtos, voluntários, publicidade e aconselhamento
- Além de pedir doações, compartilham oportunidades de captação de receitas através da prestação de serviços ou venda de produtos. Por exemplo, arrendar o nome ou o logotipo "sem fins lucrativos" para vender um produto pode ser potencialmente mais lucrativo e sustentável a longo prazo do que pedir contribuições em dinheiro

Como as fundações solicitam colaborações das empresas?

Para envolver as empresas, as fundações doadoras conceberam uma série de abordagens, que vão de solicitações de colaboração em produtos ou prestação de serviços (ex.: computadores ou transporte) a campanhas pelos direitos dos funcionários e marketing ligado à causa. As três fundações analisadas neste capítulo foram bem-sucedidas em conquistar uma posição sólida em relação à filantropia corporativa ou "investimento social" em seus países. A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, construiu uma sólida reputação como canal de financiamento responsável e confiável para as iniciativas de desenvolvimento comunitário em seu país. A Philippine Business for Social Progress (PBSP), que foi criada por empresários socialmente responsáveis das Filipinas, está agora em sua terceira década de existência como uma associação que oferece uma plataforma para ações conjuntas de empresas e arrecada somas consideráveis a partir de contribuições corporativas e taxas pagas pelos associados. No Brasil, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança também foi criada com o apoio de líderes empresariais. Através de sua abrangência, ela obteve o apoio de uma ampla base de empresas e cidadãos brasileiros.

Em cada um desses exemplos acima, as fundações ofereceram às empresas que procuravam envolver uma visão ampla do impacto social que elas poderiam causar e oportunidades concretas para agir. Elas se especializaram também, em grande medida, em ser uma ponte entre empresas e comunidades. Nenhuma dessas iniciativas visava um contato único. Eles representam uma estratégia fundamental que reúne líderes empresariais e comunitários para em conjunto resolver problemas e fortalecer as iniciativas da comunidade.

Resumo

O compromisso de alguns poucos líderes empresariais e empresas pode ajudar uma fundação a obter o apoio e o envolvimento de outras empresas. No caso das fundações analisadas nesta seção, o envolvimento de líderes empresariais desde os estágios iniciais do processo foi um elemento essencial para o seu sucesso em obter o apoio de empresas. Essas pessoas atraíram outros líderes empresariais através de seus contatos pessoais e de demonstrações concretas por parte de cada fundação sobre o que ela faria com o apoio oferecido pelas empresas. No caso da FDC, o apoio de uma corporação multinacional estimulou as empresas locais a fazerem doações.

Uma abordagem bem-sucedida deixa claro o que uma empresa ganha em troca de seu apoio e envolvimento. As empresas podem se beneficiar, assim como todos, de uma sociedade na qual os trabalhadores tenham um melhor nível educacional e vivam em condições saudáveis e na qual os consumidores tenham recursos para comprar seus produtos. A PBSP deixa clara essa relação entre as empresas e a sociedade em sua Declaração de Compromissos. Ao canalizar doações para as comunidades que delas necessitam, conectar as empresas aos líderes do governo e de ONGs e identificar oportunidades para que as empresas exerçam e façam publicidade de sua filantropia, as fundações oferecem, além da responsabilidade corporativa, serviços valiosos às empresas ao mesmo tempo em que perseguem seus próprios objetivos. A Abrinq oferece o uso de selos para empresas que adotam boas práticas sociais. O selo pode atrair os consumidores para os produtos da empresa e com isso ajudar suas práticas de marketing.

A fundação pode definir seu papel como o de uma ponte entre as necessidades e os interesses da sociedade civil e das empresas. O relacionamento entre as empresas e as organizações da sociedade civil é às vezes caracterizado pela diferença de objetivos e por conflitos. Parte do papel desempenhado pela Abrinq e pela PBSP foi encontrar soluções em que ambos os setores pudessem sair ganhando. As fundações têm o cuidado de deixar bem claro que elas oferecem serviços para ambos os setores. Elas acreditam que uma sociedade sadia valoriza tanto as contribuições das empresas quanto as das instituições sem fins lucrativos.

Uma equipe profissional que se relacione bem tanto com líderes de empresas quanto com os de organizações sem fins lucrativos é um elemento fundamental para o sucesso da colaboração entre as empresas e a fundação. A Abrinq e a PBSP recrutaram equipes altamente profissionais e investiram em treinamento para ajudá-las a criar bons laços entre seus parceiros nas empresas e nas entidades sem fins lucrativos. Elas têm membros da equipe que são responsáveis pela captação de recursos, pelo marketing e pelos serviços prestados aos associados, assim como pelos programas de doações e outros.

Exemplo 1

Angariando apoio

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) já obtivera apoio local do emergente setor privado de Moçambique - o país estava encorajando o crescimento de empresas após abandonar o socialismo no início dos anos 90 - e continuava a buscar novos parceiros no setor privado.

A presidente da FDC, que já fora membro de diversos conselhos internacionais, encontrou-se pessoalmente com um executivo do alto escalão de uma empresa multinacional baseada nos Estados Unidos que operava em Moçambique. Embora a FDC já tivesse abordado essa empresa no passado sem obter êxito, a equipe ainda acreditava que era possível obter seu apoio.

Em uma carta pessoal endereçada a um importante executivo da empresa, enviada com o objetivo de captar recursos, a Presidente da FDC delineou o objetivo da fundação de criar um fundo comum para as comunidades moçambicanas e sua necessidade de arregimentar parceiros para a empreitada. A carta listava os vários benefícios que a empresa obteria ao apoiar a FDC: reconhecimento de suas iniciativas e novas conexões empresariais [resumido]:

Nossa pauta de doações para 1996 está baseada em uma estratégia de longo prazo, que visa sustentar e aumentar nosso impacto na sociedade moçambicana através de pequenas doações direcionadas ao desenvolvimento comunitário. Para que essa pauta seja executada, nós precisaremos reunir fundos para as doações. Embora estejamos no processo de criação de nosso fundo patrimonial, os recursos estão começando a ser investidos agora. Ainda levará algum tempo até que essa semente cresça e se transforme em recursos para doações significativos. Para os próximos anos, portanto, é crucial identificar parceiros fortes que possam se juntar a nós no apoio ao desenvolvimento comunitário de Moçambique. Espero que a [empresa] esteja interessada em fazer parte dessa iniciativa.

A [empresa] tem bastante visibilidade em Moçambique e sem dúvida continuará assim no futuro. **Será um grande prazer para nós ajudar sua empresa a expandir seu perfil social aqui. Acredito que o financiamento às doações da FDC pode ser um grande passo para essa ampliação, porque nós reconheceremos abertamente o apoio oferecido pela empresa e possibilitaremos conexões sociais importantes na região.**

As conexões sociais e econômicas da FDC em Moçambique são muito extensas. Nós mantemos excelentes contatos com os mais altos escalões dos setores industrial e governamental, assim como com líderes sociais e comunitários de todo o país. Entre nossos parceiros do setor empresarial local estão as empresas mais lucrativas do país: Manica Freight Services Company, EMOSE, Entrepasto e o novo Banco Internacional de Moçambique, que são acionistas através de nosso fundo patrimonial. Através dessas conexões, esperamos ajudar a mapear as águas inexploradas da filantropia corporativa no país.⁵³

A carta pedia US\$ 250.000 e a empresa concedeu a doação. A FDC empregou esses fundos na construção de uma escola e em um programa de educação de meninas em uma província ao norte do país, que fora uma das áreas mais negligenciadas de Moçambique. A FDC acreditava que o apoio dessa empresa multinacional iria estimular o aumento das contribuições das empresas locais, e foi exatamente o que aconteceu. A fundação conseguiu levantar mais de US\$ 500.000 através do apoio imediato de duas empresas locais que queriam mostrar que as empresas moçambicanas estavam igualmente comprometidas com o investimento e a responsabilidade social. Um executivo de uma empresa, ao saber que a FDC obtivera o apoio de uma corporação multinacional, ligou para a Presidente da FDC e insistiu para que a fundação aceitasse também o seu apoio.

Exemplo 2

Parcerias e colaborações associadas a programas
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

A Fundação Abrinq foi criada por iniciativa da Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), acrônimo que deu origem ao seu nome. Os empresários desse setor estavam preocupados com a magnitude dos problemas que afetavam as crianças brasileiras. Eles implementaram um projeto que em 1990 se transformou na fundação.

Desde o início, a fundação concentrou suas ações em mobilizar e gerar a participação da sociedade, principalmente convencendo as empresas a cumprir as leis brasileiras relativas ao trabalho infantil. A Abrinq se diferencia da caridade filantrópica operando como uma ponte entre o potencial da sociedade e as necessidades das crianças brasileiras. Devido à sua origem, o Conselho da Abrinq tem excelentes conexões com empresas, sendo que muitos de seus membros são empresários. Ela compartilha confortavelmente alguns valores com seus parceiros do setor privado, inclusive o uso de instrumentos de administração como, por exemplo, análises da relação custo/benefício. Profissionais de áreas tradicionais de intervenção social trabalham em conjunto com colegas do setor privado, como economistas, publicitários e profissionais de outras áreas.

Envolvendo as corporações nas campanhas

Com base em seus fortes vínculos com o setor privado, a Abrinq desenvolveu um tipo de apoio e colaboração que vai além das contribuições financeiras que as empresas fazem para seus programas. Ela conseguiu fazer isso porque seus fundadores sabiam como acessar as empresas e queriam fazê-lo.

Oded Grajew, fundador da Abrinq e membro do Conselho, era proprietário de uma fábrica de brinquedos. Ele decidiu encontrar um meio de melhorar as condições sociais e econômicas das crianças brasileiras. Grajew decidiu criar uma organização que pudesse usar recursos do setor privado para defender e apoiar as crianças e melhorar o histórico brasileiro em relação a elas, que ele considerava pobre em comparação com os de outros países. Grajew queria uma fundação que pudesse acessar empresas e empresários para desenvolver a proposta de que as empresas também são cidadãs. Ele percebeu que as empresas precisavam de um meio através do qual pudessem se envolver. Ao mesmo tempo, ele achava que a Abrinq deveria promover a idéia de que a sociedade também precisa ver a empresa como um ator social.⁵⁴

A pressuposição de que o setor empresarial ajudaria se fosse abordado foi testada pela Associação dos Fabricantes de Brinquedos antes mesmo da fundação da Abrinq, em 1990. Em 1989, a Associação conseguiu, por exemplo, convencer diversas empresas de grande porte (inclusive as Lojas Americanas, uma cadeia de lojas de departamentos, e a Fotóptica, uma cadeia lojas de equipamentos fotográficos) a ajudarem-na a executar uma de suas primeiras campanhas, um concurso fotográfico sobre os direitos da criança. Essas contribuições privadas vieram na forma de propaganda, consultoria técnica, produtos ou prestação de serviços. Outro elemento fundamental para as iniciativas da Abrinq foi o fato dela ter colocado em campo uma equipe profissional para captar recursos, que a ajudou a expandir e a fazer um acompanhamento de seus contatos. O alcance da Abrinq junto às empresas tem vários níveis:

- *Associação* — Empresas, profissionais e indivíduos podem se tornar membros colaboradores. Essa abordagem é discutida na seção 4.4, Captação de recursos de indivíduos e do público
- *Parcerias* — A Abrinq estabelece parcerias limitadas com empresas. Nessas parcerias, ela se beneficia ao divulgar sua mensagem para um público mais amplo e ao obter mais envolvimento e contribuições maiores. As empresas se beneficiam da publicidade e da associação com o nome, o programa e o logotipo da Abrinq
- *Colaboração associada a programas* — A Abrinq trabalha com empresas de modo a ajudar a mobilizar o setor corporativo em relação aos problemas das crianças no Brasil. A captação de recursos para a própria Abrinq não é o objetivo desse trabalho. Em vez disso, os esforços são recompensados de maneira mais ampla pela mobilização de apoio material e financeiro em benefício das crianças e pela promoção de melhores práticas empresariais na área infantil. O Programa Empresa Amiga da Criança é um exemplo disso.

Parcerias

As parcerias surgem normalmente de debates entre os membros do Conselho ou da equipe da Abrinq e executivos de empresas. As iniciativas agressivas de comunicação e marketing da Abrinq oferecem boas oportunidades para discussões em conferências, lançamentos e outros eventos.

A Abrinq estabeleceu parcerias com o Unibanco, a Sadia, o Yázigi, a Natura, a Tupperware e outras empresas. Lígia Fonatanella, coordenadora de captação de recursos da Abrinq, diz que "O sucesso de nossas campanhas de captação de recursos se deve ao fato de que seus organizadores eram empresários que não tinham o hábito de 'implorar' por contribuições". Alguns exemplos dessas parcerias são:

Parceria com a Yakult



A Yakult, uma empresa internacional do ramo alimentício conhecida pela sua marca comercial de iogurte, ofereceu a colaboração de 5.000 de seus representantes de vendas autônomos em uma campanha apoiada por comerciais de TV, anúncios em jornais e milhares de panfletos. A campanha conjunta arrecadou mais de US\$ 217.000 em doações de mais de 100.000 pessoas.

Parceria com o Citibank

Em 1995, a Abrinq estabeleceu uma parceria com o Citibank em torno do Projeto Biblioteca Viva, que tinha como objetivo oferecer aos educadores bibliotecas adequadas e treiná-los para trabalharem como mediadores entre as crianças e a literatura. Em 1997, quando o projeto acabou, 93 bibliotecas tinham sido abertas, 187 educadores tinham sido treinados e mais de 32.000 crianças tinham sido beneficiadas.⁵⁵

A Biblioteca de que as crianças precisam está descrita em um folheto:



O Citibank acredita que as empresas privadas têm a responsabilidade de contribuir com a busca de alternativas para os preocupantes problemas sociais do país. Assim, nós investimos em projetos que visem a melhoria da qualidade de vida das comunidades em que atuamos. Hoje, consideramos como prioridade o investimento em educação básica. Tendo isso em mente, nos unimos à Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança no Projeto Biblioteca Viva. A Fundação Abrinq é uma entidade sem fins lucrativos que busca promover os direitos básicos das crianças através de diversos projetos para expandir a conscientização da sociedade, especialmente das empresas privadas.⁵⁶

Colaborações associadas a programas: Programa Empresa Amiga da Criança

Em 1992, a atenção da Abrinq estava cada vez mais direcionada para o problema do trabalho infantil. Embora a Constituição Brasileira e o Estatuto da Criança e do Adolescente proibam o trabalho de crianças menores de 14 anos e protejam os direitos trabalhistas dos jovens, o trabalho infantil ainda era uma prática generalizada.

No final de 1992, a Abrinq estabeleceu uma parceria com a Organização Internacional do Trabalho para lançar uma campanha de divulgação. Um dos resultados foi o livro *Crianças de Aço: Uma Denúncia Fotográfica do Trabalho Infantil no Brasil*, que documentou a exploração de crianças em todas as regiões do país. Uma convidada da cerimônia de lançamento do livro sugeriu a adoção de um selo de qualidade para empresas que não utilizavam o trabalho infantil. Essa cerimônia foi a origem do Programa Empresa Amiga da Criança, que foi iniciado em 1995 com os fundos angariados na campanha da Yakult e, a partir de 1997, com o apoio financeiro do Banco Safra. A Organização Internacional do Trabalho e a UNICEF forneceram o apoio institucional ao projeto.

O programa não é uma campanha de captação de recursos. Sua finalidade principal é fazer com que as empresas brasileiras se comprometam a obedecer a legislação do país sobre o trabalho infantil. Através do programa, a Abrinq pede às empresas que se comprometam a não empregar mão-de-obra infantil, a não trabalhar com fornecedores que explorem o trabalho infantil e a apoiar atividades de assistência às crianças. Ao assinar esse acordo, a empresa é premiada com o direito de usar o selo Empresa Amiga da Criança. A Abrinq desenvolveu um guia para as empresas que participam do programa, intitulado Como Criar um Futuro Melhor[resumido]:

O que é o Programa Empresa Amiga da Criança?

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança criou o Programa Empresa Amiga da Criança com o objetivo de acabar com a exploração do trabalho infantil, que emprega aproximadamente 4 milhões de crianças menores de 14 anos de idade em todo o Brasil. De acordo com a Constituição Brasileira e com o Estatuto da Criança e do Adolescente, essa prática é expressamente proibida. Para participar desse programa e dar um bom exemplo, entre em contato com a Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança.

As vantagens de se tornar uma Empresa Amiga da Criança

Participando desse programa, sua empresa receberá um certificado e poderá usar o selo Empresa Amiga da Criança em seus produtos, serviços, documentos oficiais, materiais de divulgação ou campanhas de relações públicas. Assim como o selo da ISO 9000, desenvolvido pela Organização de Padrões Internacionais, ele é sinônimo de qualidade total. O selo Empresa Amiga da Criança mostra que sua empresa colabora com um projeto importante para o nosso país. E, para o consumidor, este selo faz diferença.

Onde o selo pode ser usado

Em embalagens, papéis timbrados, adesivos, cardápios, etiquetas, displays luminosos, sacolas, rótulos, faixas, sacolas de papel, papéis para correspondência, blocos de anotações, fitas adesivas, caixas, folhetos, anúncios, comerciais de TV, outdoors, malas diretas, pôsteres, displays, vídeos institucionais, carrinhos de compras, disquetes, Internet, mouse pads, pastas, caixas de filmes, livros, carimbos, presentes, toalhas de papel, guardanapos, xícaras, pratos, latas, ingressos, bilhetes aéreos, placas sinalizadoras, aparelhos elétricos e em muitos outros lugares.

Como se tornar uma Empresa Amiga da Criança

Se você já estiver envolvido em alguma atividade que beneficie crianças e adolescentes, reproduza em papel timbrado da empresa o texto da carta de intenções assinado por um representante legal e anexe um comprovante de suas atividades. Preencha as informações de registro de acordo com a carta de intenções exemplo e envie-a para a Fundação Abrinq pelos Direitos da Crianças, que avaliará sua proposta.

O que faz uma Empresa Amiga da Criança?

Ela não explora o trabalho infantil e atua em benefício de crianças e adolescentes. Seguem algumas sugestões de atividades:

- Adotar uma escola ou creche públicas
- Construir e manter escolas e/ou creches
- Oferecer oportunidades de treinamento aos jovens
- Participar da criação de fundos municipais pelos direitos das crianças
- Investir em atividades que complementem a educação escolar (ex.: esportes, cultura, educação artística, criação de bibliotecas, etc.)

Modelo de contrato entre sua empresa e a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

Guia para a elaboração de uma carta-acordo

1. Use o papel timbrado da empresa para reproduzir a carta-acordo
2. Anexe o(s) projeto(s), programa(s), artigos impressos ou quaisquer publicações que se refiram às ações que a empresa desenvolveu com jovens e crianças
3. A carta-acordo deve ser assinada por um representante legal da empresa
4. Não há taxas para obtenção do certificado de Empresa Amiga da Criança

5. Modelo para a elaboração do texto da carta-acordo:
 À Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.
 Solicitamos o certificado "Empresa Amiga da Criança" pelo nosso envolvimento nas seguintes atividades que beneficiam crianças e adolescentes brasileiros:

(Use o espaço que for necessário.)

Declaramos aqui que a intenção de nossa empresa é:

- Respeitar o Estatuto da Criança e do Adolescente, Artigo 60, Capítulo V, que se refere à proibição do trabalho de crianças menores de 14 anos de idade
- Atuar em conjunto com nossos fornecedores, contratantes e clientes para criar uma conscientização sobre o objetivo do Programa Empresa Amiga da Criança de erradicar o trabalho infantil e de criar formas através das quais as empresas possam melhorar a qualidade de vida das crianças e dos adolescentes brasileiros

[Data e assinatura]⁵⁷

Exemplo 3

Grupo de associados corporativos
Philippine Business For Social Progress

A PBSP surgiu nos anos 70, a partir das discussões e dos interesses de líderes empresariais filipinos. Esses líderes conceberam uma fundação que mostraria que as empresas privadas podem contribuir para o progresso e o bem-estar da sociedade. Eles acreditavam que as empresas poderiam desempenhar um papel mais ativo no desenvolvimento social e econômico. Eles estabeleceram para si a tarefa de encontrar um meio das empresas desempenharem esse papel e manterem suas contribuições.

Os fundadores tomaram como modelo uma organização venezuelana chamada Dividendo Voluntário para a Comunidade, que fora criada por uma associação de empresas para servir de instrumento para uma iniciativa coletiva de resolução dos problemas sociais da Venezuela. Os fundadores da PBSP listaram 50 corporações para se tornarem associadas da fundação que nascia. Ao se associar, a empresa assinava uma declaração se comprometendo a contribuir com pelo menos 1% de sua receita bruta para financiar a PBSP e apoiar programas de desenvolvimento socioeconômico. A PBSP é hoje uma instituição que doa mais de 100 milhões de pesos por ano (o equivalente a mais de US\$ 3 milhões em 1997) e representa uma coalizão com mais de 172 empresas associadas.⁵⁸

A idéia de criar uma fundação que servisse como braço para o desenvolvimento social das empresas filipinas foi recebida com alguma excitação e apoio, mas não foi universalmente acolhida. Seus críticos queriam saber como as empresas planejavam contribuir para o desenvolvimento e se a iniciativa poderia ser mantida. Outros

achavam que a fundação era apenas uma estratégia de relações públicas. A PBSP superou amplamente esse ceticismo ao criar um histórico de programas e de captação de recursos e obter com isso uma reputação internacional. Ela expandiu também sua base financeira através do apoio adicional de agências de assistência oficial ao desenvolvimento, do governo local e de ONGs internacionais.

A abordagem da associação

Criar uma associação composta por empresas como uma estratégia para fortalecer o envolvimento do setor privado no desenvolvimento social e econômico exigiu um grande investimento de tempo e energia e o compromisso de servir a essas associadas como um público da fundação. Ernesto D. Garilao, ex-Diretor Executivo da PBSP, sugere que determinadas condições são fundamentais para a criação de uma abordagem empresarial como a da PBSP. Especificamente, o modo como a associação é estruturada, o nível de comprometimento dos fundadores e o recrutamento de uma equipe eficiente.

Definindo princípios

...houve fatores facilitadores que possibilitaram a criação da PBSP. O primeiro foi o compromisso dos fundadores, que foram os capitães da empreitada, de consolidar a visão e a própria organização. Esses altos executivos trouxeram liderança à fundação. Eles reuniram os membros e conversaram com seus amigos e associados para obter apoio para a fundação, além de permanecerem na instituição durante muito tempo após ela ter sido criada.

O segundo foi o fato de que os associados estavam de acordo com a agenda de desenvolvimento da Fundação e, o mais importante, eram pacientes o suficiente para não exigirem resultados imediatos. No caso da PBSP, os resultados substanciais só apareceram depois de cinco anos.

O terceiro foi que, graças ao comprometimento dos fundadores e ao apoio e à paciência dos associados, a equipe e os administradores da Fundação foram capazes de desenvolver um programa de trabalho relevante, um histórico, credibilidade institucional e uma sólida base financeira. A fundação usou essas conquistas como um impulso para obter recursos externos.

Por outro lado, há obstáculos que tornam sua reprodução difícil. O primeiro é que um fundo coletivo é uma idéia difícil de vender. Muitas iniciativas de outros países observaram a PBSP e acharam difícil promover uma associação diversificada e um fundo coletivo. As empresas preferem controlar suas doações ou pelo menos ter controle sobre seu uso. Elas também desejam o máximo de visibilidade para suas contribuições e doações.

O segundo é o empenho de 1% da receita bruta. Nas Filipinas, muitas empresas têm dito que o empenho de 1% é o principal obstáculo para sua associação à PBSP. No caso de corporações estrangeiras que atuam nas Filipinas, é necessária a aprovação da matriz.⁵⁹

Através do compromisso e das contribuições, as empresas associadas vêm se envolvendo mais com suas comunidades, tanto coletiva quanto individualmente. Como recompensa, as empresas ganham maior visibilidade para suas iniciativas e a promessa de um impacto social positivo. A declaração de compromisso é o ponto de partida que define as responsabilidades dos associados. A declaração é reproduzida nos relatórios anuais e em outros documentos públicos.

Declaração de compromisso

Nós acreditamos que:

Primeiro

A iniciativa privada, utilizando criativa e eficientemente o capital, a terra e a mão-de-obra, gera oportunidades de trabalho, expande a capacidade econômica da sociedade e melhora a qualidade de vida nacional.

Segundo

O recurso mais valioso de qualquer país é o ser humano. A finalidade mais elevada da iniciativa privada é criar condições sociais e econômicas que promovam o desenvolvimento do ser humano e o bem-estar da comunidade.

Terceiro

O crescimento e o desenvolvimento vigoroso da iniciativa privada devem estar ancorados em condições econômicas e sociais sólidas.

