



# **Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias em Áreas Urbanas: desafios e oportunidades**

Nobre, Fernanda; Ligabue, Gabriel  
N671d Desenvolvimento local e fundações comunitárias em áreas urbanas. São  
Paulo, Fundação Tide Setubal; Gife, 2010.  
140p.

ISBN 978-85-62058-05-9

1. Desenvolvimento local 2. Desenvolvimento sustentável 3. Fundações I.  
Fundações I. Fundação Tide Setubal II. Gife III Título

DDC 361.8

(Bibliotecária responsável: Helga Ilse Bekman – CRB 8º/668)



# Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias em Áreas Urbanas: desafios e oportunidades

*Coordenação Editorial*  
Fernanda Nobre e Gabriel Ligabue

*Edição de Textos – capítulos 1, 2 e 3*  
Fabiana Pereira e Solange Barreira (P&B Comunicação)

*Revisão:* Viviane Rowe  
*Fotos:* Gustavo Porto  
*Projeto Gráfico:* EPG Editoração  
*Capa:* SMA Design

### **Evento Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias\***

*Concepção do Evento:* Fernando Rossetti, Gabriel Ligabue e Maria Alice Setubal  
*Coordenação Técnica:* Gabriel Ligabue  
*Apoio Técnico:* Maria Izabel Toro e Silvia Zanotti  
*Coordenação de Comunicação:* Fernanda Nobre e Fernanda Furno

\* Esta publicação sintetiza as discussões realizadas no encontro de 1º de outubro de 2009.

Fundação Tide Setubal  
Rua Jerônimo da Veiga, 164 – 13º andar  
04536-000 – São Paulo – SP  
[www.fundacaotidesetubal.org.br](http://www.fundacaotidesetubal.org.br)

#### **Conselho Fundação Tide Setubal**

*Presidente do Conselho*  
Maria Alice Setubal

*Conselheiros*  
Guilherme Setubal Souza e Silva  
José Luiz Egydio Setubal  
Marlene Beatriz Pedro Cortese  
Olavo Egydio Setubal Júnior  
Rosemarie Teresa Nugent Setubal

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas  
Av. Brigadeiro Faria Lima, 2413 – 1º andar – Cj. 11  
01452-000 – Jardim Paulistano – São Paulo – SP  
[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)

#### **Conselho de Governança Gestão 2009/2011**

*Presidente*  
Denise Aguiar Alvarez – *Fundação Bradesco*

Ana Amélia Campos Toni – *Fundação Ford*  
Hugo Guimarães Barreto Filho – *Fundação Roberto Marinho*  
José Paulo Soares Martins – *Instituto Gerdau*  
Luis Paulo Saade Montenegro – *Instituto Paulo Montenegro*  
Maria Alice Setubal – *Fundação Tide Setubal*  
Maurício Medeiros – *Fundação Odebrecht*  
Renata de Camargo Nascimento – *Instituto de Cidadania  
Empresarial*

Samara de Sá e Benevides Werner – *Oi Futuro*  
Sergio Amoroso – *Fundação Orsa*  
Valdemar de Oliveira Neto – *Fundação Avina*

#### **Conselho Fiscal – Gestão 2009/2011**

Laura Oltramare – *Grupo Santander*  
Reginaldo José Camilo – *Fundação Itaú Social*

#### **GESTÃO**

*Secretário-Geral*  
Fernando Rossetti





Desenvolvimento local e fundações comunitárias: do conceito à ação .....	9
<i>Maria Alice Setubal e Gabriel Ligabue</i>	
Envolvendo a comunidade no desenvolvimento.....	13
<i>Fernando Rossetti</i>	
Introdução.....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
Desenvolvimento local: o papel das organizações sociais, do poder público e da iniciativa privada.....	20
O papel do poder público.....	23
<i>Mari Perusso</i>	
O Instituto Walmart e o desenvolvimento local .....	35
<i>Paulo Mindlin</i>	
O papel do Terceiro Setor na busca de caminhos para um efetivo desenvolvimento local sustentável.....	43
<i>Maria Alice Setubal</i>	
Debate.....	55
<b>CAPÍTULO II</b>	
Fundações comunitárias: origem, disseminação, impactos e promoção do desenvolvimento local.....	72
Fundações comunitárias – história, conceito e experiências brasileiras.....	75
<i>Lucia Dellagnelo</i>	
A experiência do Instituto Baixada Maranhense.....	87
<i>Regina Cabral</i>	
Fundações comunitárias e a legislação brasileira.....	99
<i>Eduardo Szazi</i>	
Debate.....	107
<b>CAPÍTULO III</b>	
Grupo de trabalho e considerações finais .....	118



## Desenvolvimento local e fundações comunitárias: do conceito à ação

Maria Alice Setubal

e Gabriel Ligabue

Desenvolvimento é um tema tão amplo e complexo que temos a tendência de tentar qualificá-lo para poder compreendê-lo. Desenvolvimento local, desenvolvimento de base, desenvolvimento comunitário e desenvolvimento sustentável expressam conceitos que demonstram o quanto o desenvolvimento em si não segue um único e definitivo modelo, não é um projeto pré-formatado que se “implante” em algum território, mas antes um processo de construção coletiva, tendo a comunidade como seu grande agente transformador. O que ele significa para a comunidade de um pequeno município, para uma comunidade resiliente, por exemplo, pode ser diferente do que signifique para uma comunidade da periferia de uma metrópole.

A partir desse ponto de vista, surge outro questionamento: afinal, o que caracteriza a “comunidade”, a quem sempre nos referimos ao expressar esses conceitos e conceber nossas ações? A prática nos revela que ela tem uma dinâmica incapaz de caber em qualquer manual. Ela é diversa, multifacetada, tem diferentes necessidades, expectativas, potencialidades e valores, em diferentes territórios e em diferentes conjunturas. Por isso, o papel assumido pelas fundações comunitárias nos Estados Unidos é diverso daquele assumido na África, por exemplo. Não há como simplesmente replicar ou adotar um mesmo modelo em territórios com características tão díspares. As relações sociais se processam de formas diferentes, assim como são diferentes as necessidades e os processos econômicos.

É nesse contexto que buscamos compreender como os temas do desenvolvimento local e das fundações comunitárias se relacionam dentro da realidade brasileira. Por mais que existam referências teóricas solidamente embasadas em relação a eles, percebemos que há grande dificuldade de traduzi-los na ação cotidiana das lideranças e organizações

sociais que atuam no País, principalmente quando estas se deparam com a necessidade de incluir nessa discussão atores com diferentes visões e dinâmicas de atuação, porém de enorme peso e fundamentais para atingir os resultados desejados, como o poder público e a iniciativa privada.

A realidade tem mostrado que, para obter sucesso nos processos de desenvolvimento local, é preciso manter um diálogo constante e construir parcerias efetivas entre todos esses atores, estabelecendo novos padrões de governança territorial, que possibilitem ampliar o alcance e evitar os riscos de gerar ações altamente meritórias do ponto de vista conceitual, mas de impacto extremamente reduzido quando confrontadas com a dimensão dos problemas que se dispõem a enfrentar. Como realizar essa tarefa e qual o papel das fundações comunitárias na instituição desses novos modelos de governança são alguns dos pontos que exigem maior discussão e aprofundamento.

Desse conjunto de ponderações nasceu a ideia de realizar o evento cujo conteúdo está registrado nesta publicação. Nossa intenção era discutir os principais desafios, conflitos e os pontos de convergência e de sinergia existentes entre os temas do desenvolvimento local e das fundações comunitárias no Brasil, gerando reflexões que permitissem encaminhar propostas de ação a partir dos temas discutidos.

O conteúdo desta publicação fala por si só. As reflexões feitas mostraram a diversidade de abordagens e quais são as questões mais relevantes sobre os temas trabalhados em relação à realidade brasileira. Esperamos que elas possam servir como ponto de referência e contribuir para sensibilizar as lideranças e organizações públicas e privadas que atuam nessa área.





## Envolvendo a comunidade no desenvolvimento

Fernando Rossetti

O GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas comemora, em 2010, 15 anos de existência. Nascido de um pequeno grupo de pessoas, representantes de fundações e institutos empresariais e independentes, conta hoje com 123 associados, provenientes de fundações e institutos de origem familiar, corporativa e independente. Durante este percurso, o GIFE criou e difundiu o conceito do investimento social privado no País, além de atuar na sua qualificação, acompanhando e apoiando o crescimento e fortalecimento da sociedade civil organizada.

A estabilidade e o crescimento do País dos últimos anos colocam o Brasil em uma posição privilegiada, temos melhorado sistematicamente nossos indicadores sociais, a desigualdade tem diminuído e a economia, melhorado. No entanto, novos desafios se colocam a nossa frente. Se, até hoje, o grande desafio da educação foi a universalização, agora enfrentamos o desafio da qualidade. Se a diminuição do percentual de miseráveis já é realidade, precisamos enfrentar a violência e as diferenças de oportunidades entre negros e brancos. É neste contexto, de enfrentamentos de novos desafios, que o GIFE se propôs a elaborar uma visão para o setor do Investimento Social nos próximos dez anos. Uma das formas para que o setor do investimento social privado se fortaleça e consiga fazer frente aos desafios do futuro é a diversificação das formas de fazer o investimento social privado.