Quarto

A iniciativa privada deve exercer sua responsabilidade social em relação à sociedade de uma forma adequada à sua competência exclusiva. Ela deve se envolver cada vez mais no desenvolvimento social em prol do bem-estar total da nação.

Quinto

A iniciativa privada está tecnológica e financeiramente equipada para participar ativamente do desenvolvimento social. Em termos de tecnologia científica e competência administrativa, a iniciativa privada pode ajudar a criar uma abordagem para o desenvolvimento social completo de nossas comunidades carentes.

Sexto

A iniciativa privada, junto com outros setores da sociedade, compartilha de obrigações e responsabilidades que devem ser exercidas em relação a toda a população nacional. O objetivo final da iniciativa privada é ajudar a fazer das Filipinas um lugar onde se dá valor à dignidade humana.

Portanto,

Nos comprometemos pela presente declaração a destinar para o desenvolvimento social parte dos fundos operacionais de nossa empresa, o equivalente a 1% da receita bruta anual, dos quais 20% devem ser entregues para, e administrados e alocados por, uma fundação comum de desenvolvimento social a ser conhecida como *Philippine Business for Social Progress*.⁶⁰

Um Comitê Diretor (composto pelos fundadores) reuniu os membros da PBSP convocando amigos e associados para se juntarem a eles. De modo geral, todos que aderiram disseram que o fizeram porque acreditavam que as doações feitas à PBSP contribuiriam para a melhoria das condições de vida dos pobres, o que seria, por sua vez, uma forma efetiva de evitar o descontentamento coletivo e a inquietação social.

As empresas associadas participam do Conselho e dos Comitês do Conselho. Em 1997, o Presidente do Conselho era Andres Soriano III, CEO da San Miguel Corporation, uma empresa nacional que trabalhou ativamente para a criação da PBSP. A presidente da PBSP era Luisa Y. Perez-Rubio, líder da Pacific Products, Inc. Naquele ano, os associados estavam envolvidos na administração e nas operações da fundação através de quinze comitês e de tarefas especiais.

O Comitê para o Desenvolvimento de Recursos e de Associados é o responsável por atrair novos membros à PBSP. Em 1997, esse Comitê era composto por onze executivos de empresas associadas. Oito dos membros do Comitê participavam também do Conselho da PBSP. Os membros do Comitê ocupavam altos cargos em suas empresas, inclusive os de Presidente, Diretor, Sócio Diretor e CEO. O Comitê atrai novos membros através de apresentações orais e em vídeo realizadas para empresas pelos membros do Conselho. Executivos de empresas que se associaram afirmaram que ver os presidentes de empresas filipinas líderes falando de responsabilidade social corporativa foi uma forma muito eficaz de convencimento. Depois dessas campanhas de associação, a Unidade de Envolvimento Corporativo e Associados da PBSP (formada por sete pessoas em 1997) transmitiu às empresas já associadas e às potenciais associadas informações sobre as formas e os meios pelos quais as empresas poderiam aderir aos princípios de desenvolvimento da PBSP e demonstrar sua adesão. A campanha de recrutamento dirige-se a mais ou menos dez novos membros das três principais regiões do país.

O número de associados caiu após os primeiros três anos da PBSP, de 150 em 1974 para 120 em 1975. De acordo com Bienvenido Tan (fundador da PBSP e ex-Presidente e Diretor Executivo), os associados corporativos saíram da PBSP por dois motivos: suas empresas não podiam mais continuar pagando a taxa de associação ou os altos escalões das empresas foram trocados sem que o compromisso fosse transferido aos sucessores.⁶²

Entre 1974 e 1989 o número de associados permaneceu dentro de uma faixa de 110 a 130 empresas. Em 1989, o Conselho reduziu as taxas de associação pagas pelos membros. Isso foi uma estratégia para aumentar o número de associados e reduzir a inadimplência entre os membros existentes. Muitos deles não estavam cumprindo com o compromisso de repassar 0,6% de seus lucros à PBSP (retirado do 1% total que eles se comprometeram a destinar para o desenvolvimento social). As taxas foram reduzidas para 0,2% do lucro das empresas, com os 0,8% restantes a serem destinados pela empresa às suas próprias iniciativas de desenvolvimento social. Os resultados foram positivos. O número de associados começou a crescer novamente, e em 1994 a PBSP podia se orgulhar de ter 174 associados corporativos. Mesmo assim, cerca de 50% do total de contribuições feitas à PBSP continuava a vir dos associados fundadores. Para motivar seus associados, ela se concentrou no desenvolvimento de serviços que atendessem às suas necessidades.

Desenvolvimento de uma abordagem

A PBSP teve de responder às mudanças de atitudes relacionadas ao envolvimento de empresas em iniciativas de desenvolvimento social ao longo de todos os anos de sua existência. Em sua *Review of the Past 25 Years: 1971-1995* (Análise dos Últimos 25 Anos: 1971-1995), a PBSP examinou algumas das lições aprendidas durante seus 25 anos de experiência na promoção do envolvimento corporativo. A PBSP acredita que as corporações filipinas querem cada vez mais justificar seus gastos em termos de benefício corporativo e impacto na sociedade. Cerca de um quarto dos associados da PBSP a procuraram para obter orientações sobre como estruturar seus programas de responsabilidade social nos últimos cinco anos. Os trechos da análise a seguir mostram como a PBSP avaliou os desdobramentos de suas relações, tanto com as corporações associadas quanto com as não-associadas:

A Fase de Desenvolvimento (1971-1975) — Os recursos da Fundação eram limitados às contribuições corporativas e durante o primeiro período de cinco anos as empresas associadas contribuíram com 19,2 milhões de pesos. O Conselho Curador e o Comitê Executivo, formados por altos executivos das empresas associadas, forneceram as diretrizes políticas e programáticas. A cada ano um novo presidente era eleito e, dessa maneira, a "propriedade" da Fundação era distribuída entre seus associados...

A Fase de Consolidação (1976-1980) — Durante os primeiros cinco anos de existência, o número de associados da Fundação passou das 50 empresas iniciais para mais de 170. Entretanto, à medida que a PBSP entrava no segundo período de cinco anos, aproximadamente um terço de seus associados deixaram a Fundação. A recessão econômica causada pelas duas crises do petróleo alterou o cenário de lucros de muitas empresas filipinas... Apesar da saída de associados, a Fundação conseguiu arrecadar P44 milhões em receitas. Além disso, a Fundação pediu que alguns executivos das empresas oferecessem seu tempo para dar consultoria técnica específica a projetos selecionados. Mesmo não estando organizada sistematicamente, essa assistência técnica tornou-se precursora de um programa posterior gerenciado por colegas empresários no final dos anos 80...

Fase de institucionalização (1981-1985) — A participação da receita gerada pelos investimentos no total dos recursos disponíveis aumentou ao mesmo tempo em que a receita proveniente dos associados diminuiu... A assistência técnica fornecida pelas empresas associadas no período anterior foi reorganizada no Programa de Pequenas Indústrias, financiado através de um contrato com o Banco Mundial. O Programa de Pequenas Indústrias buscava vincular as empresas diretamente com as comunidades em empreendimentos comerciais, fornecendo não apenas conhecimento técnico mas o mais relevante, mercados para produtos e serviços locais... O mais importante em termos de envolvimento dos associados foi a mudança progressiva no envolvimento no nível do Conselho. Em virtude da piora no ambiente para o desenvolvimento, o Conselho constituiu pela primeira vez um Comitê de Análise Estratégica. Através desse mecanismo, o Conselho se envolveu diretamente na definição dos novos rumos da Fundação...

Traçando Novos Rumos (1986-1990) — Em meio à crise de 1983-1985 surgiram iniciativas individuais de empresas para trabalhar diretamente com as comunidades existentes ao redor de suas instalações. Os projetos iniciais de relações comunitárias organizados e assistidos pelo Programa de Envolvimento dos Associados da Fundação foram amplamente direcionados à promoção do bem-estar social como resposta à crise. À medida que a economia começou a mudar, no entanto, mais empresas começaram a perceber o valor de aprimorar as relações comunitárias, não apenas de uma forma altruística, mas, igualmente importante, em termos de relações comerciais...

A Fase de Exploração (1991-1995) — O envolvimento dos associados através das relações comunitárias se expandiu não apenas entre as empresas associadas mas também entre as não-associadas. Em março de 1994, 60 empresas se encontraram em Cebu na primeira Conferência Nacional sobre Relações Comunidade-Empresa. As lições apresentadas por 27 dessas empresas apontou para uma ampla gama de experiências, que estão agora sendo organizadas naquilo que, esperamos, se tornará uma nova função dentro das empresas. Em 1992, a Fundação embarcou em um novo projeto, o Centro de Cidadania Corporativa, e, com ele, na transformação da responsabilidade social em cidadania corporativa.

Com a participação cada vez maior dos integrantes do Conselho, os associados vêm desenvolvendo um senso de propriedade maior em relação aos programas, evidenciado pelo aumento das contribuições. A taxa de adimplência foi alta e o número de empenhos ativos aumentou durante esse período. Quando o período atual de cinco anos chegar ao fim, o fundo da Fundação já terá ultrapassado sua meta inicial de P100 milhões definida nos anos 80.

Período	Envolvimento corporativo	Fontes dos fundos
1970-1975	Contribuidor de fundos	Levantaram 19,2 milhões de pesos em contribuições dos associados (doações)
	↓	
1976-1980	Fundos e conhecimentos individuais (assist. técnica)	Foram arrecadados 44 milhões de pesos em contribuições dos associados. Lançamento da campanha pelo capital.
	↓	
1981-1985	Vínculos institucionais (Pequenos Investimentos)	Levantaram 33 milhões em contribuições dos associados, receitas de investimentos, contratos com o governo e doações estrangeiras. O Conselho limitou o percentual de financiamento que poderia ser levantado de "fontes externas".
	↓	
1986-1990	Envolvimento corporativo (envolvimento de associados, relações comunitárias)	Levantaram 214 milhões de pesos de várias fontes. Grandes aumentos vieram porque o Conselho da PBSP aumentou o limite do financiamento externo e canalizou o aumento do financiamento de agências oficiais de desenvolvimento.
	↓	
1991-1995	Cidadania Corporativa	O fundo chega a 100 milhões de pesos. A PBSP oferece serviços a empresas não associadas. ⁶³

Serviços e Programas

A PBSP se concentrou no desenvolvimento de serviços para seus associados. Alguns desses serviços são vistos como parte do valor que a Fundação transfere aos associados em retribuição às suas contribuições. Para outros serviços ela cobra uma taxa adicional. Cada vez mais as empresas não associadas estão também se envolvendo nas atividades da PBSP. A Fundação ajuda as empresas a aprimorar sua capacidade de trabalhar com as comunidades e de oferecer apoio a elas e a se engajarem em atividades relacionadas ao desenvolvimento social e ambiental. A iniciativa vai além da filantropia para explorar formas através das quais as empresas possam se tornar melhores parceiras nas iniciativas de desenvolvimento social e econômico:

O que acontece com 99% da receita da empresa? Se os 99% são gastos em práticas comerciais incompatíveis com o desenvolvimento, como o corte injustificado de árvores, a poluição do meio ambiente ou o estímulo ao consumo descontrolado de bebidas alcoólicas, então a parcela de 1% se torna apenas um modo de "aplar a consciência". A filosofia de desenvolvimento social da PBSP deve permear toda empresa. Esse é o único meio de se alcançar o verdadeiro desenvolvimento nas Filipinas, já que é o setor privado que controla a maioria dos recursos financeiros do país e não o governo.⁶⁴

Dentre as atividades para encorajar o envolvimento das empresas e a cidadania corporativa estão eventos especiais, estudos de casos sobre as melhores práticas, educação e treinamento para o desenvolvimento, fóruns corporativos, serviços profissionais de administração de doações e aconselhamento em parcerias entre comunidades e empresas. Embora a PBSP cobre por alguns desses serviços, a receita gerada não tem sido significativa. O Conselho continua a discutir a questão de quanto a PBSP deveria cobrar por esses serviços.

Os associados interagem com a PBSP de várias formas. Eles ajudam no recrutamento de novos associados, estão envolvidos nas atividades e nos programas da PBSP, adotando comunidades ou programas específicos, fazendo visitas conjuntas aos projetos da fundação, comparecendo ao Encontro Anual dos Associados da PBSP, onde o Conselho discute as realizações do ano e os planos para o ano seguinte ou apoiando as atividades de captação de recursos como o Torneio de Golfe e o Festival das Árvores, discutidos abaixo. Eles podem recorrer à equipe da PBSP para aprimorar sua capacitação na área da responsabilidade social corporativa. A PBSP ajuda a construir e aprimorar a capacitação das empresas associadas oferecendo consultorias, assistência técnica e programas educativos. Dentre essas atividades estão fóruns de CEOs sobre responsabilidade social corporativa, cursos de treinamento com temas do tipo "Como administrar um programa de doações corporativas" ou "Desenvolvendo uma estratégia de relações comunitárias" e "visitas de campo", em que as empresas visitam programas sólidos de relações comunitárias. O evento Festival das Árvores é assim descrito por um membro da equipe da PBSP:

O Festival das Árvores é um evento anual de captação de recursos entre a alta sociedade e que surgiu por ocasião do 25º aniversário da PBSP, em 1995. O Conselho (com a liderança da presidente da PBSP Ma. Luisa Perez-Rubio) concebeu o festival como um meio de obter fundos para Samar, um província pobre de recursos com muito pouca presença empresarial e, portanto, incapaz de levantar fundos significativos de corporações através dos meios tradicionais. O Conselho decidiu que o festival seria diferente de outras campanhas de captação de recursos, ele seria um evento divertido que acontece antes do Natal.

O principal destaque do festival é um leilão em que são oferecidas obras criadas e doadas por artistas famosos das Filipinas (ex.: árvores de Natal, objetos decorativos para mesas, vestidos). Os participantes compram as obras. Os convites para as mesas do jantar são vendidos para as empresas patrocinadoras e para doadores individuais. O festival inclui ainda um baile, que é um evento bastante popular entre a elite da sociedade filipina, e ao mesmo tempo aumenta a conscientização ambiental entre os participantes (a PBSP prepara todos os anos um vídeo para mostrar o progresso realizado em Samar com a receita proveniente do festival).

Para que o evento fosse bem-sucedido, a PBSP fez uma parceria com o Makati Garden Club, uma organização social de senhoras da elite de Manila. O clube tinha experiência na organização desse tipo de evento social e conexões sociais com pessoas que tinham meios para aderir e comprar as peças de arte.⁶⁵

As duas iniciativas descritas abaixo, o Centro de Cidadania Corporativa e o Programa Laboratório de Ciências, obtiveram uma forte resposta das empresas filipinas:

Centro de Cidadania Corporativa

O Centro de Cidadania Corporativa, um projeto especial da PBSP, foi criado em 1992 para ser um fórum no qual os presidentes e outros executivos de alto escalão de empresas associadas ou não se encontram para discutir questões relacionadas a uma grande variedade de temas. Através dos "grupos de consenso", o Centro possibilitou que os líderes empresariais debatessem questões sociais fundamentais para as Filipinas e desenvolvessem possíveis soluções para esses problemas.

Originalmente, as áreas de discussão eram quatro: educação, meio ambiente, desenvolvimento rural e governo local, mas mais tarde a atenção passou a ser concentrada na educação e no meio ambiente, áreas em que os líderes empresariais acreditavam que poderiam causar um impacto mais significativo.

Através dos eventos do Centro, os líderes empresariais vem debatendo e propondo soluções para questões como, por exemplo, a melhoria da educação científica e tecnológica no país e a limpeza do ar e do sistema fluvial da região metropolitana de Manila. O Centro estimula a organização desses grupos de consenso e secretaria suas atividades.

Esses eventos foram iniciados em outubro de 1992, quando o Centro organizou a primeira série de três debates na hora do café da manhã, encerrada em meados de 1993. Nesses encontros, o Centro convidou especialistas do governo e das principais instituições acadêmicas para interagirem com os líderes empresariais. Em vários casos, o Centro financiou pesquisas para que as questões que surgiram fossem estudadas em detalhes.

Adote um Laboratório de Ciências

O Programa Laboratórios de Ciências foi resultado de uma pesquisa sobre a situação da educação científica e tecnológica iniciada pelo Centro em 1992 em cooperação com o Departamento de Educação do governo. A pesquisa descobriu que os alunos das escolas públicas de segundo grau das Filipinas estavam ficando para trás nos exames padrão de ciências e tecnologia porque não tinham acesso a instalações e equipamentos científicos adequados. Os conceitos fundamentais em química e física, por exemplo, eram ensinados pelos professores através do quadro negro e não de experiências práticas e reais de laboratório.

Em resposta a essas descobertas, o Grupo de CEOs para o Consenso sobre a Educação criou o programa Laboratórios de Ciências como uma forma de lidar diretamente com a necessidade de melhorar o nível a educação científica e tecnológica nas escolas públicas de segundo grau. Através do programa, as empresas foram solicitadas a "adotar" uma escola pública de segundo grau de sua escolha e a fornecer o apoio financeiro para construir um laboratório de ciências. As empresas geralmente escolhem escolas localizadas nas áreas onde operam (fábricas, escritórios de vendas, etc.), já que acreditam que esses alunos serão também seus futuros funcionários e, portanto, existe um benefício futuro em investir nelas. O programa também atende aos objetivos de relações públicas das empresas.

A PBSP trabalhou com especialistas em educação da Universidade De la Salle, do governo e das escolas escolhidas para receber um laboratório padrão, discutiu as necessidades com os diretores de diversas escolas e pesquisou fornecedores. A PBSP projetou pacotes adaptados às necessidades específicas de cada escola, que muitas vezes incluíam treinamento adicional para professores e melhorias na infra-estrutura. As empresas participantes receberam o reconhecimento através de publicidade e da associação de seu nome ao laboratório, ou laboratórios, que ela patrocinou. Um documento da PBSP descreve o programa:

Ajude a fortalecer o currículo científico das escolas públicas de segundo grau construindo laboratórios para o ensino de química e física e fornecendo o equipamento necessário.

- As plantas dos laboratórios foram desenvolvidas pelo Departamento de Engenharia da Universidade De la Salle
- As listas de equipamentos foram feitas de acordo com os padrões do Departamento de Educação, Cultura e Esportes (DECS)
- Em dois anos, os laboratórios de ciências de treze (13) escolas públicas de segundo grau já foram equipados por patrocinadores corporativos, beneficiando mais de mil alunos em cada escola
- Escolha uma escola pública de segundo grau da lista preparada pelo CCC e pelo DECS ou indique uma escola de segundo grau de sua preferência

Você também pode patrocinar

- A construção do laboratório (P375.000) ou
- A construção do laboratório e o equipamento para as aulas de química e física (P650.000)

Seção 6 **Trabalhando com Agências Oficiais de Assistência ao Desenvolvimento**

Esta seção mostra como as fundações vêm trabalhando com as agências oficiais de assistência ao desenvolvimento e com os governos.

- Exemplo 1 Um pedido de apoio ao projeto
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)
- Exemplo 2 Uma parceria setorial e geográfica
Fundación Esquel Ecuador
- Exemplo 3 Contrato entre governos para a criação de um fundo patrimonial
Foundation for a Sustainable Society (Filipinas)

O que são as agências oficiais de assistência ao desenvolvimento?

As agências bilaterais oficiais de assistência ao desenvolvimento (ODA) são agências governamentais criadas para canalizar a assistência para outros países. Geralmente essa assistência vai diretamente para o governo. As maiores agências estão na América do Norte, Europa e Japão. Alguns exemplos são a Canadian International Development Agency (CIDA), o Department for International Development (DFID) do Reino Unido e a Japan International Cooperation Agency (JICA). As agências oficiais de desenvolvimento da Comissão Européia também são consideradas agências bilaterais, já que oferecem assistência também a outros países e não apenas aos membros da Comunidade Européia. Às vezes, as fundações se relacionam com outras instâncias de governos estrangeiros, por exemplo, com equipes de embaixadas, que podem não trabalhar diretamente para a principal agência oficial de desenvolvimento do governo.

As agências oficiais de desenvolvimento multilaterais são formadas por governos associados que estabelecem acordos para criá-las através de tratados ou convenções internacionais. Essas agências têm uma grande variedade de objetivos e interesses. A assistência ao desenvolvimento pode ou não ser um deles.

Entre as agências multilaterais que oferecem assistência oficial ao desenvolvimento estão muitas unidades das Nações Unidas como, por exemplo, o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a Organização Mundial de Saúde (OMS) e outras. A administração dessas instituições segue o princípio de um voto por país.

Embora faça parte tecnicamente do Sistema das Nações Unidas, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional são administrados de forma diferente das outras partes das Nações Unidas, de acordo com peso da participação dos países membros. Elas são às vezes chamadas de instituições de Bretton Woods ou, em conjunto com os bancos regionais de desenvolvimento (como, por exemplo, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Africano de Desenvolvimento e o Banco Asiático

de Desenvolvimento), de Instituições Internacionais de Financiamento (IIFs). Enquanto o Banco Mundial e os bancos regionais de desenvolvimento concedem empréstimos e assistência técnica para fins de desenvolvimento, o FMI não está diretamente envolvido com essa questão. Sua finalidade é promover a cooperação monetária internacional.

Por que essas agências apoiariam fundações doadoras?

Em geral, as agências oficiais de desenvolvimento trabalham principalmente com os governos. Poucas apóiam ou estão em busca de formas de apoiar a sociedade civil e grupos da sociedade civil. As fundações analisadas nesta seção conseguiram convencer uma ou mais dessas agências que trabalhar com uma fundação doadora local é uma abordagem eficaz para alcançar agentes não-governamentais que compartilhem dos mesmos objetivos da agência. As agências podem ver o apoio à fundação como uma forma de fortalecer os processos democráticos de um país através de vozes que, sem esse apoio, não seriam ouvidas. Outra razão para elas apoiarem fundações doadoras locais, como no caso da Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), seria responder à pressão ou ao lobby de grupos de interesse de seus próprios países.

Como essas agências podem dar apoio a essas fundações?

Os casos das fundações analisadas nesta seção mostram que as agências bilaterais podem ser flexíveis em relação ao tipo de apoio que oferecem. Elas não visam o mesmo nível de aprovação do governo local que uma agência multilateral. Por outro lado, como poucas têm estruturas claras para se relacionar com as organizações da sociedade civil local, elas podem impor muitas restrições, exigir grande quantidade de trabalho escrito ou querer exercer um controle parcial do seu financiamento.

Resumo

Os integrantes do alto escalão da agência devem ser convencidos desde o início dos benefícios que podem obter ao trabalharem com fundações locais. Cada agência de desenvolvimento tem suas próprias regras e procedimentos para a aprovação de apoio. Isso, às vezes, obriga a equipe e o conselho da fundação a responder a questões e preocupações de vários agentes. A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) e a Esquel fizeram contatos-chave com os altos escalões das agências antes de desenvolver propostas detalhadas. Isso não garantiu o sucesso delas, mas fez com que pudessem contar com algum apoio de pessoas envolvidas no processo de tomada de decisões.

A capacidade de calcular os custos de responder com eficácia a um parceiro do governo pode poupar tempo e energia. Assim como no caso de outras fontes potenciais de receita, o trabalho não acaba quando o financiamento é concedido. As agências governamentais são estruturadas para se relacionarem com outras agências governamentais. Isso não significa que suas relações com as fundações não possam ser eficazes, mas o planejamento dos custos associados a avaliação, elaboração de relatórios e manutenção da comunicação ajudará a construir relacionamentos duradouros e confiáveis.

O apoio do governo ou de agências governamentais nacionais pode ser necessário. As agências oficiais de desenvolvimento são um aspecto da colaboração intergovernamental. Assim, é mais provável que elas apoiem iniciativas que tenham o apoio do governo local e que estejam relacionadas a projetos que o governo não se arrisca a apoiar sozinho. Tanto a Esquel quanto a FDC procuraram fazer consultas a agências governamentais adequadas e inclui-las no processo.

Para começar, uma pequena iniciativa pode ser a semente para um programa maior, com duração de vários anos. Tanto a Esquel quanto a FDC começaram a trabalhar com agências oficiais de desenvolvimento captando pequenas doações para projetos específicos. Elas consideram que essa experiência foi útil, na medida em que as ajudou a aprender mais sobre como trabalhar com agências oficiais de desenvolvimento e a estabelecer suas reputações. Além disso, elas puderam identificar áreas específicas que se adaptavam facilmente aos objetivos da agência.

Uma iniciativa de criar um fundo patrimonial para uma fundação através de um mecanismo como, por exemplo, o de conversão de dívida, pode ir além do âmbito de uma agência e evoluir para um acordo mais amplo entre governos. No caso da FSSI, os governos suíço e filipino chegaram a um acordo para a redução da dívida filipina. Organizações das sociedades civis suíça e filipina desempenharam um papel importante ao fazerem pressão pela redução da dívida e ajudarem a dar forma ao acordo.