Duas questões centrais fizeram com que o GIFE se unisse à Fundação Tide Setubal na elaboração desta publicação: a busca por novos arranjos institucionais para o investimento social privado e a necessidade de aprofundar a participação da comunidade na construção das soluções para as questões públicas.

As fundações comunitárias tiveram crescimento importante no mundo, mas ainda são novidade no Brasil e se colocam como uma estratégia interessante de canalizar a energia

Formado em Ciências Sociais pela Unicamp, com especialização em Direitos Humanos pela Universidade Columbia (EUA, 1997). Secretário-geral do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas) e chairman da Wings (Worldwide Initiatives for Grantmakers Support). Colunista do Canal Futura desde 1997, Synergos Senior Fellow e líder-parceiro Avina.

e os recursos locais para que, em parceria com o Estado, a sociedade civil se organize para enfrentar os desafios da nossa era.

A segunda questão que é importante para o setor do investimento social diz respeito à necessidade de construir soluções mais democráticas e participativas, que, a partir de um olhar mais ampliado de comunidade, coloque doadores e beneficiários juntos, na busca e construção das soluções para os problemas sociais. Os primeiros anos do investimento social no Brasil foram pautados pela profissionalização e busca de foco. Assim, muitos institutos e fundações se tornaram especialistas em educação, saúde, cultura entre outros temas. No entanto, a complexidade das questões sociais mostra que uma visão mais ampla é necessária para que encontremos saídas efetivas para os problemas sociais. As questões relacionadas a saúde, educação, renda não estão isoladas e se interconectam na teia de relações da nossa sociedade. Assim, cada vez mais o desenvolvimento comunitário se coloca como um caminho capaz de buscar soluções inovadoras, que, olhando para a necessidade de uma determinada comunidade, encontre novas saídas para as questões ali colocadas.

Esta publicação busca fazer uma reflexão sobre limites e desafios na promoção da participação comunitária, bem como refletir sobre o papel que as fundações comunitárias podem exercer no Brasil. Esperamos que ela contribua para enriquecer o debate e a diversidade do Terceiro Setor no Brasil, além de nos ajudar a encontrar os caminhos para a construção de um País melhor.

Boa leitura.





## Introdução

Uma das linhas de atuação da Fundação Tide Setubal é desenvolver, sistematizar e disseminar conhecimentos, ações e metodologias de trabalho. É essa também a essência da publicação *Desenvolvimento Local e Fundações Comunitárias em Áreas Urbanas: Desafios e Oportunidades*. O evento, origem das apresentações e debates apresentados a seguir, foi realizado em 1º de outubro de 2009, e reuniu especialistas e representantes de organizações sociais, do poder público e da iniciativa privada para refletir sobre os principais desafios e tendências, buscando encontrar caminhos para superar os obstáculos e fomentar o surgimento de novas iniciativas vinculadas a essas temáticas no País. A publicação nasce com o propósito de levar a frente discussões e reflexões, geradas em três mesas de debate.

O livro está dividido em três capítulos, segundo a lógica da programação do encontro. No primeiro, as reflexões sobre o desenvolvimento local são apresentadas pela ótica do papel do poder público, por meio da experiência de Mari Perusso, advogada, ex-coordenadora do Programa de Governança Solidária Local do Convênio de Cooperação Técnica Unesco e Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Paulo Mindlin, diretor de responsabilidade social e do Instituto Walmart, abordou a atuação da iniciativa privada com base no modelo de atuação do Walmart, com o projeto Bombando Cidadania, realizado na comunidade da Bomba do Hemetério, em Recife. Maria Alice Setubal, presidente do Conselho da Fundação Tide Setubal, trouxe a experiência de uma organização da sociedade civil em sua atuação no território, destacando a interlocução entre os atores presentes na localidade com suas forças, limitações e desafios, capazes de contribuir para o desenvolvimento. Na sequência, os debatedores responderam a perguntas do público, em uma conversa enriquecedora.

A origem, a disseminação, os impactos e as funções estratégicas das fundações comunitárias, o papel desse modelo na promoção do desenvolvimento local, as iniciativas brasileiras e a legislação brasileira referente ao tema foram apresentados por Lucia Dellagnelo, fundadora e coordenadora-geral do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom); Regina Cabral, fundadora do Instituto Formação e superintendente do Instituto Baixada Maranhense; e Eduardo Szazi, advogado, professor de Direito do Terceiro Setor da FIA e da Fundação Getulio Vargas. Vale lembrar que o ICom e o Instituto Baixada Maranhense são dois modelos de implementação de fundação comunitária no Brasil. Ao final do capítulo, uma ampla discussão sobre as apresentações

No capítulo três, assim como aconteceu no evento, palestrantes e convidados se reuniram para procurar identificar quais dos pontos discutidos poderiam gerar uma agenda de trabalho coletiva, capaz de envolver organizações do poder público, da iniciativa privada, as organizações sociais, universidades e agências de fomento, como o Sebrae, atores que fazem parte da comunidade, entendida não como um grupo específico de pessoas em situação de vulnerabilidade social, mas, antes, como um conjunto de atores com interesses mútuos que convivem num mesmo território e cujas ações impactam diretamente no seu cotidiano.