Exemplo 1

Um pedido de apoio ao projeto

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)

Depois de mais de 20 anos em guerra, as escolas, as estradas e os serviços de saúde de Moçambique estavam destruídos. As receitas do governo, a maior parte proveniente de ajuda estrangeira, mal eram suficientes para manter o governo funcionando, que dirá para financiar a reconstrução do país. Em 1994, quando a

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) foi criada, os fundadores já haviam iniciado um processo de consultas a várias agências bilaterais e multilaterais. Os fundadores queriam ajudar a criar organizações nacionais da sociedade civil que seriam parceiras do governo na reconstrução da infra-estrutura nacional, com o envolvimento e a participação das comunidades. Eles acreditavam que fortalecer o capital intelectual e o financiamento local era vital para tornar as iniciativas locais sustentáveis.

Muitas agências bilaterais e multilaterais já estavam apoiando organizações não-governamentais (ONGs), mas essas ONGs eram, em sua maioria, de outros países. Em alguns casos, as ONGs locais receberam financiamentos através dessas ONGs. A abordagem da FDC era identificar iniciativas particularmente fortes para as quais pudesse mobilizar e canalizar financiamento e garantir o melhor resultado possível através de monitoramento e avaliação.

Compatibilizando o apoio a necessidades e potencial

Durante um encontro em 1995, a Presidente da FDC, Graça Machel, e o embaixador japonês (que, trabalhando na Embaixada do Japão no Zimbábue, tinha Moçambique e outros países do sul da África também sob sua responsabilidade) discutiram o interesse da Embaixada em ajudar os moçambicanos a reconstruírem o país depois da guerra. Graça Machel, ex-primeira dama e Ministra da Educação, estava colocando sua experiência e seus contatos a serviço da criação da FDC. Seu conhecimento sobre as agências de ajuda bilateral e sua biografia irrepreensível foram elementos fundamentais para conectar a fundação a potenciais fundadores, como a embaixada. Depois da conversa, o embaixador encorajou a FDC a submeter um pedido de apoio ao Programa Japonês de Assistência Através de Doações em Pequena Escala.

A embaixada queria que seu financiamento fosse usado em "despesas básicas" para a construção de escolas, como material e mão-de-obra. O interesse principal da FDC não era o mesmo. Ela queria apoiar iniciativas que surgissem da própria comunidade, que contribuíssem para o seu desenvolvimento. O desafio era vincular o apoio da Embaixada a uma comunidade que tivesse os mesmos objetivos, já que parte da meta da FDC era fortalecer essa capacidade da comunidade.

A FDC começou consultando o Ministro da Educação para determinar as áreas do país com necessidade mais imediata de escolas. Embora seu principal interesse fosse apoiar as iniciativas da comunidade, a FDC percebeu que o governo era um parceiro importante, porque assumiria o custo dos recursos humanos e da manutenção dos prédios escolares construídos. O ministro ajudou a FDC a identificar várias regiões com grande carência de escolas. Subseqüentemente, a FDC optou por concentrar o programa no distrito de Lichinga, na província de Niassa, porque já começara a desenvolver um relacionamento com vários líderes comunitários do local. Com os três parceiros-chave de acordo, ela estava pronta para fazer a proposta. A pesquisa e o processo de consultas que levaram a esse resultado duraram nove meses.

Fazendo a proposta

A partir do resultado de suas discussões com os japoneses e com os parceiros potenciais do projeto, a FDC pediu US\$ 79.000 para um projeto de construção de escolas com duração de um ano. Ela elaborou a proposta usando as informações técnicas fornecidas pelo Ministério e uma abordagem sancionada pelos líderes

comunitários de Lichinga. A capa da proposta fornecia informações resumidas sobre os beneficiários diretos, o período de financiamento, o orçamento total do projeto e a quantia solicitada:

NOME DA AGÊNCIA:	Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC)
TÍTULO DO PROJETO:	Construção de escolas primárias em quatro comunidades da província de Niassa
LOCALIZAÇÃO DO PROJETO:	Distrito de Lichinga, Província de Niassa, Moçambique
BENEFICIÁRIOS DIRETOS:	1.200 crianças por ano
PERÍODO DE FINANCIAMENTO:	12 meses após a aprovação do projeto
ORÇAMENTO TOTAL :	US\$79.980
QUANTIA PEDIDA:	US\$70.000. ⁶⁶

Na proposta, a FDC ressaltou sua intenção de colaborar com o Ministério da Educação para assegurar que as escolas fossem sustentáveis. Os interesses dos três parceiros, as comunidades, o governo e a FDC, são esclarecidos no trecho a seguir. Uma declaração explícita como essa pode ajudar o potencial fundador a entender a necessidade do projeto e os papéis que serão desempenhados pelos vários parceiros.

O governo moçambicano deixou claro que a recuperação, a construção e a ampliação da rede de educação primária do Distrito de Lichinga, onde a infra-estrutura fora totalmente destruída devido à guerra prolongada, eram prioridade absoluta. Devido à clara demanda das comunidades, a FDC está buscando financiamentos de parceiros doadores interessados em apoiar os esforços do governo e acelerar o desenvolvimento do setor para permitir que mais crianças sejam beneficiadas pelos serviços educacionais.⁶⁷

Além de falar da carência de serviços educacionais em Lichinga, a FDC chamou atenção também para a necessidade de "sustentabilidade" das novas escolas a serem construídas. Muitos financiadores valorizam a sustentabilidade, mas têm compreensões diferentes sobre o que ela significa e o que envolve. A proposta continuava:

No final do período de construção, a FDC não terá mais compromissos financeiros. As escolas serão entregues às comunidades e às autoridades educacionais e passarão a fazer parte da rede pública de educação. Quando o financiamento do projeto estiver garantido, a FDC notificará o ministério para que ele possa incluir as despesas recorrentes da escola no orçamento do ano seguinte e alocar os professores e outros funcionários necessários.

Devido às restrições financeiras do governo, os beneficiários serão responsáveis pela promoção de atividades de captação de recursos para a compra de material escolar (papel, giz, lápis, canetas, etc.) e arcarão com as despesas de manutenção da escola.

A FDC será responsável pelos fundos do projeto, que serão transferidos de acordo com um plano a ser submetido pela Diretoria da Província. Todas essas despesas deverão ser relatadas dentro de 30 dias após o recebimento dos fundos.⁶⁸

Uma parte trabalhosa do processo foi fazer revisões na proposta. Isso geralmente acontece quando se trabalha com agências governamentais, já que a proposta precisa se adequar a uma série de políticas das quais o pleiteante pode não ter total conhecimento. Devido aos diferentes níveis de aceitação normalmente exigidos, às

vezes nem mesmo os membros da própria equipe da agência conhecem todas essas políticas e objetivos. A FDC percebeu que ter a aprovação inicial do embaixador da agência antes de escrever a proposta ajudou, porque isso reduziu a possibilidade da proposta ser aceita nos níveis mais baixos e rejeitada no nível mais alto.

A Embaixada respondeu à proposta com uma série de perguntas sobre como o projeto seria conduzido e exigiu que a FDC submetesse três cotações detalhadas dos custos de material e mão-de-obra. Embora oneroso, o processo de verificação dos custos orçados acabou beneficiando a FDC. A equipe da fundação descobriu que os números do Ministério da Educação sobre os quais ela havia baseado seu orçamento original eram consideravelmente mais baixos do que os custos de material e mão-de-obra naquela época. A equipe explicou essa diferença à Embaixada e submeteu um novo orçamento de US\$ 90.000, que foi aprovado.

Avaliação do projeto de colaboração da FDC

A equipe da FDC concluiu que o projeto apoiado pelos japoneses foi bem-sucedido quanto aos seus objetivos. As salas de aula foram construídas durante o ano seguinte com um grande envolvimento da comunidade e estão agora em funcionamento. Além disso, a equipe percebeu que o trabalho com os japoneses tinha sido um passo muito importante, porque seu sucesso ajudou a FDC a provar que era capaz de executar a função de ponte financeira entre agências bilaterais e as comunidades que atende.

Por outro lado, ela concluiu que desempenhar esse papel demanda um considerável investimento de tempo e que ela teria gasto melhor esse tempo captando fundos para seu programa de doações mais amplo em vez de levantar fundos por projeto. Tirando proveito do seu sucesso em captar financiamento para projetos, ela começou a se concentrar nas relações com as agências que poderiam estar interessadas em apoiar suas metas sociais e econômicas mais amplas financiando sua pauta de doações. A FDC está agora implementando essa abordagem e parece que será bem-sucedida.

Exemplo 2

Um parceiro setorial e geográfico

Fundación Esquel Ecuador

Depois de uma série de negociações, a Fundación Esquel Ecuador e o governo holandês, através da embaixada da Holanda no Equador, estabeleceram um acordo de colaboração para um programa experimental amplo chamado Programa de Desenvolvimento Humano Sustentável (PDHS). O PDHS, concentrado na parte sul do Equador, já completou duas fases de implementação (1996 e 1997) e a terceira fase (1999-2003) está em execução.

Preparação: Avaliação da Esquel sobre sua cooperação com agências bilaterais

Durante os primeiros cinco anos de sua existência, a Esquel ganhou alguma experiência no relacionamento com as agências bilaterais e multilaterais. Várias agências apoiaram-na em projetos específicos limitados e a Esquel já mostrara que era capaz de canalizar a ajuda oferecida de forma transparente e responsável. Esses projetos, embora muito necessários e compatíveis com os objetivos da fundação, tinham o inconveniente de ter um impacto isolado. A Esquel começou a buscar meios para apoiar um programa mais amplo.

Ela já começara a desenvolver negociações com o governo holandês, com o qual, baseada em discussões anteriores, ela acreditava compartilhar valores e objetivos fundamentais. Em 1990, o Diretor de Desenvolvimento da Esquel, Boris Cornejo, se reuniu na Holanda com funcionários do governo holandês. Com base nesse contato, a Esquel formulou um projeto que, no entanto, não chegara a ser executado devido às dificuldades internas do Equador, que naquela época estava em período eleitoral.

Passaram-se três anos antes que as discussões recommencessem. A Holanda indicara um novo embaixador e formulara uma nova política de assistência ao Equador. Um componente da nova abordagem era oferecer ajuda a organizações não-governamentais e comunidades do sul do Equador através de uma organização local ou internacional que pudesse atuar como intermediária. Vários membros da equipe da embaixada visitaram a Esquel e convidaram-na a submeter uma proposta para desempenhar esse papel. A Esquel estava interessada por três razões:

- Ela tinha esperança de obter recursos financeiros para executar um programa de desenvolvimento humano com os setores sociais mais necessitados e testar estratégias de participação com foco no gênero e na preservação ambiental
- Ela considerava que o programa de ajuda holandês já oferecera apoio consistente a agentes locais para programas de desenvolvimento
- Na avaliação da fundação, o programa de ajuda holandês respeitava os contextos sociais e culturais e as decisões locais. As duas entidades estavam de acordo em concentrar o trabalho na área de desenvolvimento humano sustentável e em priorizar a parte sul do país⁶⁹

A Embaixada administrava um fundo conhecido como Ajuda a Programas que devia ser desembolsado rapidamente devido a questões orçamentárias internas. Em 1994, ela solicitou propostas a várias ONGs além da Esquel. A embaixada estava interessada em trabalhar com a Esquel porque uma análise interna já sugerira que não havia ONGs locais no sul do país com capacidade suficiente para gerenciar o financiamento proposto. Além disso, a abordagem a longo prazo da Esquel de fortalecer organizações locais tinha o potencial de desenvolver essa capacidade local, resultando no aumento do número de organizações locais com as quais a Holanda poderia trabalhar no futuro.

Desenvolvendo a proposta

As equipes de programa e desenvolvimento da Esquel trabalharam juntas em uma proposta para o lançamento um programa de assistência. Durante a fase de desenvolvimento do programa, a equipe se reuniu com líderes comunitários e de ONGs para obter informações e começar a solicitar propostas a eles. A equipe trabalhou com o pressuposto fundamental de que os parceiros locais (ONGs e grupos comunitários) deviam ser fortalecidos para serem capazes de implementar projetos melhores. Além do apoio às doações, o programa enfatizou desde o começo os componentes de fortalecimento institucional (ex.: treinamento contínuo, planejamento estratégico, redação de proposta, captação de recursos e administração de fundos).⁷⁰

A proposta foi submetida à Embaixada em abril de 1995 para ser aprovada em julho de 1995. A Embaixada enviou a proposta à equipe da Holanda que, então, solicitou à Esquel que esclarecesse seu papel em relação às ONGs parceiras, seus procedimentos para aprovação de propostas e para o acompanhamento em campo.⁷¹ Trabalhando com a equipe da Embaixada, a Esquel fez ajustes que responderam satisfatoriamente as questões levantadas na Holanda e a proposta foi submetida mais uma vez.

Devido a essa necessidade de esclarecimentos, a proposta só foi aprovada em novembro de 1995. Esse atraso fez com que a Esquel tivesse que se superar para manter uma boa comunicação com os parceiros locais, que já haviam criado expectativas. Além disso, a Esquel também se sentia pressionada porque os fundos da embaixada tinham que ser desembolsados em 1995. Mais tarde, a Esquel e os holandeses concordaram em implementar o programa em 1996.

Devido à abrangência do programa e à profundidade do nível de colaboração durante a vigência desses acordos entre a embaixada e a Esquel, a proposta escrita foi apenas uma das etapas do processo de negociação. O processo teve várias etapas:

1. A Esquel começou consultando parceiros locais para elaborar um programa adequado às suas iniciativas
2. Ela então submeteu uma proposta, preparada de acordo com sua experiência
3. A Embaixada iniciou um processo de discussões orais e escritas, reuniões de trabalho e outros contatos que ajudaram na revisão da proposta
4. Através desse intercâmbio, as instituições chegaram a um acordo sobre o programa

O resultado foi um PDHS piloto de um ano. Mais tarde, a Esquel e a Embaixada concordaram em implementar uma segunda fase em 1997 e, finalmente, estabeleceram um programa de colaboração entre a Embaixada e a Esquel com duração de cinco anos (1999-2003).

Componentes da proposta de cinco anos

Essa proposta de cooperação foi escrita em 1997, mas devido ao tamanho e à amplitude do programa, as negociações levaram um ano para serem concluídas e a data de início do terceiro PDHS foi adiada para 1999. A Esquel baseou-se em avaliações extensivas dos primeiros dois programas e da negociação contínua com a embaixada. Tanto a embaixada quanto a Esquel concordaram que a fundação gerenciara as duas primeiras colaborações de forma profissional e utilizando procedimentos participativos no desenvolvimento do programa e na canalização do financiamento. A Embaixada concluiu, no entanto, que os projetos não tinham sido desenvolvidos estrategicamente o suficiente para provocarem um impacto regional. A Esquel discordou da expectativa de que seria possível alcançar o nível de impacto regional esperado pela embaixada em um prazo de 18 meses. Subseqüentemente, foi desenvolvida a terceira proposta com o objetivo de cobrir um período de cinco anos e permitir que o programa obtivesse um impacto mais profundo.⁷²

A proposta completa continha os seguintes itens e anexos:

Programa de Desenvolvimento Humano Sustentável (PDHS)

Terceira Fase 1998-2000 [subseqüentemente adiada em um ano]

Conteúdo

Primeira Parte: Antecedentes

Introdução

Situação atual

Sobre a organização executora

Segunda Parte: O programa

Definição

Foco geográfico

Público-alvo

Metodologia operacional e estratégia geral

Objetivos gerais

Objetivos específicos

Subprograma de desenvolvimento sustentável

Subprograma de desenvolvimento social

Subprograma de fortalecimento institucional

Linhas gerais da capacitação

Terceira parte: Administração, Gerenciamento, Monitoramento e Revisão

Administração e gerenciamento

Monitoramento

Revisão

Prazos e pagamentos

Duração e custo do programa

Orçamento

Anexos da proposta

Diagnóstico das províncias do sul: Azuay, Cañar, Loja y El Oro

Tabela dos Projetos do PDHS fase III

Descrições dos Projetos do PDHS fase III

Organizações executoras e instituições que cooperam com a execução do PDHS

Grupos populares que fazem parte do PDHS

Linhas de capacitação do PDHS fase III

Exemplo 3

Acordo entre governos para a criação de um fundo patrimonial

Foundation for a Sustainable Society, Inc. (Filipinas)

"O desenvolvimento exige a redução da dívida". Essa foi a proposta que mobilizou, em 1989, a união da comunidade de ONGs suíças, através da Coalizão Suíça de Organizações pelo Desenvolvimento, em torno de uma campanha para desenvolver medidas criativas de redução da dívida com o objetivo de aliviar o endividamento dos parceiros do Hemisfério Sul. Essa campanha se encaminhou em direção às Filipinas, levando, seis anos depois, à criação da Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI).

O projeto de redução da dívida filipina com a Suíça levou quase três anos para ser concluído. Ele envolveu negociações entre as ONGs suíças e seu governo, entre ONGs suíças e filipinas, entre ONGs filipinas e o governo filipino, entre ONGs filipinas, e, finalmente, entre os governos da Suíça e das Filipinas.

A Philippine Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO) viu-se no meio de um processo árduo e longo. A iniciativa partiu da Coalizão Suíça, que solicitou à CODE-NGO que a ajudasse a conduzir as consultas locais sobre o projeto. Neil

Walton, consultor da CODE-NGO para o projeto e o maior responsável pela sua consolidação, era o diretor da HELVETAS nas Filipinas (uma organização membro da Coalizão Suíça) na época em que o projeto foi implementado. Alfred Gugler, indicado para o projeto pelas ONGs suíças, foi uma pessoa fundamental cuja dedicação possibilitou que o projeto chegasse a uma conclusão final.

A primeira etapa, reunir dados existentes relativos a políticas de conversão da dívida do governo filipino, foi executada pela CODE-NGO e seu consultor, Eugenio Gonzales (que mais tarde se tornou Diretor Executivo da FSSI). De acordo com Gonzales, a CODE-NGO aprendeu que:

O processo de planejamento de um fundo em parceria é um exemplo da abordagem participativa que as ONGs e organizações populares filipinas defendem com frequência em projetos e programas de desenvolvimento. Embora essa abordagem consuma muito tempo e energia, ela produz uma estimativa mais exata das necessidades, objetivos e sistemas de acompanhamento que podem permitir que o fundo contribua estrategicamente para o desenvolvimento filipino.

Quando os potenciais usuários participam do processo de planejamento, a experiência e o conhecimento deles são usados para identificar o que é necessário e o que não é, o que funciona e o que não funciona, que características de fundos similares adotar e quais evitar, o que faz esse fundo diferente de outros, etc. Se uma abordagem "de cima para baixo" tivesse sido adotada, o fundo poderia acabar em duplicando outros programas de financiamento e competindo com eles.

Como foi elaborado, o fundo pode ajudar organizações cujas necessidades e capacidades estejam fora ou além da área de atuação de outros fundos. O fundo pode também participar de acordos de co-financiamento ou complementar recursos vindos de outras instituições de financiamento...

De acordo com experiências anteriores, a coordenação estreita entre as ONGs do país doador e receptor é fundamental para o sucesso das negociações com os governos. Houve momentos em que as revisões e os atrasos no processo de dois anos colocaram em dúvida o futuro do fundo de parceria, mas, no final, ambos os governos reconheceram e respeitaram as ONGs suíças e filipinas. Em meados de 1995, a comunicação coordenada entre os membros da Coalizão Suíça de Organizações de Desenvolvimento e da CODE-NGO sobre a preocupação com os longos atrasos levou a uma virada que finalmente selou o acordo bilateral que regulamentou a conversão da dívida.

Debates calorosos (ex.: sobre representação, conversão da dívida, relações com o governo) entre algumas das redes filipinas também pontuaram o processo. Essas questões, no entanto, foram resolvidas através de negociações cuidadosas conduzidas por canais formais e informais.⁷³

O acordo entre os governos suíço e filipino que deu origem ao fundo patrimonial da FSSI está resumido abaixo. Fundamentalmente, ele estabelece medidas que satisfazem os parceiros oficiais para que os fundos sejam utilizados de maneira responsável e de acordo com os objetivos pretendidos.

Acordo de Redução da Dívida Externa entre a Confederação Suíça e a República das Filipinas

A Confederação Suíça e a República das Filipinas (chamadas abaixo de "Suíça, Filipinas e/ou Partes Contratantes"),

Levando em consideração as relações de amizade entre os dois países,

Desejando fortalecer essas relações,

Reconhecendo o problema do endividamento externo da República da Filipinas e com o objetivo de contribuir para a solução desse problema,

Concordaram com o seguinte:

Artigo 1 - Objetivo e Meios

O objetivo deste acordo é promover o desenvolvimento econômico e social da República das Filipinas. Esse objetivo deve ser alcançado através da redução da dívida externa (chamada abaixo de "Redução da Dívida Externa") concedida pela Confederação Suíça mediante o pagamento de uma quantia em moeda local feito pelas Filipinas a uma Fundação (referida a partir de agora como "Fundação") criada nas Filipinas com a finalidade de financiar projetos de desenvolvimento e/ou programas (referidos a partir de agora como "Projetos/Programas").

[O resto do acordo segue os títulos listados abaixo]

Artigo 2 - Política de endividamento externo

Artigo 3 - Dívida externa elegível

Artigo 4 - Conversão da dívida externa e contribuição para a fundação

Artigo 5 - Utilização da quantia pela fundação

Artigo 6 - Consultas e inspeções

Artigo 7 - Relatórios

Artigo 8 - Emendas

Artigo 9 - Colocação em prática e eficácia

Artigo 10 - Disputas entre as partes contratantes

Artigo 11 - Autoridades

Acordo de contribuição

Este ACORDO DE CONTRIBUIÇÃO (daqui para frente referido como ACORDO), feito e executado por e entre:

A República das Filipinas, aqui representada pelo Secretário do Departamento de Finanças e referida como FILIPINAS.

E

A Confederação Suíça, representada pelo Escritório Federal de Assuntos Econômicos Externos do Departamento Federal de Economia Pública e pela Cooperação Suíça de Desenvolvimento do Departamento Federal de Assuntos Externos, e referida como SUÍÇA. E

A Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), uma corporação sem fins lucrativos, não emitente de ações, isenta de impostos, com o status de beneficiária, organizada sob e pelas leis em vigência na República das Filipinas, aqui representada pelo seu Presidente e referida como FUNDAÇÃO.

Testemunham que:

As FILIPINAS e a SUÍÇA firmaram, em 11 de agosto de 1995, um Acordo de Redução da Dívida Externa e de Estabelecimento de uma Fundação (daqui por diante referido como ACORDO). Por meio deste ACORDO, as FILIPINAS e a SUÍÇA concordaram em converter a dívida externa em uma dívida em moeda local a ser paga à FUNDAÇÃO. A dívida externa pendente deverá ser totalmente extinta através dessa conversão e pagamento.

Em testemunho disso, as Partes Contratantes concordam com o seguinte:

Seção 1. Modo de Pagamento — O pagamento deve ser efetuado pelas FILIPINAS, dentro do prazo de 30 dias após a assinatura deste ACORDO, da seguinte maneira:

- As Filipinas devem pagar 5% (cinco por cento) da Quantia a juros de mercado através de uma conta corrente local (daqui por diante referida como "Conta de Depósitos") aberta pela Fundação em nome dela no Land Bank, que atuará inicialmente como banco depositário (referido abaixo como "Banco").
- As Filipinas devem depositar o equivalente ao valor de mercado de 25% (vinte e cinco por cento) da quantia em Obrigações do Tesouro com carência de 91 dias na conta depositária (daqui por diante referida como "'Conta de depósitos'") aberta no Banco pela Fundação em nome dela.
- As Filipinas devem depositar, na Conta de Depósitos, o equivalente ao valor de mercado de 25% (vinte e cinco por cento) da quantia em Obrigações do Tesouro com carência de 182 dias.
- As Filipinas devem depositar, na Conta de Depósitos, o equivalente ao valor de mercado de 45% (quarenta e cinco por cento) da quantia em Obrigações do Tesouro com uma carência de 364 dias.

Seção 2. Uso dos fundos — A quantia da doação deve ser usada pela FUNDAÇÃO unicamente da seguinte maneira:

- (a) Os fundos, inclusive os juros acumulados, devem ser usados exclusivamente para financiar projetos e/ou programas através de doações ou empréstimos para cobrir os custos administrativos da FUNDAÇÃO e os custos relacionados à apreciação, ao monitoramento e à avaliação de projetos e programas, assim como ao pagamento da cobrança dos bancos oficiais relativa à administração dos fundos.

- (b) Os projetos e/ou programas financiados pela FUNDAÇÃO devem estar relacionados ao setor/à área de "produção sustentável". Isso engloba atividades produtivas no campo da agricultura e da pesca e no setor de pequenas indústrias urbanas e rurais. Essas atividades devem ser economicamente sustentáveis e seguras para o meio ambiente. Isso abrange também os elos passados e futuros, desde que estejam direta e essencialmente ligados a projetos específicos em andamento e que contribuam para eles materialmente.
- (c) O financiamento para a finalidade mencionada no parágrafo (b) deve ser concedido exclusivamente a projetos e/ou programas concebidos, gerenciados e implementados por associações ou organizações não-governamentais/privadas, em favor, por exemplo, de organizações populares e comunidades marginalizadas.
- (d) O uso do financiamento concedido pela FUNDAÇÃO deve seguir diretrizes claras e transparentes. Elas devem ser elaboradas e adotadas pelo Conselho de Curadores da FUNDAÇÃO dentro do prazo máximo de 6 (seis) semanas após a assinatura do ACORDO e aprovadas pelas Filipinas e pela Suíça dentro de 30 (trinta) dias após a submissão. Nenhum pagamento para os projetos ou programas deve ser feito antes dessa aprovação ter sido concedida.

Seção 3. Relatório — A FUNDAÇÃO deve submeter às FILIPINAS e à SUÍÇA anualmente, no dia 30 de abril ou antes, relatórios financeiros e de auditoria externa, assim como relatórios de progresso das atividades de financiamento da FUNDAÇÃO.

Seção 4. Verificação das contas — As Filipinas e a Suíça têm o direito de verificar as contas da FUNDAÇÃO, inclusive a utilização de todos os fundos, propriedades e outros ativos, livros, registros e outros documentos relacionados à Contribuição, e de analisar o progresso alcançado na implementação das atividades da FUNDAÇÃO.

Seção 5. Representação dos governos — Durante os primeiros seis anos de existência da Fundação, as FILIPINAS, representadas pelo Departamento de Finanças, terão assento como membro *ex-officio* do Conselho Curador, mas não terão direito a voto. A SUÍÇA, em sua função de observadora, terá o direito de comparecer às reuniões do Conselho Curador.

Seção 6. Continuação dos direitos - Após os 6 (seis) primeiros anos fiscais da FUNDAÇÃO, as FILIPINAS e a SUÍÇA devem avaliar conjuntamente o desempenho da FUNDAÇÃO e decidir sobre a continuação dos seus direitos de acordo com a Seção 3 (Relatório), a Seção 4 (Verificação de contas) e a Seção 5 (Representação dos governos). A fundação aceita que o Governo das Filipinas, representado pelo Departamento de Finanças, possa ser membro *ex-officio* do Conselho Curador durante a existência da fundação.

Seção 7. Custos administrativos - A FUNDAÇÃO deve garantir que o nível anual de despesas administrativas, incluindo o monitoramento, a elaboração de relatórios e a avaliação, não exceda 25% (vinte e cinco por cento) de seu gasto total durante o ano fiscal. Dessa forma, a Fundação deve garantir que essas despesas sejam sensatamente contraídas e guardar todos os recibos oficiais e registros relacionados, além de estabelecer regras sobre a responsabilidade.

Seção 8. Revogação - No caso da FUNDAÇÃO não cumprir as condições e obrigações estabelecidas no ACORDO, as FILIPINAS têm o direito, consultando a SUÍÇA, de cancelar o ACORDO e de exigir a devolução dos fundos não utilizados e comprometidos pela FUNDAÇÃO, assim como de todos os ativos adquiridos/provenientes de receitas das

transações consideradas neste ACORDO, inclusive os valores a receber. Essas devoluções de pagamentos devem ser depositadas em um Fundo Fiduciário, cujo destino esse que deve ser então decidido em conjunto pelas FILIPINAS e pela SUÍÇA.

Seção 9. Aceitação do Pagamento - A FUNDAÇÃO, pelo presente, recebe e aceita esse pagamento em seu favor, sujeito às condições do acordo.

Seção 10. Conclusão e entrada em vigor. - Esse ACORDO estará concluído após sua assinatura e entrará em vigor quando for feito o pagamento citado na Seção 1.

EM TESTEMUNHA DESTA, as partes assinaram este ACORDO neste dia 11 de agosto de 1995, em Manila, Filipinas.

[Assinaturas do Secretário do Departamento de Finanças das Filipinas, do Embaixador da Suíça nas Filipinas e do Presidente da Foundation for a Sustainable Society, Inc.]

Seção 7 Gerando Receita Através de Produtos e da Prestação de Serviços

Esta seção explora duas abordagens usadas por fundações para gerar recursos próprios.

Exemplo 1 Produtos com uma mensagem
Child Relief And You (Índia)

Exemplo 2 Uma companhia de investimentos
Kagiso Trust (África do Sul)

Qual é a função da receita gerada através de produtos e da prestação de serviços?

Ainda não são muitas as fundações que se utilizam de abordagens mercadológicas para gerar receitas que vão além do investimento da parte principal de seu fundo patrimonial. Isso pode estar relacionado ao cenário jurídico de alguns países que desestimulam as organizações sem fins lucrativos a competirem com as empresas, à falta de acesso a boas oportunidades e de habilidades empresariais ou a uma decisão estratégica por parte do conselho. Apesar disso, é cada vez mais reconhecido que a receita gerada através da venda de produtos, serviços ou propriedade intelectual pode ser uma fonte de financiamento e pode ajudar a expandir a base de financiamento de uma organização. Como os lucros das atividades empresariais não estão vinculados a programas em particular ou aos desejos dos doadores, esse dinheiro pode ser usado a critério da fundação e, portanto, representa um fluxo de receita muito desejável.

Por outro lado, tentar ganhar dinheiro é uma aposta. Para ganhá-la são necessários talentos e habilidades adequados e disponibilidade para se dedicar ao que é em si um trabalho em tempo integral. Além disso, a fundação deve identificar um nicho importante no qual possa ser competitiva. Ela deve estar preparada para se destacar em um ambiente empresarial. Para isso, precisa investir capital, tempo e esforço em suas atividades. O sucesso não é garantido.

Como as fundações podem gerar receitas através de produtos ou prestação de serviços?

As fundações citadas nesta seção tiraram partido de algo que sabiam fazer bem. Elas tomaram emprestados conhecimentos do setor privado através de sua rede (conselho, equipe e voluntários) para iniciar ou participar de iniciativas de geração de receita. Alguns dos elementos de seus programas foram:

- Tirar partido do conhecimento da equipe
- Tirar partido de um nicho ou de uma ineficiência do mercado
- Oferecer benefícios ou serviços específicos aos associados ou à clientela da fundação

Elas procuraram gerar receita através de práticas que também contribuíssem para o desenvolvimento de sua agenda social. Em alguns países, um pré-requisito para dedução ou isenção fiscal sobre o dinheiro ganho é demonstrar que essa condição é atendida. Quando a atividade proposta está mais próxima da missão organizacional, isso geralmente significa que a fundação terá mais acesso aos talentos, habilidades e

recursos de que necessita para tornar sua missão lucrativa. Ela também será mais capaz de mobilizar o apoio de sua clientela se as pessoas acreditarem que a atividade comercial complementar os projetos sem fins lucrativos da fundação. Um inconveniente da adoção de abordagens que visam o lucro direcionadas à missão da fundação é que ela pode desviar recursos para atividades que são soluções menos eficazes para os problemas sociais com o objetivo de mobilizar novos recursos.

Que tipos de atividades geradoras de receitas foram implementadas por fundações?

Os tipos de atividades que uma fundação pode implementar serão tão diversificados quanto permitirem o ambiente legal e de mercado. Uma atividade óbvia é um programa de crédito. Algumas instituições como, por exemplo, a Fundación para la Educación Superior, da Colômbia, vêem os empréstimos e o crédito como um complemento lógico às doações, já que eles levam as ONGs parceiras a levantar fundos adicionais e a devolver o financiamento, que será então usado por outras ONGs. O uso de abordagens de crédito por fundações é discutido no capítulo 3.7. Para aqueles que tiverem interesse em aprofundar esse tópico, os apêndices também listam diversas fontes.

Outra forma óbvia de ganhar dinheiro é produzir e vender um produto. A Child Relief and You (CRY) produz e vende cartões de felicitações que ela acredita que, além de produzirem receita, aumentam a conscientização do público sobre as necessidades das crianças indianas, o que é o seu objetivo principal. O caso da Kagiso Trust é bem diferente. A Kagiso dependia basicamente de uma única fonte de financiamento, a União Européia, que deixou de ser doadora quando seu principal objetivo social, o fim do Apartheid, foi alcançado. A fundação tinha, no entanto, um ótimo acesso a recursos humanos, que já eram muito procurados na África do Sul. Ela tomou como base o seu acesso a comunidades negras treinadas e educadas para criar um companhia de investimentos que iria ajudar a criar instâncias administrativas negras fundamentais para o setor privado, avançando portanto para uma nova etapa de seu trabalho de promover uma África do Sul justa.

Resumo

Um projeto bem-sucedido não precisa começar grande. A CRY nasceu da iniciativa de um indivíduo e de seus amigos de vender de cartões de felicitação para obter recursos financeiros para programas direcionados às crianças. Com base no sucesso da iniciativa, rapidamente eles levantaram mais fundos e cresceram ainda mais.

Uma equipe com conhecimentos empresariais é uma chave para o sucesso, mas pode ser difícil atrai-la para a fundação e mantê-la. Tanto no caso da CRY como no da Kagiso, recrutar e manter uma equipe com alta capacidade empresarial foi um problema. A CRY tem lutado continuamente para manter as pessoas da equipe, que são atraídas pelos salários mais altos do setor privado.

A empresa deve ter objetivos e administração distintos. Ao criar um braço separado para a empresa com fins lucrativos, a Kagiso conseguiu se posicionar para competir com outras empresas desse tipo.

Exemplo 1**Produtos com uma mensagem**
*Child Relief And You (Índia)**Como a idéia cresceu*

Em 1979, Rippan Kapur, um funcionário da Air India, criou a Child Relief and You junto com um grupo de seis amigos com o objetivo de melhorar a vida das crianças indianas. Recorrendo às suas próprias habilidades e às de outras pessoas, Kapur e seus colegas iniciaram uma campanha de captação de recursos com um evento (Compre um tijolo, Construa uma Escola), que angariou 114.000 rupias para o Shilpalaya Technical Institute. Com base nessa idéia (um dos seus primeiros cartões levava o nome do evento), eles criaram, em 1980, a Divisão de Cartões, para produzir e vender cartões de felicitação para angariar recursos e aumentar a conscientização sobre as condições de vida das crianças indianas. Kapur esperava demonstrar que uma iniciativa coletiva de indivíduos poderia fazer diferença e que o compromisso individual poderia se tornar uma fundação de suporte às crianças carentes.

Em suas primeiras campanhas a CRY dependeu exclusivamente de produtos e serviços doados por artistas, comerciantes de papel, publicitários e jornalistas para imprimir e vender seus cartões. O artista indiano Sanat Surti doou as duas primeiras gravuras e a CRY vendeu mais de 30.000 cartões. Embora não possuísse uma equipe de vendas, a CRY tinha uma causa clara, voluntários dinâmicos e um fundador convincente. Em 1981, a CRY contratou seu primeiro funcionário. A CRY conseguiu produzir e vender cartões livre da intervenção do governo, exceto durante um curto período, entre 1983 e 1984, quando foi aprovada uma lei que proibia os fundos fiduciários de executarem atividades lucrativas. Nos anos seguintes, a CRY foi isenta dos impostos de importação e vendas, tanto pelo governo estadual quanto pelo nacional.

Os primeiros membros da equipe da CRY não eram profissionais de negócios, eles aprenderam na prática e descobriram a necessidade de obter conhecimentos administrativos e de marketing. Hoje, muitos dos funcionários da CRY têm esses conhecimentos ou fizeram cursos de MBA. Inicialmente, foi difícil mantê-los. Como não podia oferecer salários competitivos, a CRY confiou na idéia de voluntariado para manter seus funcionários. Vários dos cinco curadores da CRY vieram do setor comercial, entre eles o diretor administrativo de uma agência de propaganda, um arquiteto/designer, um advogado e um consultor financeiro. Dessa forma, a administração da CRY é executada por um grupo com históricos profissionais variados. Muitos administradores trabalharam com a CRY por vários anos, alguns com currículos sólidos em ciências sociais, outros com experiência em marketing.

Em 1999, a CRY já tinha mais de 200 funcionários e escritórios por toda a Índia. Seu Departamento de Geração de Recursos tem uma equipe de 100 pessoas, em duas áreas: Parcerias Empresariais, que angaria recursos de empresas com a venda de produtos e doações, e Parcerias Individuais, que angaria recursos de doadores individuais.

Após o falecimento de Kapur, em 1994, a CRY transferiu sua sede administrativa e a Divisão de Apoio a Programas de Bombaim para Délhi. A contabilidade, a fabricação, a distribuição e o depósito de produtos da CRY continuam a ser administrados a partir do escritório de Bombaim. Uma equipe interna formada por quatro representantes de vendas e de marketing desenvolve e testa os novos produtos da sua linha. A equipe de designers da CRY solicita doações de trabalhos a artistas de toda a Índia. A receita da CRY proveniente da venda de seus produtos varia de 20% a 50% de toda sua receita, sendo que o restante é composto principalmente de doações e dos rendimentos provenientes do fundo patrimonial.

Até 1990, a CRY era especializada na produção de cartões de felicitação e calendários. Atendendo a uma demanda por mais produtos, durante a década seguinte a CRY acrescentou agendas telefônicas e de endereços, blocos de anotações, pastas, cartões postais, livros infantis, móveis, quebra-cabeças e brinquedos de papel, além de várias linhas novas de cartões de felicitação. Entretanto, os cartões continuam a ser a maior fonte individual de receita. Os produtos da CRY são armazenados e vendidos por uma rede de revendedores independentes em toda a Índia.

Vendas dos cartões e calendários da CRY (1990-1995)

Vendas em unidades

Ano	Cartões (Milhões)
1990-91	2,95
1991-92	4,20
1992-93	4,7
1993-94	5,2
1994-95	4,274

Produtos da CRY

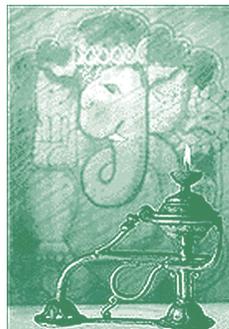
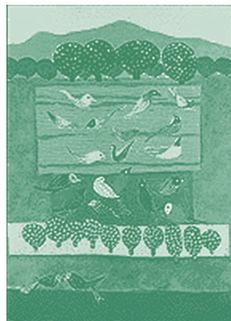
Como uma economia de mercado livre pode libertar...

No ano de 1997-1998, levantamos 5.470.000 rupias através da venda de 5.300.000 cartões e de outros produtos. Pelo menos o dobro desse número de pessoas (para cada produto comprado e recebido) ficou sabendo da existência de milhões de crianças indianas privadas do acesso à educação e aos serviços de saúde.

Na verdade, uma tendência subjacente para essa conscientização está embutida no próprio processo de criação de um cartão da CRY. As iniciativas de várias pessoas motivadas se unem para formar a corrente de boa vontade necessária para levar um cartão da CRY até você. A produção do cartão da CRY é um trabalho em si, fazer com que as pessoas o conheçam é outro. Mesmo que os anúncios patrocinados dêem um verdadeiro impulso à venda dos produtos, o catálogo de produtos da CRY continua a ser o nosso vendedor mais persuasivo. A cada ano, nosso catálogo de produtos ajuda a angariar recursos de centenas de indivíduos e empresas. A produção em si e o envio do catálogo pelo correio são caros, e esse é o motivo pelo qual nós fazemos um esforço combinado para obter apoio nessa área. No ano de 1997-1998, a HDFC e a ICICI fizeram uma contribuição valiosa para o nosso trabalho doando a quantia de 700.000 rupias, que cobriu todas as despesas de impressão e envio do catálogo pelo correio. As últimas novidades incluídas no catálogo no ano passado foram os cartões de Vande Mataram. A gravura, que usa uma versão abstrata da bandeira indiana pintada por Thota Tharani, foi doada pela Bharat Bala Productions (a produtora que filmou Vande Mataram de A. R. Rahman). Conceder-nos os direitos de uso da mesma foi uma forma de saudar os 50 anos de independência da Índia.

Outras formas de comercialização dos produtos da CRY são através do empenho de nossa equipe de vendas e de revendedores varejistas.

No ano passado, estabelecemos as bases para o que logo se tornará o mais recente elo de nossa cadeia varejista, a CRY Shop de Bombaim. Como o nome mostra, a CRY Shop representa nossa primeira tentativa de abrir um canal varejista próprio. Embora vá vender também os produtos da CRY, a loja será principalmente uma tentativa de comercializar trabalhos criativos de ONGs que trabalham com comunidades carentes, possibilitando a elas gerar recursos para as pessoas que representam.⁷⁵



Série Infantil Aprender e Brincar da CRY (jogos americanos com quebra-cabeças ou uma face de relógio, móveis, pôsteres, livros infantis). O catálogo dobrado em quatro, que traz um formulário de encomenda destacável listando todos os produtos, foi patrocinado por quatro empresas locais.

O catálogo dos cartões de felicitação e dos cartões "Diga que Você se Importa" da CRY exhibe fotografias coloridas de todas as pinturas, assim como um calendário de mesa, uma agenda de telefones e endereços, a reprodução de miniaturas e uma pasta para papéis de carta, envelopes e cartões com envelopes. O livreto colorido de 16 páginas foi patrocinado pelo Citibank.

Em 1995, a produção e o envio pelo correio de outro catálogo maior anunciando os produtos da CRY foi patrocinado pelo Industrial Development Bank of India. Além de listar os produtos, aos quais foram adicionados os blocos de anotações com capas decorativas, cartões postais e gravuras decorativas, o catálogo traz também uma página de agradecimentos onde estão impressos os nomes de todas as pessoas que colaboraram: artistas, designers, fotógrafos, colecionadores particulares, museus e galerias, consultores de arte, publicitários, tipógrafos, produtores gráficos, gráficas, serviços de entrega e assim por diante.

Administrar o crescimento da indústria de produtos tem sido um "processo de aprendizado constante", de acordo com Nomita Abreu, coordenadora financeira da CRY EUA, que, antes de ir para os Estados Unidos, trabalhou para a CRY na Índia durante 11 anos. "Nós aprendemos durante a caminhada", diz ela.

Além da receita gerada pelo programa, a CRY também conta com dois resultados fundamentais da venda de seus cartões e de outros itens que levam seu nome, figuras e dizeres com apelo emocional. De um lado, as mensagens sensibilizam as pessoas e as conscientizam sobre a situação difícil das crianças e sobre o seu compromisso de fazer algo por elas. Além disso, as pessoas ficam conhecendo a CRY e começam a associá-la ao trabalho em prol das crianças. Esse reconhecimento pode se converter no aumento dos recursos e da capacidade de fazer diferença, à medida que as pessoas começam a buscar isso. Significa também que os outros também vão querer se associar à CRY e o nome e logotipo da fundação passarão a ter um valor em si.

Exemplo 2

Uma companhia de investimentos
Kagiso Trust (África do Sul)

A Kagiso Trust foi fundada em 1986 com o objetivo de ajudar os sul-africanos a superar o sistema de racismo institucionalizado conhecido como apartheid. Uma grande porcentagem do seu orçamento era coberta pela União Européia, que desejava ajudar grupos sul-africanos mas não podia fazer isso através do governo. Em 1994, quando a África do Sul desmantelou oficialmente o Apartheid, a Kagiso começou a repensar o seu papel. A Kagiso sabia que perderia o apoio da União Européia assim que fossem estabelecidos canais governamentais para essa assistência. Tirando partido das novas oportunidades econômicas, a Kagiso se concentrou em ajudar os segmentos recém-emancipados da população sul-africana a desenvolver e utilizar todo o seu potencial. As empresas e o capital eram vistos como fundamentais para essa estratégia.⁷⁶

Uma companhia de investimentos

A partir de 1990, a Kagiso foi abordada por muitos empresários para ajudar a trazer pessoas anteriormente privadas de seus direitos civis para a administração empresarial. A Kagiso forneceu a essas empresas consultoria gratuita e ajudou-as a criar instâncias administrativas negras promissoras. Ela foi tão bem-sucedida nesse papel que começou a considerar a idéia de instalar uma consultoria para empresas com fins lucrativos. No final de 1993, os curadores deram prosseguimento à idéia criando a Kagiso Trust Investment Company (KTI), uma empresa que iria tentar concretizar o potencial da comunidade empresarial negra através da participação em operações conjuntas. A KTI foi estabelecida como uma entidade totalmente comercial, administrada de forma profissional. A KTI descreve a si própria desta forma:

A KTI surgiu do sonho dos curadores da Kagiso Trust de criar um veículo que identificasse e explorasse oportunidades empresariais de participação em operações conjuntas com investidores locais e internacionais adequados.⁷⁷

Com o objetivo de levantar o capital necessário para seu primeiro investimento, os fundadores levaram a idéia a um banco norte-americano, já vez que os bancos locais não estavam colaborando. O banco se interessou porque percebeu que os fundadores já haviam estabelecido sua credibilidade como administradores da Kagiso Trust. Além disso, o banco acreditava que abordar o fortalecimento da comunidade negra seria um investimento bem-sucedido a longo prazo. O banco avaliou o empréstimo em termos estritamente comerciais e finalmente o aprovou, porque estava convencido de que o primeiro investimento planejado seria em uma companhia de seguros já em atuação, bem administrada e que operava na bolsa de valores. Como a empresa já estava atendendo à comunidade negra, o banco concluiu que ela seria uma boa candidata à abordagem da KTI.

Esse empréstimo, em conjunto com um modesto investimento da própria Kagiso Trust, forneceu o capital inicial para a companhia de investimentos. Os termos do empréstimo foram tão atraentes que a KTI teria vários anos para investir o dinheiro antes de reembolsá-lo. No final, a operação foi tão bem-sucedida que a KTI pôde antecipar o pagamento do empréstimo.

Em suas operações como entidade comercial, a KTI procura assegurar os dividendos que serão canalizados para a Kagiso Trust beneficiar as comunidades carentes.

Um folheto da KTI declara:

Nosso objetivo é, em última análise, gerar fluxos de dividendos suficientes para fornecer à Kagiso Trust algum grau de auto-suficiência, possibilitando assim que ela sustente seu investimento em projetos de desenvolvimento destinados às comunidades menos favorecidas.⁷⁸

Os curadores da KTI são empresários e especialistas em desenvolvimento. Ela é administrada como uma entidade separada da Kagiso Trust, embora as duas mantenham boas conexões e compartilhem os curadores. Em termos da busca pelo valor, a "administração para mudanças" é um fator importante para a KTI. Ela busca investir em empresas em que possa de influenciar positivamente.

Eric Molobi, presidente da empresa, diz, "A chave para o crescimento potencial de nossa economia é a formação de empresas independentes administradas por negros, mas também em parcerias e outras formas de cooperação com empresas estabelecidas". A KTI procura investir em empresas com administração sólida que reconheçam que a introdução de novos colegas negros será mutuamente benéfica. Os administradores negros terão as oportunidades que lhes foram negadas no passado e novas portas serão abertas para as empresas em mercados anteriormente ignorados ou fechados para elas.

A KTI busca um papel ativo na administração dos seus investimentos, mas prefere atuar em áreas em que tenha certeza que seu conhecimento complementar o conhecimento de outros agentes. Ela busca também envolver bancos e administradoras no investimento, já que vê esse envolvimento como uma forma de garantir bons retornos. A capacidade de estabelecer parcerias mutuamente benéficas com outras empresas tem sido um dos pontos fortes da KTI desde o início. Em 1998, a KTI já detinha participações significativas em várias empresas, entre elas:

- Kagiso Media Limited (40%)
- Kagiso Khulani Supervision Food Services (20%)
- Kagiso Financial Services (42%)
- Kagiso Ventures Limited (100%)⁸⁰

Como o Conselho da Kagiso Trust concluiu que era imperativo reinvestir os ganhos na empresa para permitir seu crescimento e sucesso, ele decidiu que a Kagiso não deveria sacar os rendimentos da KTI nos primeiros anos de vida da empresa. Enquanto seu investimento na KTI cresce, a Kagiso ainda tem que contar com outras fontes de renda, como a receita de uma loteria federal e das campanhas de captação de recursos.

Kagiso Financial Services

Devido ao reconhecimento do seu nome e à reputação do seu Conselho, cujos membros possuem um sólido currículo na área social, a KTI conseguiu assinar vários

contratos que se converteram em parcerias empresariais formidáveis. A Kagiso Financial Services, por exemplo, foi criada através de um empreendimento conjunto com o banco comercial britânico NM Rothschild. A Kagiso Trust detém uma participação igual à do Grupo Rothschild (cada um possui 42,2% da empresa).

A KFS reúne o conhecimento local da Kagiso Trust, o alcance global do grupo bancário de investimentos Rothschild e a capacidade equilibrada de distribuição doméstica e internacional da ABN AMRO Securities (SA) (PTY) Ltd.