CAPÍTULO I

**Desenvolvimento local:  
o papel das organizações sociais,  
do poder público  
e da iniciativa privada**

Mesa composta por:  
Mari Perusso, Paulo Mindlin, Maria Alice Setubal

EM NOME DA FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL E DO GIFE, GOSTARIA DE DAR AS BOAS-VINDAS A TODOS.

**Maria Alice Setubal**

Nossa ideia para este evento foi reunir um grupo pequeno de pessoas, interessadas em discutir questões de desenvolvimento local, fundações comunitárias ou novos arranjos para atuar nos territórios. Vamos trabalhar por temas, com o objetivo de avançar num debate que coloque como fazer uma articulação entre organizações da sociedade civil, empresas e poder público, de maneira a potencializar ações no território. É um grande desafio.

Outros países do mundo estão atuando nessa frente de fundações comunitárias. O Brasil também acumula algumas experiências, e temos de dar conta, aqui, de pensar a diversidade do País, paralelamente à diversidade de arranjos para atuar no território.

Antes de compormos a mesa, lembro que estou falando em nome do Fernando Rossetti, secretário-geral do GIFE, que, infelizmente, não pode estar aqui hoje. É uma pena, porque a Fundação Tide Setubal organizou esse evento com o GIFE e queria contar muito com a participação do Fernando, que tem um olhar da experiência internacional. Mas nós vamos dar conta e depois discutir tudo com ele, pois este evento tem a ver com o Congresso GIFE de 2010, que deverá ter espaço para desenvolvimento local e fundações comunitárias.

Convido, agora, o Rogério Arns, que vai ser o mediador desta mesa, a quem agradeço por ter aceitado o convite. Fará parte da mesa, também, a Mari Perusso, que trará uma experiência do ponto de vista de governo, de uma experiência da sociedade civil, em Porto Alegre, num projeto de governança bastante interessante; um novo tipo de gestão. Chamo, ainda, o Paulo Mindlin, que falará da experiência de responsabilidade social do Walmart.

Muito obrigada pela presença de todos!

Presidente do  
Conselho da Fundação  
Tide Setubal





## O papel do poder público

Mari Perusso

Primeiramente, quero dar meu bom-dia a todas e a todos e agradecer à Fundação Tide Setubal pelo convite, na figura do Gabriel Ligabue – que conheci numa ocasião em que foi nos visitar, para uma conversa sobre governança –, e à presidente da Fundação, Maria Alice Setubal, que esteve na nossa Conferência de Cidades<sup>1</sup>.

Vou trazer a experiência de Porto Alegre, que, como coordenadora da implantação do Programa de Governança Solidária Local na cidade, tem minha visão e opinião pessoal sobre esta experiência. Não estou mais nessa função desde fevereiro de 2008, após a realização da Conferência Mundial de Cidades, evento que a Secretaria coordenou. Mas, antes, quero falar um pouco sobre como chegamos a ela. Em 2000, trabalhei na Assembleia Legislativa com o deputado César Busatto<sup>2</sup>, que implantou o Programa Mãos Dadas quando secretário da Fazenda no governo Britto, no qual a equipe tinha um envolvimento muito grande com a sociedade civil, vimos a necessidade de trabalhar a questão da responsabilidade social empresarial. Para tanto, aprovou-se a Lei do Prêmio de Responsabilidade Social no Rio Grande do Sul, que, hoje, tem anualmente mais de 200 empresas inscritas.

Advogada, ex-coordenadora do Programa de Governança Solidária Local do Convênio de Cooperação Técnica Unesco e Prefeitura Municipal de Porto Alegre, presidente da Federação das Mulheres Gaúchas.

<sup>1</sup> Conferência Mundial sobre Desenvolvimento de Cidades, realizada em fevereiro de 2008, em Porto Alegre. Mais informações: [www.cmdc2008.com.br](http://www.cmdc2008.com.br).

<sup>2</sup> César Augusto Busatto foi deputado estadual por três vezes, duas pelo PMDB e uma pelo PPS. Assumiu, em 2004, a Secretaria de Coordenação Política e Governança Local na Prefeitura de Porto Alegre, sendo o principal articulador político da administração. Em 2008, deixou o secretariado para comandar a Casa Civil do governo Yeda Crusius.

Continuamos somando experiências de outras pessoas, como o Toni Proença<sup>3</sup> e outros atores do Terceiro Setor, da área empresarial e da área pública e de políticas como a da Seac<sup>4</sup>, vimos a necessidade de discutirmos o papel do poder público e a responsabilidade social. Daí, criou-se, na Assembleia Legislativa, a Comissão Especial de Responsabilidade Social no Serviço Público, que durou um ano, e levamos lá gente do mundo inteiro – do Canadá, da França, do Brasil –, com o propósito de discutir o que faltava para que o poder público assumisse um papel de protagonista no cenário da responsabilidade social.

Em 2004, somada a experiência vivida de muitos atores, construiu-se, dentro do PPS – Partido Popular Socialista, o conceito de Governança Solidária Local. Enquanto dirigentes partidários do PPS, juntamente com o PTB, coordenamos a campanha do José Fogaça<sup>5</sup> e, no ano seguinte, assumimos a Prefeitura de Porto Alegre em sua equipe, levando adiante o conceito de Governança Solidária Local. Desde a campanha, enfrentamos muitas dificuldades porque, no Rio Grande do Sul, a característica adversarial, de competição está

**Nós pregávamos o diálogo, o respeito às diferenças, a continuidade das coisas boas e a mudança do que não estava bem**

muito presente na sociedade e vale também para a política, com dois campos muito fortes. Lá, ou a pessoa é do Grêmio ou é do Inter, ou era chimgo ou maragato.

Nós pregávamos o diálogo, o respeito às diferenças, a continuidade das coisas boas e a mudança do que

não estava bem. Tanto que havia um slogan bem popular: “Fica o que está bom, muda o que não está.” Já na campanha, os partidos da composição não entendiam muito esse conceito. Enfrentamos a dificuldade de criar uma visão única de governo para o futuro. Os partidos pensavam em ações de visibilidade muito rápida, como uma construção, uma obra, que voltam como um patrimônio eleitoral rapidamente. Essa perspectiva está sempre presente, e é importante entender esse ambiente.

Porto Alegre é uma capital de 1,4 milhão de habitantes e um histórico de associativismo que se consolidou com a experiência do Orçamento Participativo (OP). A cidade passou pela montagem de conselhos populares, até 1989, evoluindo para o OP, que passou a decidir sobre o orçamento – obras e serviços. Então, trata-se de uma sociedade que participa. São mais de 1.600 entidades cadastradas, que trabalham com o Fundo da Criança, ou Fundo de Assistência Social. Nesse cenário, o OP tem uma solidez de 16 anos, que continua ainda hoje. Foi uma ideia muito boa, pois colocou a população para discutir parte dos investimentos no orçamento público. A cidade se apropriou dessa dinâmica, a partir da organização

<sup>3</sup> Luiz Antônio Proença Fernandes iniciou-se na política como coordenador da Secretaria Especial de Ação Comunitária do Governo Federal, ocasião em que cuidou do Programa de Ação Comunitária. Assumiu em 2005 como secretário-adjunto da Secretaria de Coordenação Política e Governança Local na Prefeitura de Porto Alegre, participou da implantação do Programa Governança Solidária Local e foi um dos organizadores da Conferência Mundial sobre Desenvolvimento de Cidades, realizada em 2008. Hoje, é vereador pelo PPS.

<sup>4</sup> Secretaria Especial de Ação Comunitária do Governo Federal – Governo Sarney.

<sup>5</sup> José Alberto Fogaça de Medeiros é o atual prefeito de Porto Alegre. Foi reeleito pelo PMDB em 2008 e havia sido eleito em 2004 pelo PPS, partido no qual permaneceu de 2001 a 2007. Em sua primeira gestão, que encerrou quatro mandatos seguidos do PT (de 1989 a 2004), foi implantada a Governança Solidária Local. Iniciou a vida política em 1978 como deputado estadual pelo então MDB. Depois, pelo PMDB, foi deputado federal e duas vezes senador.

em 16 regiões (hoje, 17), com a função de decidir onde seriam aplicados os recursos. Dessa forma, o OP tinha e tem uma raiz muito forte em Porto Alegre.

A experiência ímpar de democracia participativa, de decisão em torno das grandes obras e nas decisões orçamentárias remete a população a duas questões: de escolher e reivindicar ao poder público. Fica estabelecida, assim, uma relação de cobrança e de reivindicação muito presentes e, conseqüentemente, a dificuldade de implantar um novo modelo no qual a corresponsabilidade se faça presente.