...

Assim, a KFS é capaz de combinar conhecimento doméstico e internacional para oferecer consultoria e execução inovadoras e adaptar as estruturas de transação às necessidades específicas dos nossos clientes sul-africanos, tanto a nível doméstico quanto internacional.⁸¹

Os serviços da companhia financeira se baseiam na reputação internacional e nos conhecimentos da Rothschild, que atua em 27 países e é a 8ª maior corretora de valores do mercado de Johannesburg, assim na força local do nome e das redes da Kagiso Trust. Os serviços que ela oferece são:

Acesso total à rede internacional ABN AMRO Rothschild

- Serviços profissionais e dedicados de investimento bancário na África do Sul, com um histórico comprovado de aplicação das mais avançadas técnicas internacionais em transações domésticas e estrangeiras
- Conhecimento dos mercados da região sul da África e da África do Sul, além de total exposição a todos os centros financeiros internacionais
- Um consultor profissional que reflete totalmente o espírito e o profissionalismo da nova África do Sul e região⁸³

Referências

- ¹ FDC. Proposta para a Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. 1993.
- ² Conversa com Carlos Fumo, Diretor Executivo, FDC. Dezembro de 1998.
- ³ *Ibid.*
- ⁴ *Ibid.*
- ⁵ Ocampo, Alfredo. *Fundación para la Educación Superior (Colombia)*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁶ Caso extraído de *Mitra Lingkungan (DML): A Case Study*. The Synergos Institute, 1998.
- ⁷ Site da empresa na Web: www.aqua.com/.
- ⁸ Caso extraído de Micou, Ann McKinstry. *Listening to the Stakeholders. The Impact of U.S. Foundation Funding in Southern Africa*. New York: Institute for International Education. 1997.
- ⁹ “Filantropia na região sul da África”, trabalho apresentado por Graça Machel no *Philanthropy and Domestic Fundraising Workshop*, Harare, Zimbábue. Fevereiro de 1996.
- ¹⁰ “Sobre os objetivos do seminário e as metas da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade”, trabalho apresentado por Graça Machel no Seminário para o Desenvolvimento da Comunidade, Maputo, Moçambique. Outubro de 1990.
- ¹¹ Micou, *op cit.*
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ *Agenda of Strategic Co-Financing to Strengthen Community Initiative in Mozambique*, rascunho interno da FDC. 1996.
- ¹⁴ Rudel, Lu e J. Jude Pansini. *Assessment of the Feasibility to Establish an Endowment for the Community Development Foundation of Mozambique*. Development Associates, Inc. 1992.
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ Caso extraído em grande parte da *Puerto Rico Community Foundation: A Case Study*, Série sobre a criação de fundações. The Synergos Institute, 1997.
- ¹⁷ *Creating a New Institution: Puerto Rico Community Foundation*. Citação do Supervisor de programas, Fundação Ford, documento interno, pág. 3.
- ¹⁸ Maldonado, Alex W. e Thomas A. Troyer. *Puerto Rico Community Foundation: A Feasibility Study*. National Puerto Rican Coalition, Inc. 1983.
- ¹⁹ Conversa telefônica com Nelson Colón, Diretor Executivo da PRCF. Março de 1999.
- ²⁰ *Ibid.*
- ²¹ *The Case for the Puerto Rico Community Foundation*. Puerto Rico Community Foundation.
- ²² Puerto Rico Community Foundation: Relatório Anual de 1990.
- ²³ Conversa telefônica com Nelson Colón, cit.
- ²⁴ del Rosario, Teresita. *Foundation for the Philippine Environment: A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Apresentação na reunião do Conselho de dezembro de 1997, Foundation for the Philippine Environment. Documento interno.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Micou, *op cit.*

³⁰ Carta de Graça Machel, Diretora Executiva, Associação para o Desenvolvimento da Comunidade para o presidente da Fundação John D. e Catherine T. MacArthur. 22 de julho de 1992, Maputo.

³¹ Proposta da FDC para a Fundação MacArthur. 1992.

³² Discussão com David Winder, Diretor do Global Philanthropy Program, The Synergos Institute. Fevereiro de 1999.

³³ Proposta da Vamos para a DA., 1997.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Correspondência com a Fundación Vamos. Dezembro de 1997.

³⁶ Relatório anual da CRY, 1997, pág. 23.

³⁷ Materiais da mala direta da CRY. Sem data.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ D'Souza, Anthony T. *Child Relief & You (India): A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.

⁴¹ Folheto da CRY. Sem data.

⁴² Conversa telefônica com Vijay Vemulapalli, Membro do Comitê Administrativo, CRY EUA. Agosto de 1999.

⁴³ CRY EUA. Site da Web: www.us.cry.org/.

⁴⁴ Apresentação da Abrinq sobre captação de recursos. Agosto de 1999.

⁴⁵ Conversa telefônica com Ana Maria Wilhelm, Diretora Executiva, Fundação Abrinq. Março de 1999.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Mala direta da Abrinq. Sem data.

⁴⁸ Folheto sobre os programas da Abrinq. Sem data.

⁴⁹ *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança: Uma história de ação, 1990-1997.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Relatório de atividades da Abrinq, 1997.

- ⁵² Folheto da Abrinq. Sem data.
- ⁵³ Documentos internos, Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade de Moçambique. 1996.
- ⁵⁴ *Terceiro setor n° 9*.
- ⁵⁵ *History of Action*.
- ⁵⁶ Folheto da Abrinq. Sem data.
- ⁵⁷ Folheto/diretrizes da Abrinq sobre o Programa Empresa Amiga da Criança. Sem data.
- ⁵⁸ Philippine Business for Social Progress, Relatório anual de 1997.
- ⁵⁹ Garilao, Ernesto D. "Philippine Business for Social Progress: Can it be Replicated?" Trabalho apresentado na *Conference on International Philanthropy*. Maio de 1991. New York City.
- ⁶⁰ Relatório anual da PBSP, 1997.
- ⁶¹ Muitas dessas informações e das que se seguem estão baseadas em Tan, Victor E. *The Philippine Business for Social Progress: A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.
- ⁶² *Ibid.*
- ⁶³ *PBSP Review of the Past 25 years 1971-1995*.
- ⁶⁴ Tan, *op cit.*
- ⁶⁵ Mensagem de correio eletrônico de Flory Tabio, Diretora de Serviços para Associados da PBSP. Agosto de 1999.
- ⁶⁶ Proposta ao governo japonês, Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade. 1995.
- ⁶⁷ *Ibid.*
- ⁶⁸ *Ibid.*
- ⁶⁹ Selener, Daniel. *Draft study on Embassy of the Netherlands Cooperation with Esquel Ecuador Foundation*. New York: The Synergos Institute. Não publicado.
- ⁷⁰ *Ibid.*
- ⁷¹ *Ibid.*
- ⁷² *Ibid.*
- ⁷³ Gonzales, Eugenio. Observações finais de *Building the Foundations of a Sustainable Society: The Philippine Experience of Creative Debt Relief*. 1996.
- ⁷⁴ Relatório anual da CRY 1994-5.
- ⁷⁵ Relatório anual da CRY 1997-8.
- ⁷⁶ Descrição de caso extraída de from Schütte, Lauren Blythe. *The Kagiso Trust (South Africa): A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.
- ⁷⁷ Kagiso Trust Investment Company. Folheto da empresa.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Schütte, *op cit.*

⁸⁰ Carta de J.J. Njeke, Diretor Administrativo, Kagiso Trust Investment Company. Agosto de 1999.

⁸¹ *Credentials*, Kagiso Financial Services, N M Rothschild & Sons Limited, pág. 2, 1998.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*

5

Comunicação e Abrangência

Este capítulo examina as diferentes abordagens adotadas pelas fundações para divulgação e expansão de seus trabalhos.

Exemplo 1	Um Plano de Divulgação <i>Fundación Esquel Ecuador</i>
Exemplo 2	Relatórios de atividades, folhetos e eventos ligados às empresas <i>Philippine Business For Social Progress</i>
Exemplo 3	Relatórios de atividades e publicações para parceiros da comunidade <i>Social Change Assistance Trust (África do Sul)</i>
Exemplo 4	Material de conscientização, artigos e eventos <i>Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)</i>

O que é um Plano de divulgação?

Um Plano de divulgação é a forma pela qual uma fundação, através de uma variedade de materiais de divulgação, torna seus objetivos e programas conhecidos a fim de influenciar ações ou obter apoio. Alguns exemplos de materiais de divulgação são:

- Relatórios de atividades - registros das realizações da fundação. É comum a publicação anual desse tipo de relatório.
- Relatórios financeiros - registros de como a fundação gasta seu dinheiro. Os relatórios auditados são aqueles revistos por um auditor externo.
- Folhetos - geralmente fornecem informações básicas sobre os trabalhos da fundação e sobre como contatá-la.
- Diretrizes para os candidatos - informam os procedimentos para candidatura e as prioridades e restrições específicas da fundação em relação às doações que faz.
- Notícias e artigos de opinião - podem ser divulgados na mídia local para influenciar a opinião pública e obter apoio

Por que a divulgação é importante para as fundações?

Os materiais de divulgação são frequentemente produzidos para projetar a imagem da fundação, para captar recursos ou para aumentar o impacto da fundação sobre uma questão social ou econômica.

- Projetar uma imagem: uma fundação pode, por exemplo, publicar um relatório anual para informar o público sobre suas realizações.
- Captação de recursos: muitas fundações estabelecem uma forte ligação entre a captação de recursos e sua capacidade de divulgar o que está sendo executado.
- Aumentar o impacto: uma fundação pode usar a divulgação como meio de iniciar um diálogo com o público ou de chamar atenção para uma questão social ou econômica. Dessa forma, a divulgação torna-se parte dos programas da fundação.

Com Quem As Fundações Querem Se Comunicar?

As fundações destacadas neste capítulo procuram se comunicar com os beneficiários de suas doações, com seus financiadores e com o público em geral. A Philippine Business for Social Progress e a Fundação Abrinq são bem sucedidas no contato com empresas, a Fundación Esquel Ecuador (FEE) promove o setor sem fins lucrativos no Equador e a Social Change Assistance Trust (Scat) se concentra em desenvolver valores e entendimento compartilhados nos grupos comunitários que apóia.

Resumo

Uma avaliação dos esforços de divulgação pode ser um bom ponto de partida para se pensar estrategicamente sobre esses esforços e fortalecê-los. Nos estágios iniciais do desenvolvimento de uma instituição, é um desafio freqüente encontrar recursos humanos e financeiros para empreender um esforço de divulgação significativo. Com o passar do tempo, entretanto, a fundação irá provavelmente perceber que investir em divulgação é cada vez mais importante para sua credibilidade. A FEE iniciou seu processo de aprimoramento e aprofundamento de seus esforços de divulgação a partir do resultado de uma avaliação.

Peças de divulgação visuais, cartazes, vídeos e eventos podem ajudar a atingir um público mais amplo, além de poderem ser traduzidos de modo a alcançar diversas clientelas. Além de selecionar uma mídia estratégica para alcançar os beneficiários nas áreas rurais da África do Sul, A Scat divulga seu trabalho em vários dialetos locais do país.

Reconhecer conquistas importantes e fazer publicidade em torno delas estimula outros a fazerem o mesmo. A cerimônia anual de premiação da Fundação Abrinq é um exemplo de como reconhecer os esforços que a fundação quer apoiar e promover. Esse reconhecimento social dá credibilidade a esses esforços e promove a conscientização.

A divulgação dos comentários e opiniões de pessoas de fora da fundação pode ser uma forma eficaz de demonstrar responsabilidade. A PBSP, por exemplo, inclui o relatório de um avaliador externo de programas no seu relatório anual. A FEE conta sua história através de relatos dos habitantes das áreas rurais e de ativistas sociais de todo o Equador. Além de mostrar que as fundações estão realmente sendo fiéis a seus princípios, esse método de exposição torna a leitura mais envolvente.

Exemplo 1

Um Plano de Divulgação *Fundación Esquel Ecuador*

As atividades de divulgação da FEE se concentram em obter reconhecimento público das organizações não-governamentais locais e promover um setor sem fins lucrativos saudável. Seus produtos têm o objetivo de atingir sua clientela (principalmente ONGs e organizações comunitárias nacionais), fortalecer as relações com parceiros e doadores internacionais e influenciar a política e a opinião pública através dos meios de comunicação de massa. A Esquel elabora um relatório anual de suas atividades, apresenta semanalmente artigos com suas opiniões a um jornal de circulação nacional e publica trimestralmente um boletim chamado Esquela. Os vínculos com ONGs estrangeiras e doadores são mantidos através do comparecimento regular da equipe a conferências e seminários e de visitas de intercâmbio.

A Esquel tem um gerente de divulgação encarregado de coordenar essas atividades produzindo vários dos seus materiais de divulgação em espanhol e em inglês. O espanhol é essencial para atingir o público nacional. O inglês atinge um público internacional que inclui doadores, prováveis doadores e organizações parceiras.

Avaliando a Necessidade

Em 1997, quando tinha sete anos de existência, a Esquel contratou uma firma independente de comunicação para avaliar suas atividades de divulgação. Essa avaliação foi concentrada na comunicação "interna" (fluxo do diálogo e troca de informações entre a equipe e o conselho), e na comunicação "externa" com o público, doadores e beneficiários. Como resultado dessa avaliação, a Esquel decidiu aprimorar suas atividades de divulgação, explicitando melhor seus objetivos e elaborando um plano de divulgação. A seguir, um trecho dessa avaliação:

PROBLEMAS ENCONTRADOS:

COMUNICAÇÃO INTERNA

- iniciativas geralmente isoladas
- Troca de informações interna insuficiente

COMUNICAÇÕES EXTERNAS

- Falta de planejamento
- Falta de uma estratégia clara de divulgação
- Falta de coerência na imagem da instituição
- Falta de objetivos claros de comunicação

SOLUÇÕES PROPOSTAS:

COMUNICAÇÃO INTERNA

- Publicação de um boletim interno
- Reunião semanal dos integrantes de cada departamento

COMUNICAÇÃO EXTERNA

- Preparar e implementar um plano de divulgação
- Criar um comitê de divulgação
- Planejar uma imagem corporativa
- Criar um plano de mídia
- Desenvolver novas ferramentas de divulgação¹

As Nove Ferramentas do Plano de Divulgação

A Esquel elaborou um plano de divulgação em 1998, seguindo as recomendações dessa avaliação. O plano identificava objetivos para os sete públicos-alvo descritos abaixo. Através do plano, a Esquel desejava fortalecer suas relações com a mídia, redefinir sua identidade corporativa e produzir materiais de divulgação periódicos para a mídia, ONGs, embaixadas e organizações internacionais de cooperação. Ela pretendia criar um componente de divulgação para cada um de seus projetos. Por exemplo, para fortalecer um beneficiário, a fundação poderia oferecer suporte à criação de um boletim para informar a comunidade e outros públicos sobre as atividades da ONG ou da organização comunitária. Nove "ferramentas" foram propostas para atingir esses objetivos. O plano está resumido abaixo:

PLANO DE DIVULGAÇÃO 1998

Objetivo geral

Projetar para a comunidade nacional e internacional uma imagem da Esquel como uma organização moderna, confiável, eficiente e pluralista, dedicada às causas mais nobres que oferecem apoio ao desenvolvimento de grupos vulneráveis através de uma rede nacional.

Objetivos Específicos

[São apresentados um ou dois objetivos para cada público-alvo. Como exemplo, o plano lista seis objetivos para cada público.]

População em Geral

- Divulgar o trabalho da Esquel de modo a manter uma imagem positiva da instituição

Setor Privado

- Fortalecer a imagem da Esquel como líder na promoção da responsabilidade social

ONGs

- Estabelecer a Esquel como um ponto de referência para o desenvolvimento institucional das ONGs (por exemplo, eficiência em gerência administrativa, assistência técnica)
- Minimizar a imagem da Esquel como apenas uma instituição de financiamento

Governo

- Reforçar a imagem das ONGs como instituições que trabalham em prol do desenvolvimento do país e não pretendem substituir o trabalho do governo
- Estimular a canalização de recursos internacionais por organizações da sociedade civil

Instituições Internacionais

- Divulgar a imagem da Esquel como um parceiro confiável e eficiente

Doadores locais

- Incentivar a prática da responsabilidade social

Beneficiários Diretos

- Fortalecer a imagem da Esquel como instituição parceira que apóia projetos sustentáveis
- Transmitir a idéia de que a Esquel é uma organização que exige responsabilidade de seus beneficiários

FERRAMENTAS USADAS PARA IMPLEMENTAR O PLANO DE DIVULGAÇÃO

Relatório Anual

O Relatório Anual é uma peça de informação útil porque é distribuído entre diversos públicos. O relatório busca despertar o interesse das pessoas por conhecer as atividades da Esquel. Todos os capítulos começam com a história do projeto de uma comunidade. Dessa forma, o relatório tem um aspecto mais humano.

Programa de Relações Públicas

O programa de relações públicas é a ferramenta de divulgação mais importante, pois é o centro de todas as ações de divulgação. ...

Pasta de Informações

A Esquel deve criar uma pasta com informações básicas sobre a instituição para ser distribuída aos interessados. Essa pasta deve conter um folheto da instituição, folhetos de programas e o relatório anual.

Vídeo Institucional

Um vídeo com sete ou oito minutos de duração sobre a Esquel e suas atividades deve ser usado em diferentes circunstâncias com os diversos setores que se comunicam com a Esquel. O custo do vídeo é alto, mas ele dura quatro ou cinco anos e é fácil de manusear.

Uso Do Espaço Físico

O escritório da Esquel também é um espaço dedicado à comunicação com todos os visitantes. Boas fotos dos projetos e um local específico para exibir materiais promocionais muitas vezes são um meio de divulgação mais eficaz que uma explicação oral.

Esquela [Boletim]

O propósito da Esquela é tornar-se ... um espaço aberto para a sociedade civil e também informar sobre o trabalho da fundação. A Esquela traz entrevistas, histórias e opiniões sobre questões de interesse nacional.

Esquelita [Boletim interno]

A Esquelita é um novo boletim interno que oferece à equipe da Esquel um mecanismo interno de comunicação que informa sobre as atividades da fundação. Ao mesmo tempo, é um espaço aberto para a equipe expressar suas idéias.

Informativo Esquel

Boletim interno que tem como objetivo informar mensalmente os membros do conselho da Esquel sobre as atividades da fundação e aumentar seu compromisso com a instituição.

Site da Web

...A finalidade do site da Web é informar a comunidade nacional e internacional sobre as atividades atuais da Esquel de uma forma interessante. [O endereço do site da Web da Esquel é <http://www.esquel.org.ec>]²

A Esquel encara cada uma dessas ferramentas como áreas distintas de atividade que serão usadas para fortalecer sua imagem e divulgar informações sobre as atividades de seus parceiros e sobre ela mesma. Quatro das ferramentas específicas serão abordadas com mais detalhes abaixo: o relatório anual, o programa de relações públicas o material informativo e o boletim.

O relatório anual

Os relatórios anuais da Esquel contêm informações abrangentes sobre suas atividades e informações financeiras de auditores. O objetivo dos relatórios é promover a imagem da Esquel como uma organização transparente e responsável, tornando suas informações acessíveis ao público, e prestar contas do uso dos recursos aos seus doadores e ao público em geral de forma satisfatória.

O índice do relatório de atividades de 1997, a seguir, mostra que a Esquel optou por incluir em no seu relatório informações sobre os programas e estratégias, pequenos ensaios sobre questões relativas à missão, relatórios financeiros completos, relatórios do auditor e informações básicas sobre a fundação.

Índice

- Atividades Estratégicas da Instituição
- Carta dos Presidentes
- Parceiros Internacionais da Esquel
- E os Cidadãos Quebram o Silêncio [contexto do trabalho da Esquel durante o ano]
- Programas da Esquel
- Finanças da Esquel
- A Equipe Esquel
- Anexos



O relatório anual de 1991-1992 continha uma seção introdutória intitulada "Nossas Vozes", que relatava as atividades da fundação através de depoimentos de pessoas e organizações que apóia e com quem trabalha. As aspas dão um tom pessoal ao relatório. A Esquel continuou a incorporar os depoimentos aos relatórios anuais subsequentes. A seguir, um trecho do relatório de 1991-1992:

Carmen Romero

Eu faço parte da organização "Casitas del Guasmo" [uma organização comunitária de Guasmo, Equador] e sou também pesquisadora. Creio que a contribuição que a Fundación Esquel proporcionou à área de Guasmo, em Guayaquil, foi muito benéfica e ajudou no desenvolvimento social dessa área. Graças a esses projetos, as pessoas conheceram novas formas de sobrevivência, de aprendizado e de organização. Aqui em Guasmo, precisamos educar a população para a sobrevivência.⁴

Ferramentas: Programa de Relações Públicas

De acordo com Diego Cornejo, antigo Coordenador de Divulgação da Esquel e atual Editor do jornal diário Hoy, é difícil obter boas notícias sobre ONGs ou grupos de cidadãos nos principais meios de comunicação. "No Equador," ele diz, "as notícias giram exclusivamente em torno das atividades governamentais, em torno daqueles que fazem ou derrubam personalidades políticas ou em torno de problemas econômicos. Portanto, as organizações como a Esquel precisam trabalhar para obter espaço nos jornais, revistas ou estações de televisão, de forma que a significância e a magnitude de suas atividades sejam reconhecidos pelo público". Para aumentar a cobertura da mídia, a Esquel adotou as relações públicas como parte fundamental de seus esforços de divulgação. Relatório do gerente de divulgação da Esquel:

....a mídia é um canal de divulgação importante para compartilhar o trabalho da Esquel com a população em geral e para reforçar de forma consistente nossa credibilidade e imagem na sociedade. Para criar um relacionamento mais próximo com a mídia, a Esquel adota as seguintes estratégias:

Boletins para a imprensa

Trabalhando com a ODISEA [uma firma local de consultoria de comunicação], a Esquel envia comunicados aos principais jornais nacionais com informações precisas sobre os eventos nos quais está envolvida. Da metade de 1997 até a metade de 1998, os jornais publicaram informações sobre a Esquel mais de 100 vezes.

Relacionamento com a mídia para a cobertura de eventos

Parte do trabalho da ODISEA é manter um relacionamento sólido entre a Esquel e a mídia. Desde de 1997, todos os principais eventos da Esquel foram cobertos pela imprensa e pelas estações de televisão. Por exemplo, a Conferência Internacional de Responsabilidade Social, em junho de 1997, foi coberta por todos os principais jornais (mais de 30 artigos) e pelas principais estações de televisão... .

Relações estabelecidas para questões específicas

A Esquel estabeleceu uma relação permanente com a principal revista econômica/empresarial do Equador, a Gestión, para promover a questão da responsabilidade social. A revista é lida pelo público-alvo desse programa: os líderes empresariais do país. Em novembro de 1997, a Gestión criou uma seção regular em sua revista mensal que aborda questões relativas à responsabilidade social. A Esquel determina o conteúdo de cada artigo mensal e coordena a elaboração do artigo juntamente com a revista.

Um fator importante para nosso sucesso com a mídia são as relações pessoais estabelecidas com pessoas importantes nos principais jornais e na televisão. O Gerente Geral do jornal Hoy, de Quito, por exemplo, é membro da comissão da Esquel e um importante colunista de um jornal de Guayaquil também faz parte da comissão.

As relações permanentes com a mídia foram especialmente úteis no início de 1998. Diversas ONGs do Equador foram envolvidas em escândalos relacionados à má administração das doações. Isso levou o conselho da Esquel a executar a medida incomum de publicar os relatórios financeiros auditados da Fundação em espaços doados nos principais jornais. O espaço foi doado por um dos jornais. A Esquel acredita que essa ação foi um passo importante na divulgação de seu compromisso com a transparência e responsabilidade e um chamado a outras ONGs para que fizessem o mesmo.

Esquela

No. 2
Nueva Temporada
Segundo trimestre 1998

Organo informativo trimestral de la Fundación Esquel-Ecuador

Editorial

Nos encontramos a las puertas de elegir un nuevo gobierno que dirija los destinos del país durante los próximos cuatro años. Sin duda, éste es uno de los periodos más difíciles que está viviendo nuestra sociedad. La pobreza, que tradicionalmente ha afectado a la mayoría de los ecuatorianos, se ha visto agravada por las secuelas del fenómeno de El Niño, en un marco de deterioro de la situación de la macroeconomía y de los cada vez mayores problemas de gobernabilidad.

La necesidad de respuestas prácticas, eficientes y equitativas a tales problemas, demanda del concurso de toda la sociedad; es una tarea de todos y para todos y no puede, ni conviene, dejársela exclusivamente al nuevo gobierno.