## Governança Solidária Local

Nós achávamos que o OP não era suficiente, porque, ao fim e ao cabo, discutia-se sobre 8% do montante total do orçamento da Prefeitura, destinado a fazer obras. Acumulava-se uma demanda reprimida de obras escolhidas pela população e não efetivadas, porque o orçamento estava curto. Quando nós chegamos à Prefeitura, em 2005, eram 685 as demandas atrasadas. Muito além de solucionar isso, no nosso entendimento, precisávamos envolver todos os atores da sociedade e não só o setor comunitário. O setor empresarial, por exemplo, estava fora. Por isso, trabalhamos para implantar a Governança Solidária Local.

E por que “Governança”? Pensávamos em estimular a parceria entre o governo e a sociedade, de forma a permitir a participação social, o protagonismo e o empreendedorismo dos cidadãos e sua corresponsabilidade na gestão das ações públicas. A ideia era juntar os três setores – comunidade, empresas e poder público – e trabalhar uma agenda comum para a cidade.

“Solidária”, porque se alicerça na cooperação e na ajuda mútua entre as instituições governamentais e não governamentais e as pessoas que voluntariamente se disponham a participar da iniciativa, em prol do atingimento de objetivos comuns da localidade. Pretendíamos contar com a iniciativa não só das organizações, mas também recuperar o princípio de cidadania.

“Local”, porque essas redes, embora intersetoriais e multidisciplinares, têm como base a territorialidade, constituída por regiões, bairros e vilas. Achávamos que era possível trabalhar uma agenda local, aplicando princípios de transparência e de transversalidade das políticas num território.

Nosso consultor para esse trabalho era o Augusto de Franco<sup>6</sup>. Só que as experiências existentes eram todas em municípios pequenos, em pontos muito focalizados. Entretanto, em Porto Alegre, estávamos trabalhando com uma capital, onde 16 regiões, decididas pela população, atuavam de uma maneira estabelecida havia quase 20 anos. E queríamos focar na questão territorial, envolvendo bairros e vilas, respeitando quatro princípios básicos: pluralidade, diálogo, confiança e consenso.

Pelo princípio da pluralidade, reconhece-se que a sociedade é composta por múltiplas diferenças. Isso era importante para esquecer o período eleitoral por que tínhamos acabado de passar e juntar todos os atores que trabalhavam na cidade. O diálogo foi uma marca muito grande que implementamos, isto é, contribuir para que a sociedade seja um sistema

<sup>6</sup> Escritor, professor e palestrante, atuou de 2005 a 2007 no Programa de Governança Solidária Local como consultor da Unesco na elaboração do conceito, da metodologia, do sistema de monitoramento e de avaliação, além da formação de agentes executores. Atualmente, estuda desenvolvimento, redes sociais e democracia. Os três conceitos formam, segundo ele, o “Triângulo da Sustentabilidade”. É um dos criadores da Escola-de-Redes: [escoladeredes.ning.com](http://escoladeredes.ning.com).

de conexões sempre aberto. A confiança também era fundamental, principalmente, entre o poder público e a comunidade. Com 685 demandas atrasadas era um problema voltar para a comunidade e chamá-la para trabalhar junto. Não importava ter um novo governo; o poder público estava com uma lista imensa de dívidas. Quanto ao consenso, a proposta era chegar a um pacto de corresponsabilidade de cada um dos atores pelo desenvolvimento local.

Ansiávamos por uma gestão compartilhada, de parceria e participação, com cooperação e pluralidade entre o Estado, a iniciativa privada, o Terceiro Setor e os cidadãos. O Estado não era tido apenas como o município, mas também o governo do Estado e o governo federal. Porque, num determinado local, pode ocorrer de uma região receber recursos de todas as esferas de governo e de uma empresa, como o Walmart, que vou usar como exemplo, porque está representado aqui na mesa. Mas será que era mesmo necessário obter aportes de todas essas fontes de financiamento? Qual era o resultado que se poderia esperar disso? E era ali que deveriam ser aplicados todos esses recursos?

Nossa proposta era fazer o compartilhamento com todas as esferas do poder público. Um exemplo recorrente era a questão da criança. Trabalhamos o Funcriança<sup>7</sup>, que, hoje, está arrecadando em torno de R\$ 12 milhões, embora tenha a possibilidade de arrecadar R\$ 60 milhões. Os recursos para a causa da criança ficavam separados, e a realidade não se modificava. Convidamos o Léo Voigt<sup>8</sup> para trabalhar a governança em cima da questão específica da criança, principalmente para elaborar um programa que olhasse todos os orçamentos e os rediscutisse.