En el contexto de una campaña electoral caracterizada por la apatía y, sobre todo, por la ausencia de propuestas integradas y coherentes de los candidatos, la construcción de una agenda para salir de la crisis y transitar a un nuevo desarrollo es quizá un elemento central, que permitirá convocar la participación de amplios sectores ciudadanos con nuevas propuestas, convenir en cuáles son las prioridades nacionales y establecer formas de acción concreta.

Hay mucho que hacer, pero si iniciamos el camino con la plena incorporación de quienes hasta ahora han sido sujetos pasivos del devenir nacional, seguramente estaremos sentando algunos pilares fundamentales o, al menos, sabremos a qué puerto queremos arribar luego de salir del naufragio. ■

Un nuevo reto ciudadano:

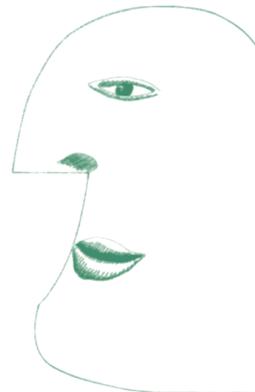
El respeto a la diferencia

i Por qué es tan difícil llegar a consensos en el Ecuador? ¿Por qué los acuerdos duran tan poco y la participación se diluye a la hora de actuar?

Recientemente, la Asamblea Nacional exigió al país un fuerte ejercicio de reflexión. Sin embargo, no fue posible evitar que el diálogo se empantane a la hora de decidir sobre temas polémicos: pluriculturalidad, áreas estratégicas del Estado y seguridad social.

Durante los últimos meses han sido varias las experiencias de participación y propuestas frente al Ecuador dividido, y a veces ingobernable, que han surgido por el esfuerzo de muchas instituciones nacionales e internacionales.

Pase a la página 4



• Entrevista

Ludy Caicedo busca espacios de expresión. Pág. 2

• Noticias

Los niños y jóvenes opinan sobre la corrupción. Pág. 3

• Tema Central

El respeto a la diferencia es el nuevo reto ciudadano. Pág. 4

• Noticias

Inicia la tercera fase del Programa de Desarrollo Humano Sustentable. Pág. 6

• Reportaje

Un proyecto que apoya a las vivanderas de Loja y Catamayo. Pág. 7

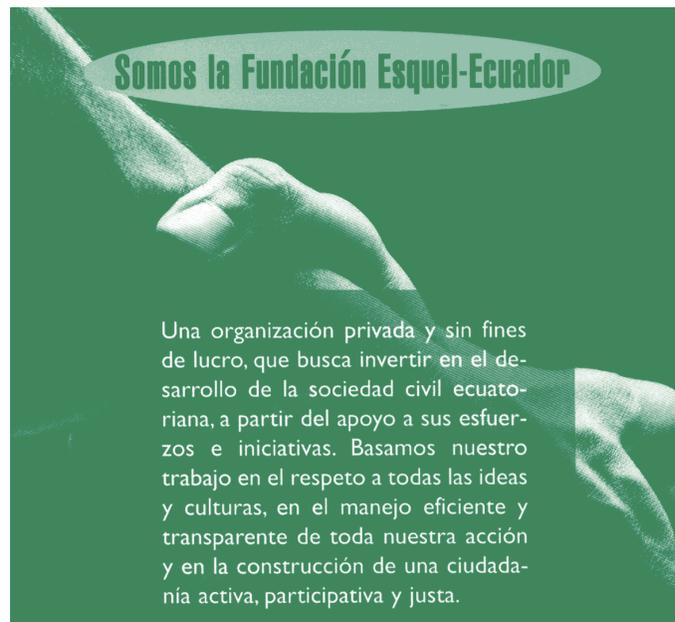
• Noticias

Nuevos proyectos se ponen en marcha. Pág. 8

Pasta de Informações

A Esquel tem usado slogans e expressões em seus folhetos que passaram a ser identificados com sua missão. Um slogan de 1991, "Uma parceria para o desenvolvimento", ajudou a lançar a fundação e a divulgá-la para prováveis apoiadores.

A Esquel revisa periodicamente seus folhetos, identificados pelo símbolo de um aperto de mãos. Um folheto de 1998 começa com a declaração "Somos a Fundación Esquel - Ecuador." Uma breve descrição da fundação é apresentada em destaque na capa.



Somos a Fundación Esquel - Ecuador

Uma organização privada e sem fins lucrativos que busca intervir no desenvolvimento da sociedade civil equatoriana para apoiar seus esforços e iniciativas. Baseamos nosso trabalho no respeito a todas as idéias e culturas, em um modo operacional transparente e eficiente em todas as nossas ações e na construção de uma cidadania ativa, participativa e justa.

[Tradução]

As cinco seções do folheto respondem às questões básicas sobre a Esquel: O que fazemos, Nossos programas, Quem somos nós, Nossos bens e Como trabalhamos. A linguagem do folheto é concisa e o design é simples.

O caso da Esquel mostra que a forma de divulgação de uma fundação evolui com o tempo, refletindo as mudanças internas e os contextos social, econômico e político em que têm de trabalhar. No primeiro folheto da Esquel (1993, sete objetivos eram listados. O folheto de 1996 lista os quatro objetivos a seguir:

Objetivos

- Fortalecimento da Comunidade: através do apoio a suas iniciativas, fortalecer sua capacidade de autogestão
- Apoio ao Desenvolvimento Integrado: para crianças e jovens, de modo que possam enfrentar os desafios impostos pela situação nacional atual
- Estímulo à Criação de uma Cultura de Solidariedade: em prol de um desenvolvimento moderno, dinâmico, sustentável e equitativo
- Contribuição para o Desenvolvimento da Cidadania: através da geração de consenso e de apoio à reflexão permanente sobre os problemas nacionais⁷

A seção do folheto intitulada "Nossas Estratégias" apresenta uma breve descrição de seis estratégias específicas de programas (resumidas aqui). Tornando públicas as estratégias, a Esquel informa ao público como alcançará seus objetivos.

Nossas Estratégias

Apoiamos o desenvolvimento de grupos de pessoas carentes e iniciativas que dêem preferência à participação de crianças e jovens, mulheres, agricultores e nativos através das seguintes estratégias:

- Programas para Crianças e Jovens
- PROCESO, programa comunitário para o desenvolvimento econômico e social
- Fundos de apoio à administração comunitária
- Fórum de Cidadãos e Fórum de Jovens
- Fortalecimento de organizações da sociedade civil
- Fortalecimento da filantropia⁸

Boletim

Desde de 1992, a Esquel publica quatro ou cinco vezes ao ano um boletim com oito páginas, chamado Esquela. Em 1998, a Esquel lançou uma nova edição da Esquela que descrevia seus objetivos da seguinte forma:

Pretendemos criar um espaço onde reuniremos opiniões e apresentaremos informações atualizadas sobre os projetos que apoiamos. Apresentaremos depoimentos reais de pessoas e organizações que trabalham com formas alternativas de desenvolvimento para o país e, certamente, apresentaremos nosso ponto de vista sobre aspectos relevantes da situação nacional.⁹

Uma idéia geral da edição do segundo trimestre de 1998 mostra como a Esquel inclui informações sobre a própria organização, artigos sobre suas iniciativas e notícias e debates sobre as questões com as quais está envolvida:

Tema Central: O desafio de um novo cidadão: respeito à diferença?

Entrevista: Ludy Caicedo [uma jovem ativista de 18 anos] busca espaço para se expressar.

Artigos

- Opiniões de crianças e jovens sobre a corrupção
- Início da fase do programa de desenvolvimento humano sustentável
- Novos projetos são implementados

Relatório: Um projeto que apóia as mulheres fornecedoras da Loja e Catamayo¹⁰

Exemplo 2 *Relatórios, folhetos e eventos ligados às empresas* *Philippine Business For Social Progress*

Em 1970, líderes empresariais das Filipinas fundaram a Philippine Business for Social Progress (PBSP) com o objetivo de lidar com o desequilíbrio na sociedade filipina, que eles acreditavam contribuir para as tensões sociais. Devido aos objetivos originais da PBSP, atender aos interesses de filantropos corporativos e apoiar o desenvolvimento social, seus esforços de divulgação precisaram se ajustar aos anseios das empresas associadas e ajudá-las a construir sua imagem corporativa. Como a PBSP cresceu e ganhou credibilidade através de seus projetos e programas, associar-se a ela valoriza a imagem de uma empresa, destacando seu envolvimento e o de seus executivos e funcionários com a comunidade.

Relatórios de Atividades

Assim como a Fundación Esquel, a PBSP produz anualmente um relatório de atividades. O Relatório Anual de 1997 começa com a Declaração de Compromisso da PBSP, uma série de princípios e convicções das empresas associadas. Os nomes das mais de 150 empresas associadas são listados nas páginas seguintes.

Muitos elementos do Relatório Anual de 1997 da PBSP são normalmente encontrados nos relatórios da fundação: mensagens pessoais dos líderes da fundação, discussões sobre os programas, relatórios financeiros auditados e informações básicas sobre a equipe e sobre a missão da organização. O relatório destaca o trabalho da PBSP e suas empresas associadas e é composto das seguintes seções:

- Declaração de Compromisso
- Mensagem do Presidente do Conselho
- Artigo do Presidente
- Cidadãos Corporativos em Ação
- Dar um Rosto e um Coração à PBSP
- Relatório do Tesoureiro
- Relatório do Auditor
- Avaliação Externa de Programas
- Declaração da Administração
- Executivos da Fundação
- Equipe da Fundação¹

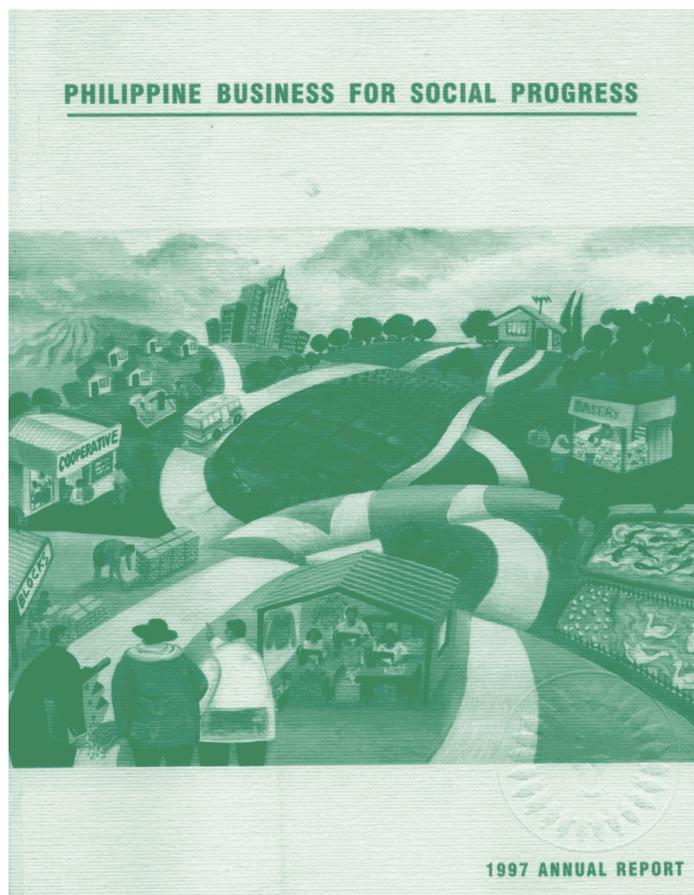
Uma seção pouco comum no relatório da PBSP de 1997 foi a Avaliação Externa de Programas. É uma declaração de uma página escrita pela SVG and Co., uma empresa líder de consultoria em administração, que avalia o impacto de dois programas da PBSP durante um período de quatro anos, de 1992 a 1996. Incluir uma avaliação externa de programas no Relatório Anual pode aumentar potencialmente a responsabilidade da fundação para com seus diversos públicos, oferecendo a eles uma avaliação independente. A seguir, um trecho do Relatório Anual de 1997:

Avaliação externa de programas

SVG and Co.

Avaliamos o desempenho dos Programas de Crédito para Pequenas e Médias Empresas e do Kredistanstalt Fur Wiederaufbau (KfW) no período entre 1992 e 1996 usando processos de avaliação mutuamente acordados para ajudar a PBSP a:

- Determinar indicadores do impacto dos programas na expansão de crédito para pequenas e médias empresas e nas instituições financeiras intermediárias
- Avaliar a eficácia do mecanismo de concessão de crédito
- Determinar novas destinações para empréstimos e a possível expansão dos programas¹²



Além do relatório anual, a PBSP publica uma "Lista de Projetos Assistidos". A lista é uma tabela simples que apresenta informações básicas sobre a ajuda financeira fornecida pela fundação. A lista ajuda os candidatos a doações, dando a eles uma idéia do escopo dos projetos. Ela pode também ajudar a consolidar no público uma identificação da fundação como doadora. A lista da PBSP vem anexada à última página do relatório anual. Aqui está um exemplo da Luzon:¹³

LUZON						
Project Title	Grant	Financial Advance	Credit Line	Project Type	Project Description	Proponent
Benguet						
Barangay Dalipey, Bakum Water System Development Project	240,000.00			IEDP	To install a potable water system for 82 households in Brgy. Dalipey, Bakum, Benguet. The system is composed of an intake tank, two distribution tanks and pipes, and communal faucets. The community will be organized into a functional site-management committee to ensure proper maintenance of the water system and efficient collection of fees.	Jaime V. Ongpin Foundation, Inc. JVOFI
Marie Eugenie Cooperative Development Center Multi-Purpose Building Project	500,000.00			EDP	To expand the office of the Marie Eugenie Cooperative into a two-storey structure. The first floor will be used as office and consumer goods warehouse, and the second floor shall serve as a mini-library and training room.	PBSP-LRO

Os relatórios de atividades e impactos podem ir além do relatório anual. Em homenagem ao seu 25º aniversário, em 1995, a PBSP publicou *A Quarter of a Century in Social Development*. O livro, editado em capa dura e com o título em letras douradas, conta a história dos 25 anos da organização. Ele foi oferecido como um presente especial às empresas associadas. O Presidente do Conselho da PBSP, Andres Soriano III, assina a introdução do livro:

Este livro conta a história mais completa. É a história detalhada de duas décadas e meia de envolvimento social da única instituição de desenvolvimento social criada por empresários neste país e talvez no mundo.¹⁴

Folhetos

O folheto da PBSP, *The Other Side of Business*, fornece informações básicas sobre a história e os programas da fundação, discutindo cinco áreas de programas. Ele termina com uma seção de três parágrafos intitulada *The PBSP Strength* que apresenta os recursos, a equipe e a experiência da PBSP. O folheto começa com a declaração reproduzida abaixo:¹⁵

People.

Imagine harnessing the productive energies of millions of needy Filipinos. The growth possibilities are endless.

Bountiful harvests.
Thriving local industries
Self-reliant communities.
Shared prosperity.
A progressive country.

It is never an easy task.
But when responsible business leaders group together, believing that part of their resources are worth investing in the Filipino poor, nothing seems impossible.

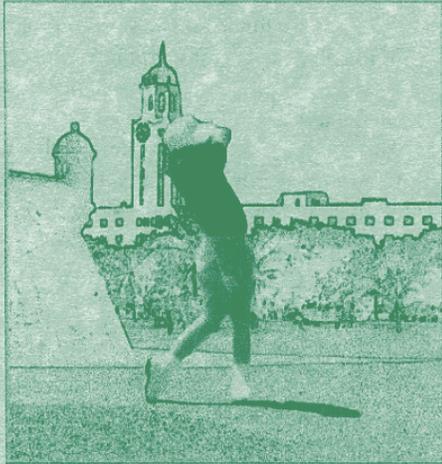


1993

Prêmios e Eventos Especiais

Os prêmios e eventos especiais são um outro meio de uma fundação angariar recursos e destacar práticas eficazes nas áreas em que opera. O torneio anual de golfe da PBSP arrecada recursos financeiros para seu Centro de Cidadania Corporativa e oferece uma oportunidade para os mais importantes líderes empresariais do país se sentirem pessoalmente envolvidos. Outro evento especial, o Festival das Árvores da PSBP, é discutido no Capítulo 4.¹⁶

Swing
for
Blue Skies



The 1998 PBSP Golf Tournament
Wednesday, 28 January 1998
4 o'clock p.m.
Club Intramuros, Manila

For the benefit of PBSP's Anti-Smoke Belching Program



clear the air for life

Exemplo 2 *Relatórios e publicações para parceiros da comunidade* *Social Change Assistance Trust (África do Sul)*

A Social Change Assistance Trust (Scat), da África do Sul, foi fundada em 1984 para atender às necessidades das comunidades econômica e politicamente oprimidas através de um programa de assistência financeira muito específico. A Scat ajuda grupos de comunidades rurais que iniciaram "centros de aconselhamento", destinados a capacitar as comunidades para que possam executar programas e captar recursos em nível local. A divulgação foi dirigida principalmente à clientela da comunidade e ao público sul-africano em geral. O objetivo era aumentar a visibilidade e a credibilidade de sua estratégia de desenvolvimento fortemente baseada na comunidade.

Durante a maior parte de sua existência, a Scat recebeu a quase totalidade de seus recursos através de um pequeno grupo de agências doadoras. A fundação direcionou sua divulgação aos seus parceiros nas comunidades.

Relatórios de atividades

A Scat publica um relatório anual, que distribui a beneficiários, financiadores, possíveis financiadores e aos Amigos da Scat. Cópias desse relatório e de outros relatórios financeiros mais específicos são fornecidas quando solicitadas. Em 1996, a SCAT publicou um relatório extenso que cobriu 11 anos de suas atividades, de 1984 a 1995. Esse pequeno livro de 36 páginas contém artigos, descrições de programas, entrevistas com líderes comunitários, discussões sobre avaliação e impacto e informações básicas sobre o conselho, a equipe e a organização. Os títulos das seções são:

- *A Abordagem da Scat*
- *Desenvolvimento em Ação: prática em trabalho de campo da Scat*
- *Descobrimo o Ritmo das Pessoas (uma entrevista com um trabalhador de campo)*
- *Critérios para Apoio a Agências Locais de Desenvolvimento*
- *Desenvolvendo a Força Rural (um artigo sobre o "Fundo de Desenvolvimento" da Scat)*
- *Resenha de "The Impact of Rural Advice Offices Funded by Scat"*
- *Novos Projetos Comunitários (uma visão estatística geral)*
- *Notícias do Campo (relatórios breves dos centros de desenvolvimento)*
- *É Aqui Que Meu Coração Está (entrevista com um líder comunitário)*
- *Nomzamo: Fazendo Tijolos, Construindo Justiça (relatório sobre um centro comunitário)*
- *Construções para o Fortalecimento (relatório sobre financiamento da Scat para construções)*
- *Projetos Apoiados pela Scat (listagem das comunidades apoiadas durante 11 anos)*
- *Financiadores da Scat (entrevistas com os financiadores e informações financeiras)*
- *Encontro com o Futuro (planos de crescimento e mudança)*
- *Gente da Scat (equipe e curadores)*¹⁷



Critérios Públicos para Doações

Muitas fundações publicam critérios para a seleção e concessão de doações em seus folhetos e relatórios anuais. A publicação dos critérios estimula a auto-seleção. Os candidatos em potencial são estimulados a se candidatarem e aqueles que estão fora das áreas de apoio da fundação são desencorajados. Os critérios da Scat são suficientemente concisos para caberem em um panfleto de uma página ou em um folheto. A linguagem é simples e direta:

Para serem aceitas, as organizações devem ser rurais, comunitárias, abertas a qualquer um que queira associar-se, ter um estatuto escrito, metas e planos definidos e apresentar relatórios regulares à Scat e à sua comunidade, incluindo uma reunião geral anual aberta e relatórios financeiros auditados.

Para obter apoio contínuo, as organizações devem cumprir os seguintes critérios adicionais dentro do prazo de dois anos de ajuda da Scat: metas, objetivos e planos claros, liderança responsável, representação feminina em todos os níveis, representação da base de clientes e cinco por cento do orçamento anual da organização vindo da captação local de recursos.¹⁸

Pôsteres e Outras Mídias

A Scat publica um boletim de uma a três vezes por ano, como meio de manter contato com seu público. Os artigos são aceitos e publicados em xhosa, sesotho, inglês e africâner (quatro dos 13 idiomas oficiais da África do Sul). A Scat também usa pôsteres, que podem ser afixados nos centros comunitários que apóia e em outros locais nessas comunidades.

A Scat criou um pôster que traz duas grandes fotos, uma de mulheres trabalhando e outra da paisagem de uma savana, com o slogan em inglês e em xhosa: *Scat. Fazendo a diferença entre as pessoas*. A Scat também criou um pôster para divulgar seu esquema local de incentivos à captação de recursos (FRIS, Fundraising Incentive Scheme).

A cada rand (unidade monetária sul africana) angariado através do esforço da comunidade local, o FRIS fornece cinco rands como prêmio, até o limite máximo de 25.000 rands, em 1999. Em 1998 e 1999, a Scat produziu uma agenda anual colorida, decorada com slogans. Uma publicação detalhada sobre as histórias e o aprendizado com a experiência do FRIS deve estar disponível a partir do ano 2000.

Exemplo 3

Material de conscientização, artigos e eventos
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, do Brasil, foi fundada em 1990 para estimular os direitos básicos de cidadania das crianças. A Abrinq se destaca como a fundação que primeiro intensificou sua visibilidade e impacto através do uso substancial dos meios de comunicação. A seção a seguir de *Uma História de Ação 1990-1997* explica porque a Abrinq valorizou intensamente esses tipos de divulgação:

...**As atividades de divulgação** sempre foram inseparáveis das atividades da Fundação Abrinq. Os projetos sempre ligam o elemento de divulgação aos mecanismos da operação. O primeiro exemplo dessa tática foi em 1989, período do antigo Conselho de Defesa. É o "Prêmio Criança", que mais tarde tornou-se uma atividade permanente da fundação. A idéia por trás do Prêmio é simples: um evento anual que premia quatro iniciativas exemplares em favor das crianças em uma cerimônia pública (geralmente em novembro), amplamente divulgada através de artigos na imprensa, entrevistas e reportagens em jornais e programas de rádio e TV.

É importante observar que mesmo ao planejar essas atividades a Fundação Abrinq é fiel ao seu caráter de entidade "articuladora"...Durante o período inicial, **campanhas de sensibilização ou informativas** eram parte significativa dos esforços da Fundação.¹⁹

Mídia

A Abrinq também produz um boletim bimensal totalmente dedicado à discussão de problemas e soluções para os problemas enfrentados pelas crianças brasileiras. Em 1992, a fundação estabeleceu uma parceria com a *Folha de São Paulo*, um dos jornais mais lidos no Brasil. A Abrinq concordou em enviar todos os meses sugestões para um artigo. O jornal decide se a sugestão resultará em uma boa matéria e depois faz pesquisas e desenvolve o tópico. Como resultado dessa parceria, mais de 70 colunas apareceram no jornal em 1998.

A fundação também usa extensivamente vídeos, tanto para divulgar seus próprios programas como para alcançar um público mais abrangente. Em 1991, ela colaborou com uma cineasta local na obtenção de financiamentos junto a duas grandes empresas de São Paulo para produzir *A Guerra dos Meninos*, um documentário sobre a situação das crianças de rua no Brasil. A motivação para o trabalho em conjunto com a cineasta era promover os objetivos da fundação de melhorar a vida das crianças no Brasil, e a Abrinq ficou satisfeita com os resultados da parceria. Em 1992, a Abrinq distribuiu mais de 500 cópias do vídeo *A Guerra dos Meninos* para organizações de direitos humanos, autoridades públicas, órgãos governamentais, agências de notícias e instituições internacionais.



Prêmio Criança anual

Desde de 1989, a Abrinq já divulgou o trabalho de mais de 25 organizações através de seu prêmio anual, o Prêmio Criança. O prêmio amplia a conscientização do público sobre as organizações que estão desenvolvendo um bom trabalho e gera apoio à missão da Abrinq. Trechos do formulário de indicação ao prêmio de 1997 são reproduzidos abaixo:

É tempo de reconhecer aqueles que lutam por pequenas causas.

Prêmio Criança 1997

A Fundação Abrinq, pelo nono ano consecutivo, reconhecerá aqueles que se destacaram na defesa dos direitos das crianças no Brasil. É importante reconhecer a importância do trabalho desse grupo de pessoas e organizações do qual você também faz parte. Não deixe de participar. Indique uma pessoa ou instituição envolvida em atividades exemplares na área da juventude.

Regras

1. O Prêmio Criança será conferido a quatro pessoas ou organizações que tenham se destacado na defesa dos direitos das crianças no país.
2. Ao conceder o prêmio, os juízes levarão em conta atividades nas áreas de defesa de direitos, cultura, saúde, assistência social, educação, política e comunicação.
3. Para serem consideradas aptas a concorrer ao prêmio, as atividades devem ter acontecido no mesmo ano do prêmio ou terem se destacado (particularmente) no passado
4. Os candidatados devem ser indicados por terceiros, auto-indicações não serão aceitas.
5. Os candidatos ao prêmio serão julgados pelos seguintes critérios: mérito, realização, benefícios e natureza exemplar da atividade, contexto exclusivo e o tempo necessário para a atividade ser desenvolvida.

Formulário de Indicação - Nome da pessoa ou instituição indicada

Área de Envolvimento - Defesa de Direitos, Cultura, Saúde, Educação, Política, Assistência Social e Comunicação

Resumo da Atividade - Inclui mérito, realização, benefícios, aspectos exclusivos, por que essa ação foi exemplar e de quanto tempo precisou para ser desenvolvida (use outras páginas, se for necessário)²⁰

Informativos

A Abrinq publica um informativo com sete páginas que apresenta informações sobre seu papel, seu desafio e seu trabalho. Cada página se concentra em um programa ou iniciativa específicos.

- Informação Reduz Mortalidade Infantil Causada pela Desidratação
- Campanha de Incentivo ao Exame Pré-natal
- Adoção Permite que Crianças se Desenvolvam em um Ambiente Familiar
- Livros e Filmes Denunciam Assassinato e Exploração de Crianças
- Brinquedoteca: Oportunidades para Trocas Sociais e Recreativas
- Programas de Divulgação para Mobilizar a Sociedade
- Nosso Projeto para Crianças Expande suas Atividades para Outras Organizações Competentes²¹

Além desse informativo, compõem o pacote básico de informações da Abrinq anúncios sobre doações disponíveis, declaração de missão, logotipo, histórico e fundamentos.

Referências

- ¹ Fundación Esquel Ecuador. Documento interno. 1997.
- ² Resumo do plano de divulgação da Esquel. 1998.
- ³ Relatório Anual de 1997 da Fundación Esquel Ecuador.
- ⁴ Relatório Anual de 1991-2 da Fundación Esquel Ecuador.
- ⁵ Aduom, Alejandra. *The Esquel Ecuador Foundation: A Case Study*. New York: The Synergos Institute, 1997.
- ⁶ Carta da Fundación Esquel Ecuador para o Synergos Institute, julho de 1998.
- ⁷ Folheto da Fundación Esquel. 1996.
- ⁸ *Ibid.*
- ⁹ *Esquela*. Primeiro Trimestre de 1998.
- ¹⁰ *Esquela*. Segundo Trimestre de 1998.
- ¹¹ Relatório Anual de 1997 da Philippine Business for Social Progress.
- ¹² *Ibid.*
- ¹³ Lista de projetos apoiados. PBSP, 1997.
- ¹⁴ Philippine Business for Social Progress. *A Quarter of a Century in Social Development*. 1995.
- ¹⁵ Folheto da Philippine Business for Social Progress. Sem data.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ Relatório Anual de 1996 da Social Change Assistance Trust.
- ¹⁸ Social Change Assistance Trust. *Informativo para o Público*. 1997.
- ¹⁹ *Uma História de Ação 1990-1997*. 1997.
- ²⁰ Folheto da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança 1997.
- ²¹ Material promocional da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança Sem data.

Apêndices

As listas de recursos nestes apêndices são atualizadas regularmente e estão disponíveis pela Internet em [.synergos.org/globalphilanthropy/](http://synergos.org/globalphilanthropy/).

Apêndice 1: Fontes impressas recomendadas

A lista a seguir apresenta fontes impressas (livros, periódicos e relatórios) que podem ser valiosas para o trabalho das fundações.

FORMAÇÃO

The Charitable Impulse: Wealth and Social Conscience in Communities and Cultures Outside the United States

Investigação sobre a natureza da filantropia através de diversas culturas.

James A. Joseph. Nova York: The Foundation Center, 1989. 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003-3076 EUA. Web: www.fdncenter.org.

Community Foundations Around the World: Building Effective Support Systems

Relatório que trata das semelhanças e diferenças entre fundações comunitárias de diversas partes do mundo e tenta encontrar meios de conectá-las para formar uma rede de sustentação.

Jane Tully. Resources for International Grantmaking Series. Washington, DC. Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 466-6512.

The Community Foundation: What it is and How to Get Yours Going. An Information Kit for Canadian Communities

Manual abrangente sobre como criar uma fundação comunitária, com seções sobre formação, organização e tarefas.

Jane Waterston. Alastair Gamble, ed. Community Foundations of Canada (CFC), 150 Laurier Avenue West, Suite 320, Ottawa, Ontario K1P 5J4 Canadá. Tel: 1 (613) 236-1616; Fax: 1 (613) 236-1621; E-mail: cfcmp@ibm.net.

Creating a Charitable Trust: A Handbook on Personal Grantmaking Trusts

Descreve as opções disponíveis para a criação de fundos fiduciários de caridade no Reino Unido.

Christopher Zealley. London: Directory of Social Change, 1994. ACF Publications, 4 Bloomsbury Square, London WC1A 2RL Reino Unido. E-mail: acf@acf.org.uk.

The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective—An Overview

O livro apresenta os resultados de um estudo internacional sobre o setor sem fins lucrativos.

Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore. The Johns Hopkins University, Wyman Park Building, Fifth Floor, 3400 North Charles Street, Baltimore, MD 21218-2688 EUA. Tel: 1 (410) 516-7174;. Fax: 1 (410) 516-8233; E-mail: jhuips@jhunix.hcf.jhu.edu.

How Foundations Work

Guia sobre as fundações americanas do ponto de vista de um profissional do setor. Descreve o processo de concessão dos financiamentos e oferece esclarecimentos sobre o que as fundações procuram em uma proposta.

Dennis P.McInay. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998 EUA.

Tel: 1 (415) 433-1740; Fax: 1 (415) 605-2665; Web: www.josseybass.com/.

International Bibliography: The Nonprofit Sector and Democratic Participation

Gisele M. Crawford. Nonprofit Sector Research Fund working Paper Series. Washington, DC. The Aspen Institute. Suite 1070, 1333 New Hampshire Avenue, NW, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 736-5800;

Fax: 1 (202) 467-0790.

Principles for Community Leadership: A Guide for Community Foundations

Community Foundations of Canada. Pode ser encomendado à Community Foundations of Canada. 75 Albert Street, Suite 301 Ottawa, Ontario K1P 5E7 Canadá. Tel: 1 (613) 236-2664; Fax: 1 (613) 236-1621; E-mail: cfcmp@ibm.net.

ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations

Sugere padrões para as leis que permitem, protegem e regulamentam as organizações civis que optam por se tornarem pessoas jurídicas.

Leon Irish, Karla Simon e Rob Kushen, eds. Nova York: Open Society Institute and the International Center for Not-for-Profit Law, 1997. 1511 K Street, NW, Suite 723, Washington, DC 20005 EUA. Tel: 1 (202) 624 0766; Fax: 1 (202) 624 0767; E-mail: dcicnl@aol.com.

Nonprofit Governance Series

National Center for Nonprofit Boards, Washington, D.C.

Para obter uma lista atualizada das publicações, entre em contato com o National Center for Nonprofit Boards: Tel: 1 (202) 452-6262; Fax: 1 (202) 452-6299; Web: www.ncnb.org/.

Série de dezesseis folhetos que cobrem uma série de tópicos sobre direção, incluindo os seguintes títulos:

- Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards
- The Chief Executive's Role in Developing the Nonprofit Board
- Fund Raising and the Nonprofit Board Member
- Board Assessment of the Chief Executive
- The Nonprofit Board's Role in Reducing Risk
- The Nonprofit Board's Role in Strategic Planning
- Board Passages: Three States in a Nonprofit Board's Life Cycle
- Understanding Nonprofit Financial Statements
- Creating and Renewing Advisory Boards: Strategies for Success
- Planning Successful Board Retreats: A Guide for Board Members and Chief Executives
- The Role of the Board Chairperson: For Effective Nonprofit Governance
- Smarter Board Meetings
- Bridging the Gap Between Nonprofit and For-Profit Board Members
- Board Assessment of the Organization: How Are We Doing?
- The Board's Role in Public Relations and Communications
- Finding and Retaining Your Next Chief Executive: Making the Transition Work

PRIORIDADES E OPERAÇÕES DOS PROGRAMAS

Equality of Opportunity: A Framework for Community Foundations

Relatório sobre os principais elementos e áreas do trabalho de uma fundação comunitária do Reino Unido, incluindo a oferta de serviços e as exigências organizacionais.

Equal Opportunities Working Party to ACTAF: Relatório de julho de 1996.

Association of Community Trusts & Foundations (ACTAF), 4 Bloomsbury Square, London WC1A 2RL, Reino Unido. Tel: 44 (171) 831 0033; Fax: 44 (171) 831 3881;

E-mail: actaf@patrol.i-way.co.uk.

Fairness in Funding: An Equal Opportunities Guide For Grant-Makers

Oferece idéias sobre como os fundos fiduciários de doação podem distribuir financiamentos de forma mais justa.

Roland Doven e Fiona Ellis. Londres: Association of Charitable Foundations, 1995. 4 Bloomsbury Square, London WC1A 2RL, Reino Unido. E-mail: acf@acf.org.uk.

Good Grant Making: A Practical Guide

Manual prático, escrito a partir da perspectiva britânica, destinado às pessoas que administram fundos de financiamento de projetos de uma fundação.

Rodney Hedley e Colin Rochester. Londres: Association of Charitable Foundations, 1993. 4 Bloomsbury Square, London WC1A 2RL Reino Unido.

E-mail: ac@acf.org.uk.

Grantmaking for the Global Village. Resources for International Grantmakers.

Examina as perspectivas na concessão de financiamentos que estão emergindo entre as fundações.

Emmett Carson. Washington DC: Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036. USA Tel: 1 (202) 466-6512.

Lending Money: The Issues for grantmaking Trusts

Investiga programas de crédito sob a perspectiva de fundos de financiamento de projetos e fundações do Reino Unido.

Julia Unwin. Londres: The Baring Foundation, 1997. 60 London Wall, London EC2M 5TQ Reino Unido. Tel: 44 (0) (171) 767-1348.

The Missing Links: Financial Systems that Work for the Majority

Descreve novas abordagens em assistência a microempresários. Aborda a participação econômica dos 50% que estão na base da pirâmide econômica.

Women's World Banking Global Policy Forum. Women's World Banking, 1995. 8 West 40th Street, New York, NY 10018 EUA.

Modes of Foundation Operation in Israel

Descreve fundações de Israel e suas implicações na sociedade israelense.

Dorothy Harman, ed. Jerusalem, Israel: The Van Leer Jerusalem Institute, 1997. Albert Einstein Square, 91040, Jerusalem, P.O. Box 4070. Tel: 972 (2) 561-7141.

Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants

Elaborado para ajudar os que desejam incorporar técnicas de avaliação e monitoramento de programas comunitários.

Marie-Thérèse Feuerstein. Londres: Macmillan, 1986. Teaching Aids at Low Cost (TALC), P.O. Box 49, St. Albans, Hertfordshire AL1 4AX, Reino Unido.

Report on the Conference on Socially Transformational Philanthropy in Latin America

Relatório sobre os temas ação conjunta entre ONGs, mobilização de recursos locais e cooperação internacional.

Fundación Arias para La Paz y el Progreso Humano. San Jose, Costa Rica: Fundación Arias, 1994. apdo. 8-6410-1000, San Jose, Costa Rica.

Tel: (506) 255-2955; Fax: (506) 255-2244.

Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean

Divulga algumas das idéias e estudos de casos que emergiram do projeto de auto-suficiência que fornece financiamentos de capital de risco, treinamento, assistência técnica e divulgação de informações

The Nature Conservancy, 1993. 1815 North Lynn Street, Arlington, Virginia 22209. Tel: 1 (703) 841-4860; Fax: 1 (703) 841-4880.

Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development

Documenta o trabalho de ONGs envolvidas no desenvolvimento internacional e sugere formas de aumentar sua eficiência.

Alan Fowler. London: Earthscan Publications Ltd, 1997. 120 Pentonville Road, London N1 9JN Reino Unido. Tel: 44 (171) 278-0433; Fax: 44 (171) 278-1142.

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E APOIO

Alternative Financing of Third World Development Organisations and NGOs

Dois volumes. Genebra: IRED International Development Resource Center, 1995.

Para solicitar um exemplar, entre em contato com o Council on Foundations, 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 466-6512.

Basic Guide to Using Debt Conversions

Descreve mecanismos de conversão de dívida e explica como usá-los.

Dunn, Elizabeth G. Informativo técnico no. 44. Março de 1997. USAID/Africa Bureau, Office of Sustainable Development. Productive Sector Growth and Environment Division, Room 2744S, Washington, DC 20523-0089 EUA.

Beyond our Borders: A Guide to Making Grants Outside the U.S.

Investiga questões relativas a financiadores americanos de projetos sociais que atuam fora dos Estados Unidos.

John A. Edie. Council on Foundations, 1994. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 466-6512.

Checkoffs: New Approaches to Funding Research, Development, and Conservation Programs

Explora uma nova abordagem para a captação de recursos, chamada "checkoffs" (taxas auto-impostas por grupos de produtores e consumidores para subsidiar programas agrícolas e de preservação de recursos naturais).

Jere L. Gilles. Informativo técnico no. 53. Sustainable Financing Series, USAID/Africa Bureau. Abril de 1997. Para pedir um exemplar, entre em contato com a USAID, Africa Bureau, Office of Sustainable Development, Productive Sector Growth and Environment Division, Room 2744S, Washington, DC 20523-0089 EUA.

The Complete Book of Model Fundraising Letters

Centenas de modelos, exemplos e trechos de cartas para captação de recursos usadas nos Estados Unidos.

Roland Kuniholm. Paramus, NJ: Prentice Hall, 1995. Para obter um exemplar, entre em contato com Prentice Hall, Career and Personal Development, Paramus, NJ 07652 EUA. Web: www.phdirect.com/.

Corporate Funding, Tax and the Nonprofit Sector

Manual de workshop que propõe alternativas para que as contribuições destinadas ao financiamento do desenvolvimento possam ser tratadas pelas autoridades fiscais da África do Sul de modo mais favorável do que são hoje.

Southern African Grantmakers' Association (SAGA). 1996. PO Box 31667, Braamfontein 2017 África do Sul. Tel: 27 (0) 11 403 1610; Fax: 27 (0) 11 403 1689; E-mail: saga@wn.apc.org.

Depending on Ourselves: Zambian Experiences in Domestic Fund Mobilization

Baseado em estudos de casos de diversas ONGs da Zâmbia, o livro examina o contexto global e as oportunidades locais de financiamento e aborda diferentes modelos para administrar uma combinação de fundos.

Paige Hull e Richard Holloway. Resource Paper no. 4. Pact, Julho de 1996. 1901 Pennsylvania Avenue NW, 5th floor, Washington, DC 20006 EUA. Tel: 1 (202) 466-5666; Fax: 1 (202) 466-5669; E-mail: pact@pacthq.org.

The Directory of International Corporate Giving in America and Abroad

Lista informações sobre as atividades de caridade de corporações multinacionais para propósitos internacionais.

Katherine E. Jankowski, ed. The Taft Group, 1995. 12300 Twinbrook Parkway, Suite 520, Rockville, MD 20852 EUA. Tel: (800) 877-TAFT; Web: www.taftgroup.com/.

FC Search: The Foundation Center's Database on CD-ROM

Banco de dados em CD-ROM com informações de fundações nos Estados Unidos e de vários programas de doação corporativos.

The Foundation Center. Versão 3.0. Para fazer um pedido, entre em contato com The Foundation Center, 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003 EUA. Web: www.fdncenter.org/.

The Foundation Directory

Fornecer informações sobre as finanças, a administração e as áreas de interesse para doação das maiores fundações americanas de financiamento de projetos. Atualizado anualmente.

The Foundation Center. Edição mais recente, 2000. 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003 EUA. Web: www.fdncenter.org/.

Fundraising Basics: A Complete Guide

Guia completo sobre como organizar um programa de captação de recursos eficiente.

Barbara Kushner Ciconte e Jeanne G. Jacob, eds. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publishers, 1997. 200 Orchard Ridge Drive, Suite 200, Gaithersburg, MD20878 EUA. Web: www.aspenpub.com/.

Fundraising Matters: True Stories of How Raising Funds Fulfills Dreams

Aborda técnicas de captação de recursos.

Michael Seltzer, ed. No. 1, outono de 1993. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1993. Contact Jossey-Bass. Tel: (415) 433-1740; Fax: (415) 605-2665; Web: www.josseybass.com/.

International Grantmaking: A Report on U.S. Foundation Trends

Um estudo abrangente sobre as tendências de financiamento internacional das fundações americanas de financiamento de projetos.

Loren Renz, Josefina Samson-Atienza, Trinh C. Tran e Rikard R. Treiber. The Foundation Center em colaboração com o Council on Foundations, 1997. 1828 L Street, NW, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 466-6512.

NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs

Guia que lista perguntas a serem feitas antes de se tomar o caminho do auto-financiamento.

Jon Bennett e Sara Gibbs. Oxford: ICVA/INTRAC, 1996. Contact INTRAC Publications, PO Box 563, Oxford OX2 6RZ, Reino Unido. Tel: (44) (0) 1865 201851; Fax: (44) (0) 1865 201852; E-mail: intrac@gn.apc.org.

A Portrait of Canada's Charities: The Size, Scope and Financing of Registered Charities

Lista e análise das instituições de caridade do Canadá.

David Sharpe. Canadian Centre for Philanthropy. 1994. 1329 Bay Street, second floor, Toronto, ON M5R 2C4 Canadá. Tel: 1 (416) 515-0764; Fax: 1 (416) 515-0773.

The Raising of Money: Thirty-Five Essentials Every Trustee Should Know

James Gregory Lord. Cleveland: Third Sector Press, 1983. 2000 Euclid Avenue, P.O. Box 18044, Cleveland, Ohio 44118 EUA.

The Reality of Aid 1998/1999: An Independent Review of Poverty Reduction and Development Assistance

Analisa a ajuda bilateral e a cooperação para o desenvolvimento, especialmente em relação à erradicação da pobreza.

Eurostep e ICVA. Judith Randel e Tony German, eds. Londres: Earthscan Publications Limited, 1998. 120 Pentonville Road, London N1 9JN Reino Unido. Tel: (44) 0171 278-0433; Fax: (44) 0171 278 1142.

Securing Your Organization's Future: A Complete Guide to Fundraising Strategies

Manual e guia de referência que visa ajudar os líderes de organizações sem fins lucrativos a assegurar recursos para suas organizações.

Michael Seltzer. The Foundation Center: 1987. 79 Fifth Avenue, New York, NY 10003 EUA. Web: www.fdncenter.org/.

Southern African Grantmakers' Association Donors Directory

Uma lista de financiadores sul-africanos organizada por região. Inclui informações de contato.

Patience Ndala e Mokhethi Moshoeshe, eds. Southern African Grantmakers Association. PO Box 31667, Braamfontein 2017 África do Sul. Tel: (27) (0) 11 403 1610; Fax: (27) (0) 11 403 1689; Email: saga@wn.apc.org.

Strengthening Civil Society's Contribution to Development: The Role of Official Development Assistance

Relatório de uma conferência sobre o papel desempenhado pela assistência governamental ao desenvolvimento na construção de uma sociedade civil mais forte.

Overseas Development Council e Synergos Institute. Pocantico Conference Center of the Rockefeller Brothers Fund. Pocantico Hills, Nova York. 26 a 28 de Setembro de 1995. Para solicitar um exemplar, entre em contato com The Synergos Institute, 9 East 69th Street, New York, NY 10021 EUA. Tel: 1 (212) 517-4900; Fax: 1 (212) 517-4815.

Sustaining Civil Society: Strategies for Resource Mobilization

Coletânea de textos sobre a mobilização de recursos em benefício da sociedade civil.

Leslie M. Fox e Bruce Schearer, eds. Washington, D.C: CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 1997. 919 18th Street, NW, 3rd floor, Washington, D.C. 20006 EUA. Web: www.civicus.org.

Toward Financial Self-Reliance: Handbook of Strategies for Resource Mobilization to Help Southern Development NGOs

Esquema conceitual para mobilização de recursos para ONGs, elaborado para um programa de treinamento de quatro dias.

Richard Holloway. Para solicitar um exemplar, entre em contato com a Aga Khan Foundation, 1901 LStreet, NW, Suite 700, Washington, DC 20036 EUA. Tel: 1 (202) 293-2537; Fax: 1 (202) 785-1752; E-mail: 71075.1561@compuserve.com.

The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organisations

Michael Norton. Diretório da Social Change Publication, em associação com o International Fundraising Group, 1996. 295 Kennington Road, London SE11 4QE, Reino Unido. Tel: 44 (0)171 587 0287; Fax: 44 (0)171 582 4335; E-mail: contact@ifrg.org.uk; Web: www.ifrg.org.uk/.

OUTRAS FONTES

Civil Society Resource Organizations and Development in Asia

Diretórios de fundações e organizações provedoras da sociedade civil na Indonésia, na Malásia, nas Filipinas, em Cingapura e na Tailândia. Com informações sobre o histórico das organizações, descrições de programas e informações de contato.

The Synergos Institute, 1999. 5 volumes. 9 East 69th Street, New York, NY 10021 EUA. Tel: 1 (212) 517-4900; Fax: 1 (212) 517-4815. E-mail: synergos@synergos.org; Web: www.synergos.org.

Community Foundation Primer: An Outline for Discussion and an Initial Organization Start-Up Kit

Guia excelente e completo sobre como criar fundações comunitárias.

Council of Michigan Foundations, 1992. Segunda edição, 1997. One South Harbor Avenue/Suite 3, P.O. Box 599, Grand Haven, Michigan 49417 EUA. Tel: 1 (617) 842-7080; Fax: 1 (617) 842-3010 ou 842-1760.

The Process and Techniques of Foundation-Building

Série que estuda oito fundações de diferentes partes do mundo.

The Synergos Institute. 8 volumes. New York: The Synergos Institute. 9 East 69th Street, New York, NY 10021 EUA. Tel: 1 (212) 517-4900; Fax: 1 (212) 517-4815; E-mail: synergos@synergos.org; Web:www.synergos.org.

Apêndice 2: Organizações de referência

As instituições a seguir foram citadas no texto ou podem fornecer informações úteis para organizadores de fundações. Elas estão listadas por região e por área de interesse.

ÁFRICA

Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade de Moçambique (FDC)

Avenida Eduardo Mondlane 1160-1170, R/C
Maputo, Moçambique
Tel: (258 1) 430; Fax: (258 1) 422 595
E-mail: fdc@zebra.uem.mz

Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe

c/o Organization for Rural Associations for Progress (ORAP)
P.O. Box 877, Bulawayo, Zimbábue
Tel/Fax: 263 (9) 69617
E-mail: westfund@acacia.samara.co.zw

Equal Opportunity Foundation (EOF)

Zelfin House #5, cnr Aden and Lawrence
P.O. Box 455, Athlone 7760, África do Sul
Tel: (27) 21 697 1566; Fax: (27) 21 697 1679

Kagiso Trust (K.T.)

Smith Street, 18th floor, Braamfontein
P.O. Box 1878, Johannesburg 2000, África do Sul
Tel: (27 11) 403 6319; Fax: (27 11) 403 1940

Kenya Community Development Foundation (KCDF)

PO Box 40898
Nairobi, Quênia
Tel: (254) 2 762; Fax: (254) 538 252 830

Rossing Foundation

P.O. Box 20746
Windhoek, Namíbia
Fax: (264) 61 21 1273

Social Change Assistance Trust (SCAT)

B Kloofnek Road
Tamberskloof 8001, África do Sul
Tel: 27 (21) 240 909; Fax: 27 (21) 248 099
E-mail: scat@aztec.co.za
Web: www.scat.org.za

Southern African Grantmakers Association

PO Box 31667
Braamfontein 2017
África do Sul
Tel: 27 (0) 11 403 1610; Fax: 27 (0) 11 403 1689
E-mail: saga@wn.apc.org

West Africa Rural Foundation (WARF)

Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)
Rue 1 x D Point E
C.P. 13 - Dakar Farm, Senegal
Fax: (221) 245 755
E-mail: frao@metissacana.com

ÁSIA**AccountAid India**

55-B, Pocket C, Sidharta Extension
New Delhi 110 014, Índia
Tel: 91 (11) 683 3028; Fax: 91 (11) 692 4852

Child Relief and You-CRY (India)

Community Facility Complex
DDA Slum Wing (Bharat Char)
Bapu Park, Kotla Mubarakpur, Índia
Fax: 91 (22) 463 2302
Web: www.cry.org

Children and Youth Foundation of the Philippines (CYFP)

10th floor, Citibank Center
Paseo de Roxas, Makati
Metro Manila, Filipinas
Tel: (632) 815 7087; Fax: (632) 894 1279
Web: www.fillib.org.ph/cyfp/

China Environmental Protection Foundation (CEPF)

Ni 1 Yuhuan Road, Beijing 100029, China
Tel: (86) 10; Fax: 601 1186

Foundation for a Sustainable Society (FSSI), Inc.

Unit E, No. 46, Samar Avenue corner
Sct. Albano Street, South Triangle
1103 Queens City, Filipinas
Tel/Fax: (632) 928 8671
Web: www.fussi.org

Foundation for the Philippine Environment (FPE)

No. 77 Matahimik Street, Teachers' Village
1101 Quezon City, Filipinas
Tel: (63) 2 927 2166; Fax: (63) 2922 3022
Email: fpe@mnl.sequel.net
Web: www.chimaira.psdn.iphil.net/fpe.htm

National Foundation for India (NFI)

C.24 Institutional Area
South of IIT, New Delhi 110 016, India

Philippine Business for Social Progress (PBSP)

3/F Philippine Social Development Centre
Magallanes Cor. Real Streets-Intramuros
P.O. Box 3839, Manila, Filipinas
Tel: (632) 527 7741; Fax: (632) 527 3740
Email: pbsp-mnl@phil.gn.apc.org
Web: 165.220.12.166/pbsp/index.htm

Swadhar Foundation

H-3/C, Saket
New Delhi 110017, India
Tel: (91) 11 696 7795; Fax: (91) 11 686 5974

Yayasan Dana Mitra Lingkungan (DML)

(Friends of the Environment Fund)
Jl. Mampang Prapatan VI/41
Jakarta 12920, Indonesia
Tel: (622) 1 794 5104; Fax: (622) 1 794 5116
Web: www.bubu.com/dml

Yayasan Dharma Bhakti Astra

(Astra Foundation)
Jl. Majapahit no. 16
Jakarta 10160, Indonesia
Tel: (622) 1 386 5831; Fax: (622) 1 386 5833
Email: ydba@centrin.net.id

Yayasan Keanekaragaman Hayati (KEHATI)

Indonesian Biodiversity Foundation
Patra Jasa Building, 1st floor, Jl. Jend.
Gatot Subroto, Kav 32-34, Jakarta
Indonesia
Tel: (622) 1 522 8031; Fax: (622) 1 522 8033
Email: kehati@indo.net.id

AMÉRICA LATINA E CARIBE**Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança (FADC)**

(Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos)

Rua Alberto de Faria, 427, Alto de Pinheiros

CEP 05459-000 São Paulo-SP, Brasil

Tel/Fax: (011) 814 9500

Email: fundabrinq@ax.apc.org

Web: www.fundabrinq.org.br

Fundação Arias para a Paz e o Progresso Humano

Apartado 8-6410-100

San José, Costa Rica

Tel: (506) 255 2955; Fax: (506) 255 2244

Bahamas National Trust-Heritage Fund

P.O. Box N-4105

Nassau, Bahamas

Tel: (242) 393 1317; Fax: (242) 393 4978

Email: glarson@bahamas.net.bs

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio)

Praia de Botafogo 184, Sala 101

22253-900 Rio de Janeiro, Brasil

Tel: (55) 21536 9492; Fax: (55) 21 536 9427

Email: clara@fgv.br

Fundo Social do Empresariado Chihuahuense

(Fondo Social del Empresariado Chihuahuense-FECHAC)

Gral. Rfana No. 201, Col. San Felipe

C.P. 31170, Chihuahua, Chih., México

Tel/Fax: 133 920

Fundación Esquel Ecuador

Avenida Colón 1346

Edificio Torres de la Colón, Mezzanine, Oficina No. 12, Quito, Ecuador

Tel: (593 2) 250 001; Fax: (593 2) 554 029

Email: fesquel@fesquel.org.ec

Web: www.esquel.org.ec

Fundación Carvajal

Calle 2 oeste #24F73
A.A. 6178, Cali, Colômbia
Tel: (57) 2 554 2949; Fax: (57) 2 554 2892
Luis Fernando Cruz, Vice-Presidente Ejecutivo

Fundación Corona

Calle 100, No. 8A-55
Piso 9 Torre C
Santafe de Bogota, Colômbia
Tel: 610 5555; Fax: 610 7620

Fundación Demos, I.A.P

Fondo para la asistencia, promocion y desarrollo, I.A.P (FAPRODE)
Minnesota No 6, Col. Nápoles
C.P. 03810 Mexico, D.F., México
Tel: 536 1023; Fax: 669 0308
Email: demos@laneta.apc.org

Fundación Vamos

Petén 204 Col. Navarte
C.P. 03020, Mexico D.F., México
Tel: (525) 543 2882; Fax: (525) 536 6125
Web: www.vamos.org

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)

Alameda Ribeirão Preto 130, Conjunto 12
01331-000 São Paulo, Brasil
Tel/Fax:(55) 11 287 2349
Web: www.uol.com.br/gifel/

Instituto para o Desenvolvimento da Filantropia (IDEPH)

(Instituto para el Desarrollo de la Filantropia—IDEFI)
Puerto Rico Community Foundation
P.O. Box 70362
San Juan, Porto Rico 00936-8362
Tel.: (787) 751 3822; Fax: (787) 751 3297
Web: www.fcpr.org/idefiesp.htm

Invertir para la Sustentabilidad

(Investir para a Sustentabilidade)
Rio Panuco #55, Interior 903
Colonia Cuahatemoc
C.P. 06500 México
Tel: (52) 5 705 6848; Fax: (52) 5 705 6848

Centro Mexicano para a Filantropia (CEMEFI)

Mazatlan No. 96
Colinia Condesa
06140 Mexico City DF, México
Tel: (52) 5 256 3739; Fax: (52) 5 256 3190
Web: www.cemefi.org

Puerto Rico Community Foundation (PRCF)

P.O. Box 70362
San Juan, Porto Rico 00936-8362
Tel: (787) 751 3885; Fax: (787) 751 3297
Web: www.fcpr.org

Vitae (Apoio à Cultura e Promoção Social)

Rua Oscar Freire, 379 5o andar
CEP 01426-001 Educação
São Paulo SP, Brasil
Tel: (011) 3061 5299; Fax: (011) 883 6361
Email: vitae@dialdata.com.br

OUTROS

The Aspen Institute

Suite 1070
1333 New Hampshire Avenue, NW
Washington, DC 20036
Tel: (202) 736-5800; Fax: (202) 467-0790
Web: www.aspeninstitute.org/

Association of Charitable Foundations

4 Bloomsbury Square
London WC1A 2RL Reino Unido

Association of Community Trusts & Foundations (ACTAF)

4 Bloomsbury Square
London WC1A 2RL, Reino Unido
Tel: (44) 171 831 0033; Fax.: (44) 171 831 3881
Email: actaf@patrol.i-way.co.uk

Charities Aid Foundation

Kings Hill
West Mailing
Kent ME19 4TA Reino Unido
Web: www.cafonline.org

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation

919 18th Street, N.W., Third Floor
Washington, DC 20006
Tel: (202) 331 8518; Fax: (202) 331 8774
Email: info@civicus.org
Web: www.civicus.org

Community Foundations of Canada

75 Albert Street, Suite 301
Ottawa, Ontario K1P 5E7 Canadá
Tel: 1 (613) 236-2664; Fax: 1 (613) 236-1621
Email: cfcmp@ibm.net
Web: www.community-fdn.ca/

Council of Michigan Foundations

630 Harvey Street
Muskegon, Michigan 49417
Tel: (616) 777 5817; Fax: (616) 773 0707
web: www.cmif.org/

Council on Foundations

1828 L Street, NW
Washington, DC 20036 EUA
Tel: (292)466-6512
Email: siedh@cof.org
Web: www.cof.org/

Directory of Social Change

24 Stephenson Way,
London NW1 2DP, Reino Unido
Tel: (44) 171 209 5151
Email: info@d-s-c.demon.co.uk

European Foundation Center

51, rue de la Concorde
B-1050 Brussels, Bélgica
Tel: (32) 2 512 8938; Fax: (32) 2 512 3265
E-mail: suzanne@efc.be
web: www.efc.be

The Foundation Center

79 Fifth Avenue
New York, NY 10003-3076, EUA
Tel: (212) 620-4230
Web: www.fdncenter.org

Indian Center for Philanthropy

Sector C, Pocket 8/8704
Vasant Kunj, New Delhi 110 070, India
Tel. 689 7659; fax. 689 9368
Email: icp@delz.vsnl.net.in

Institute of Policy Studies

Johns Hopkins University
Wyman Park Building
3400 N. Charles Street
Baltimore, MD
Tel: (410) 516 5463; Fax: (410) 516 7818
Web: www.jhu.edu/~ips/

Inter-Agency Planning Group on Environmental Funds

c/o The Nature Conservancy
570 Seventh Avenue, Suite 601
Nova York, NY 10018

The International Center for Not-for-Profit Law

1511 K Street, N.W., Suite 723
Washington, DC 20005
Tel: (202) 624 0766; Fax: (202) 624 0767
Email: dcicnl@aol.com
Web: www.icnl.org/

International Fundraising Group

295 Kennington Road, London SE11 4QE, Reino Unido
Tel: 44 (0)171 587 0287 Fax: 44 (0)171 582 4335
Email: contact@ifrg.org.uk
web: www.ifrg.org.uk/

The International NGO Training and Research Centre

PO Box 563
Oxford OX2 6RZ Reino Unido
Tel:(44) (0) 1865 201851; Fax:(44) (0) 1865 201852
web: www.intrac@gn.apc.org

International Youth Foundation (IYF)

34 Market Place, Suite 800
Baltimore, MD 21202, EUA
Tel: (410) 347 1500
Web: www.iyfnet.org/

League of Corporate Foundations (LCF)

Association of Foundations
3/F Sarmiento Building II
2316 Pasong Tamo Extension, Makati City, Filipinas
Tel/Fax: (632) 816 7240

National Committee for Responsive Philanthropy

2001 S. Street, NW
Washington, DC 20009 EUA
Tel: (202) 387-9177; Fax: (202) 332-5084
Web: www.ncrp.org/

National Center for Nonprofit Boards

Suite 510, 2000 L Street, N.W.
Washington, DC 20036-4907
Tel: 202 452 6262; Fax: 202 452 6299
Web: www.ncnb.org

Near East Foundation (NEF)

342 Madison Avenue, Suite 1030
New York, New York 10173-1030
Tel: (212) 867 0054; Fax: (212) 867 0169

Pact

1901 Pennsylvania Avenue NW, 5th floor
Washington, DC 20006 EUA
Tel: 202-466-5666; Fax: 202-466-5669
Email: pact@pacthq.org
Web: www.pactworld.org/

Prince of Wales business Leaders Forum

15-16 Cornwall Terrace
Regent's Park
London NW14PQ Reino Unido
Tel: (44-207) 467-3656; Fax: (44-207) 467-3610
Web: www.pwblf.org

Pesquisa e Aplicações de Financiamento Alternativo para o Desenvolvimento (RAFAD)

3, rue de Varembe
1211 Geneva 20, Suíça

The Synergos Institute

9 East 69th Street
New York, New York 10028, EUA
Tel: (212) 517 4900; Fax: (212) 517 4815
Email: synergos@synergos.org
Web: www.synergos.org/

Apêndice 3: Programas de treinamento

As organizações a seguir oferecem programas de treinamento que podem ser úteis para os profissionais de fundações.

Acceso, Costa Rica

A Acceso é uma organização privada e sem fins lucrativos sediada em San Jose, na Costa Rica, que fornece assistência técnica e atua em toda a América Latina. Ela oferece serviços de treinamento, assistência técnica e implantação de instituições a organizações locais, regionais e internacionais que desejem promover práticas de desenvolvimento equânime, participatório e sustentável.

Contato: 125 metros al sur de Spoon, contiguo al Gimnasio Olímpico, Los Yoses. San José, Costa Rica. Tel: (506) 283-2726; Fax: (506) 283-2748; Email: info@acceso.or.cr; Web: www.acceso.or.cr

Center For Civil Society Studies, Johns Hopkins University, EUA

Contato: Carol Wessner, Center for Civil Society Studies.
Tel: (410) 516-5389; Fax: (410) 516-8233; Email: cwessner@jhu.edu;
Web: www.jhu.edu/~ips/Programs/ThirdSectorProject/partnering99.html

Center for the Study of Philanthropy, City University of New York, Estados Unidos

Há vários anos esse centro desenvolve uma série de cursos em nível de graduação e pós-graduação. Eles abordam vários tópicos: a mulher e a filantropia, doações e voluntariado na vida americana, o setor sem fins lucrativos em uma perspectiva internacional e as dimensões multiculturais do voluntariado.

Contato: 33 West 42nd Street, Room 1525 GB, NY, NY 10036, EUA;
Tel: (212) 642-2130; Fax: (212) 642-2141; Email: philanthropy@email.gc.cuny.edu;
Web: www.philanthropy.org

Community Development Resource Association (CDRA), África do Sul

A CDRA é uma organização não-governamental e sem fins lucrativos com sede na África do Sul. Ela tem como objetivo desenvolver a capacidade de organizações comprometidas com o desenvolvimento e a transformação social.

Contato: 52/54 Francis Street, Cape Town, África do Sul. Tel: (27-21) 462-3902, Fax: (27-21) 462-3918; Email: cdra@wn.apc.org

Development Resources Centre, África do Sul

O DRC oferece os seguintes serviços a organizações de base, ONGs, comunidades, doadores, órgãos governamentais e outros promotores do desenvolvimento: treinamento na defesa da causa e desenvolvimento de estratégias, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de capacidades, curso sobre trabalho comunitário e desenvolvimento organizacional, organização e documentação de conferências, pesquisa.

Contato: 15 Floor, Longsbank Building, 187 Bree Street, Johannesburg 2000
P O Box 6079, Johannesburg, 2000, África do Sul Email: drc@wn.apc.org,
Tel: (27-11) 838-7504; Fax: (27-11) 838-6310; Web: www.drc.org.za

Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos do Terceiro Setor, Brasil

O centro oferece instrução, treinamento, pesquisa e assistência a organizações do terceiro setor.

Contato: FGV-EAESP, Av. 9 de Julho, 2029 01313-902, São Paulo SP Brasil,
Tel: (55-11) 281-7892; Fax: (55-11) 284-1789; Email: cets@fgvsp.br;
Web: www.fgvsp.br/cets/

Global Partnership For NGO Studies, Education And Training

O Global Partnership for NGO Studies, Education and Training é um consórcio de centros educacionais fundado pela BRAC, de Bangladesh, pela Organization of Rural Associations for Progress (ORAP), do Zimbábue e pela School for International Training (SIT), dos EUA.

O Global Partnership desenvolve recursos organizacionais através de um programa abrangente de pós-graduação especificamente desenvolvido em torno dos problemas reais enfrentados por líderes de ONGs em todos os níveis, desde o comunitário até o global.

Contato: Dr Salehuddin Ahmed, BRAC. Tel: (880) (2)988-1265;
Fax: (880) (2) 88-3542; Email: tdbrac@bdmail.com.

Indiana University Center on Philanthropy, EUA

Os cursos abordam princípios e técnicas de captação de recursos

Contato: IUCP Tel:(1) (317) 274-7063/962-6692; Fax: (1) (317)684-8939;
Email: tfrs@iupui.edu; Web: www.philanthropy.iupui.edu

Institute Of Development Studies, Índia

Oferece cursos como, por exemplo, Intervenção Pública para Redução da Pobreza.

Contato: Pradeep Bhargava. Email: pradeep@idsj.org; Web: www.idsj.org.

International Fund Raising Group, Reino Unido

Para complementar e desenvolver workshops locais sobre captação de recursos no mundo todo, o IFRG desenvolveu uma série de cursos que oferecem treinamento aprofundado em áreas e aspectos específicos da captação de recursos. O programa consiste em quatro módulos de treinamento separados, cada com um máximo de 30 participantes. Os tópicos abordados são:

- Fundamentos de captação de recursos
- Captando recursos através do correio direto
- Captando recursos através de eventos
- Captando recursos no setor corporativo

Cada módulo dura de dois a três dias. Se for solicitado, o IFRG pode oferecer dois cursos consecutivamente cobrindo um período de cinco dias.

Todos os cursos são práticos e muito participativos. As aulas são alternadas com exercícios individuais e em grupo. Cada curso é ministrado por um instrutor altamente qualificado, especialmente treinado no uso do material do curso, auxiliado por um instrutor local, capaz de relacionar o conteúdo do curso à cultura local.

Contato: Tel: 44 (0)171 587 0287; Email: wwp.ifrg@dial.pipex.com.

International Institute For The Urban Environment, Holanda

Os cursos incluem Colocando em prática a TI - Planos de ação para empregos sustentáveis locais.

Contato: Kim Oostveen, International Institute for the Urban Environment (IIUE).
Tel: (31) (15)262-3279; Fax:(31) (15)262-4873; Email: oostveen@urban.nl;
Web: www.urban.nl.

International NGO Training and Research Centre, Reino Unido

O INTRAC (International NGO Training and Research Centre) foi criado em 1991 para fornecer treinamento especialmente elaborado e serviços de consultoria e pesquisa a organizações envolvidas no desenvolvimento internacional e na amenização da pobreza. Sua meta é melhorar o desempenho das ONGs através da investigação de questões relativas às políticas das ONGs e do fortalecimento de sua eficiência administrativa e organizacional.

O INTRAC acredita na importância das ONGs como agentes alternativos e independentes que trabalham em prol do desenvolvimento sustentável em uma sociedade justa e civil. O INTRAC acredita também que os valores defendidos pelas ONGs, como justiça social e o fortalecimento e a participação dos grupos mais pobres e marginalizados, precisam ser protegidos e estendidos a toda a sociedade. O INTRAC contribui para essa meta fortalecendo as capacidades organizacionais e administrativas das ONGs, analisando tendências globais para ONGs e dando apoio ao desenvolvimento institucional do setor como um todo.

Contato: INTRAC, P.O. Box 563, Oxford OX2 6RZ, Reino Unido.
Tel: 44(0)1865 201851; Fax: 44(0)1865 201852; Email: intrac@gn.apc.org;
Web: www.intrac.org/

London School Of Economics, Reino Unido

Mestrado em Organização do Setor Voluntário e Mestrado em Administração de Organizações Não-Governamentais, desenvolvidos para funcionários de alto escalão das ONGs dos países em desenvolvimento.

Contato: Dr David Lewis, Orientador de Estudos sobre Organizações Não-Governamentais. E-mail: cvo@lse.ac.uk

Third International Rural Development School, Irlanda

Contato: Caoilinn deBairead, Carrefour Galway, Department of Economics, National University of Ireland. Tel: (353) (91)52-4411;

Fax: (353) (91) 52-4130; Email: caoilinn.orourke@nuigalway.ie;

Web: langl.nuigalway.ie/ruraldevelopment/.

Apêndice 4: Fontes da Internet

Para aqueles que têm acesso a ela, a Internet é um excelente meio de obter informações. Os sites a seguir podem ser úteis para as equipes das fundações. Lembre-se de que os endereços da Internet estão sujeitos a alterações frequentes.

JORNAIS E PUBLICAÇÕES ON-LINE

Changemaker Journal da ASHOKA — Jornal sobre iniciativas de projetos sociais com uma seção especial sobre formas criativas de captação de recursos (Creative Resourcing), onde os empreendedores de projetos sociais podem trocar informações sobre estratégias locais.

Web: www.changemakers.net/

Chronicle of Philanthropy

Web: www.philanthropy.com

Development—Jornal da Society for International Development

Web: www.sidint.org/publications/development/96-2.htm

e-CIVICUS— Boletim por e-mail da Alliance for Citizen Participation

Email: news@civicus.org to register

NGO News—Informativo destinado a organizações não-governamentais da Europa Central e do Leste

Web: www.ngonet.org/ngonews5.htm/

The Nonprofit Times

Web: www.nptimes.com

Philanthropy Journal Online

Web: www.pj.org/

Sustainability Review - Informativo publicado de duas em duas semanas com idéias, ferramentas e histórias de sucesso envolvendo pessoas, lugares e organizações com experiências de desenvolvimento sustentável.

ORGANIZAÇÕES DE REFERÊNCIA IMPORTANTES

All Charities.com.

Web: www.AllCharities.com

Alliance for Nonprofit

Web: www.allianceonline.org

Association for Research in the Voluntary and Community Sector (ARVAC)

Web: www.arvac.org

Business for Social Responsibility

Web: www.bsr.org/

CAF Online.

Web: www.changemakers.net/

Canadian Foundations Online

Web: www.charityvillage.com/nonpr/nonpr17.html

CIVICUS

Web: www.civicus.org/

Corporate Citizenship Unit at Warwick Business

Web: www.wbs.warwick.ac.uk/ccu

Council on Foundations

Web: www.cof.org/

The Echoing Green Foundation Resource Center

Web: www.echoinggreen.org/resource

The Esquel Group Foundation

Web: www.esquel.org/

The Ford Foundation

Web: www.fordfound.org/

The Foundation Center

Web: fdncenter.org/

Funders Online - Formando a comunidade filantrópica on-line da Europa. Esta iniciativa do European Foundation Centre tem o objetivo de promover o uso da tecnologia da Internet entre financiadores independentes da Europa e de criar um ponto único de referência para a comunidade filantrópica européia.

Web: www.fundersonline.org

Grants Information Center - University of Wisconsin at Madison

Web: [www.library.wisc.edu u/libraries/Memorial/grantshp.htm](http://www.library.wisc.edu/libraries/Memorial/grantshp.htm)

Grantsmanship Center

Web: www.tgci.com/

GrantsWeb

Web: web.fie.com/cws/sra/resource.htm

Guidestar - Esse site fornece um guia e informações do IRS (Internal Revenue Service) americano sobre mais de 600.000 organizações sem fins lucrativos e instituições de caridade.

Web: www.guidestar.org

Independent Sector - IMAFG: Esse site fornece vários links para associações de organizações que financiam projetos sociais.

Web: www.indepsec.org

International Association of Grantmakers

<http://www.imag.org/>

International Center for Not-for-Profit Law
<http://www.icnl.org/>

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)
<http://www.idea.int/turnout/>

International Youth Foundation
<http://www.iyfnet.org/>

National Committee for Responsive Philanthropy
<http://www.ncrp.org/>

NGO Books
<http://www.ngobooks.org>

Nonprofit Nuts and Bolts
<http://www.nutsbolts.com>

Non-Profit Resources Catalogue - Grants and Funding Sources
http://www.clark.net/pub/pwalker/Fundraising_and_Giving/Grants_and_Funding_Sources

The On-line Community Action Technical Assistance Exchange
<http://clubs.yahoo.com/clubs/commactiontechassistexchange>

Overseas Development Council
<http://www.odc.org/>

Pact
<http://www.pactworld.org/>

Support Center for Nonprofit Management
<http://www.supportcenter.org/sf>

The Synergos Institute
<http://www.synergos.org>

Web-based Grant Applications
<http://www.cof.org/foundationnews/0799/grantapps.htm>

Women's Net
<http://www.womensnet.org.za>

WomenWatch - Portal das Nações Unidas na Internet com informações globais sobre questões femininas, igualdade de direitos e progresso da condição da mulher.
<http://www.un.org/womenwatch>

SITES DE REFERÊNCIA

Africa Policy Information Center

Web: www.africapolicy.org/

Diretório de financiadores para a América Latina

Web: www.synergos.org/globalphilanthropy/bd/

Eye on Africa — Fonte americana independente de reportagens investigativas e sobre política, economia e informações estratégicas

Web: www.EyeOnAfrica.com

Ajuda estrangeira e desenvolvimento na perspectiva latino-americana

Web: www.rcp.net.pe/cti

Foundation Finder (diretório de fundações do The Foundation Center)

Web: lnp.fdncenter.org/finder.html

Sites sobre redação de propostas de financiamento

Web: nonprofit.tqn.com/msubgra.htm?pid=2770&cob=home

Latin American Network

Web: info.lanic.utexas.edu/

Banco de dados de fundações da ProgressivePubs

Web: www.progressivepubs.com/foundations/

Serviço de informações dos Estados Unidos

Web: www.usia.gov/usis.html

FÓRUNS

Civnet — International Resource for Civic Education and Civil Society

Web: civnet.org/

Institute for Global Communications — Nesse site estão disponíveis para organizações progressistas recursos da Internet e informações que enfatizam questões relativas à paz, à justiça econômica e social, à proteção ambiental e à resolução de conflitos. Também são oferecidas notícias, grupos de notícias, listas de endereços e links para mais de 15.000 redes e ativistas.

Web: www.igc.org

NGO Worldline — Um lugar na Web dedicado à comunidade internacional de organizações não-governamentais.

Web: www.sover.net/~paulven/ngo.html

Oneworld.net — connect to a better world

Web: www.oneworld.org/

Peoplink—A Nonprofit Global Marketplace

Web: www.peoplink.org/scripts/web_store/web_store.cgi