Em resumo, estávamos em busca da gestão compartilhada, trabalhando a cooperação, somando parcerias e esforços, mobilizando todos os recursos – humanos, sociais, financeiros, de conhecimento – para empoderar a sociedade com cidadãos gestores; tornando-a detentora de uma visão de futuro e com um projeto comum.

Nesse cenário, passamos a questionar o papel do setor público, coisa que ninguém discute. É papel do poder público ofertar políticas públicas universais. Se oferta bem ou mal, é outra discussão. Mas esse é um de seus papéis. Quando oferta mal, sabemos que diminui o diálogo com a sociedade. Então, passamos a trabalhar as ofertas públicas universais dentro do governo. A seguir, vocês verão, num mapa estratégico, o que mudou em função disso e quais dificuldades passamos a enfrentar.

Queríamos criar um ambiente favorável à parceria, à participação, à pluralidade e à cooperação, com diálogo aberto e numa relação bem próxima da comunidade. Mas esbarrávamos na prestação de serviço de qualidade e no atendimento de demandas. Esse aspecto é fundamental. Se vamos para a comunidade e o poste de luz está com a lâmpada queimada ou o esgoto não está canalizado, ou a poda da árvore não foi feita, o diálogo fica trancado. Estou me referindo a uma área comunitária. Mas, se a falha acontece numa área de classe média, as pessoas alegam que já pagam seus impostos para ter os serviços, e a parede também se instala.

<sup>7</sup> Criado em Porto Alegre em 1991, repassa recursos a iniciativas de entidades cadastradas que promovam a defesa dos direitos da criança e do adolescente. É administrado pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), formado por 21 integrantes (14 da sociedade civil e sete do poder público do município). Além do Conselho, fiscalizam o uso dos fundos a Auditoria-Geral do Município e o Tribunal de Contas do Estado.

<sup>8</sup> Léo Voigt é sociólogo e mestre em Ciência Política, com conhecimentos em Defesa de Direitos, Políticas Públicas e Terceiro Setor. Atualmente, é diretor executivo do Instituto Vonpar. Presidiu o Conselho Diretor do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) de 2002 a 2005. Foi também diretor executivo da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, diretor financeiro da Agência Nacional dos Direitos da Infância (Andi) e integrante do Conselho de Curadores da Fundação Projeto Pescar.

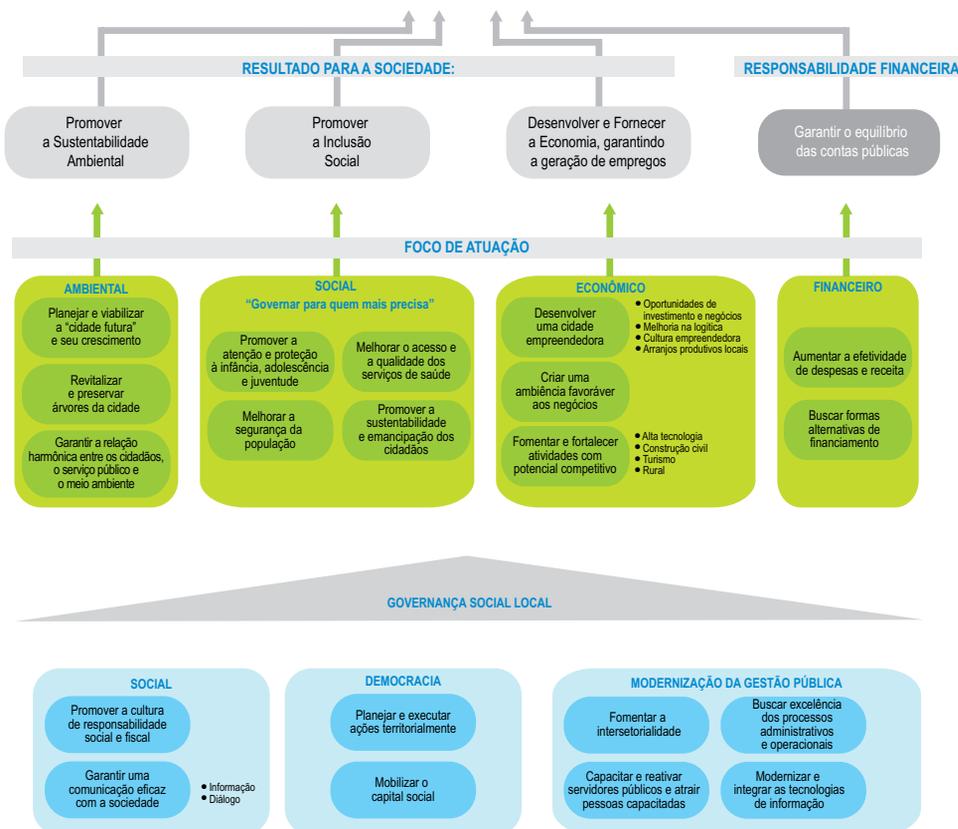
## Mapa estratégico

Trabalhamos um mapa estratégico na Prefeitura, baseado na visão de que a cidade fosse referência em qualidade de vida, construindo um ambiente sustentável e participativo e garantindo a pluralidade por meio da Governança Solidária Local.

### PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

#### MAPA ESTRATÉGICO

**VISÃO:** Ser referência em qualidade de vida, construindo um ambiente sustentável e participativo, garantindo a pluralidade, por meio da Governança Solidária Local



Os focos de atuação foram divididos em quatro eixos: ambiental, social, econômico e financeiro. A governança pressupunha o governo para a comunidade, a comunidade para o governo e, internamente, previa uma gestão mais compartilhada. O orçamento, em vez de ser proposto por secretaria, passou a ser construído a partir de 21 programas. E aí, na luta política interna, tivemos a primeira derrota: a governança deixou de ser um conceito e passou também a ser um programa.

A questão é que a governança entendida como programa abriu a possibilidade de uma fragmentação interna. O secretário A ou B, de outro partido, podia sair um pouco da visão que estávamos trabalhando e continuar fazendo as coisas do velho jeito. Isso ainda continua, e o prefeito luta para que as coisas não sigam por esse caminho. Ele é muito determinado no sentido de que a máquina respeite a decisão do OP e o outro compartilhamento que a sociedade faz com o governo.

Outro ponto fundamental é que os programas precisavam ser transversalizados e garantir o compartilhamento. O secretário da Educação, por exemplo, está à frente de uma secretaria que tem muitos recursos e já não pode comandar aquela máquina sozinho. Ele tem de ouvir a Secretaria da Saúde, de Obras, de Assistência Social para começar a trabalhar seu programa.

As gavetas começaram a ser abertas e passamos a ter gerentes de programa que não eram os secretários. Estabeleceu-se aí uma guerra interna por uma nova cultura. Foi um período bem complicado. Hoje, o leque diminuiu para 11 programas. Porém, continua uma luta para mudar a visão de administração pública em que cada um é dono da sua fatia.

Tudo isso representou uma mudança de paradigma muito grande. Quem nos deu suporte para a realização foi o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)<sup>9</sup>. Vimos, depois, que é necessário acompanhar de perto a gestão pública interna, aumentar receitas e diminuir despesas e ter um comitê gestor muito unido, que faça a articulação da rede social. Caso contrário, os cortes, por exemplo, acontecem nas áreas sociais, claro!

A proposta, em geral, requer atenção todo o tempo, porque não é só resultado o que se espera. Por exemplo, a questão dos indicadores é fundamental; as metas do milênio devem ser consideradas. E, numa situação de diminuir despesas, não se pode, necessariamente, comprometer áreas que precisam continuar com um nível mais elevado de investimento. Aí, também se estabelece uma contradição razoável.

Para aplicar esse conceito como um todo, vimos que precisávamos avançar muito na questão da informação. O OP tinha conquistas significativas, mas suas assembleias nas regiões reuniam oitocentas, mil, mil e quinhentas pessoas. Dependendo da comunidade, a assembleia decidia em cima do que podia enxergar, ou seja, a partir de uma informação pessoal, e não de informações colocadas à disposição; não consideravam pontos que, às vezes, são mesmo de difícil leitura. Há tabelas que só sendo técnico para entender. Os indicadores econômicos são complexos. Em determinadas situações, a linguagem fica muito técnica, bastante acadêmica. Vimos que era preciso democratizar o acesso à informação e oferecer dados de fácil entendimento. Precisávamos de mais equidade porque, ampliando o conhecimento, seria possível fortalecer a identidade local para a tomada de decisões.

## Ferramentas de informação

Passamos, então, a lidar com algumas ferramentas estratégicas de informação, como o ObservaPOA, o Blog da Governança, o *Jornal de Boas Notícias*, e um evento chamado Trocas. No ObservaPOA, nosso empenho foi pela popularização da informação. Trata-se de um portal ([www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio)) de informações georreferenciadas, divididas por bairro e regiões, para a cidade como um todo.

<sup>9</sup> O objetivo deste programa, iniciado em 1992 no Rio Grande do Sul, é promover o aprimoramento dos sistemas de gestão, a fim de elevar a produtividade e a confiabilidade dos serviços dos setores privado e público gaúchos, bem como diminuir custos e melhorar resultados. Nesse sentido, são promovidos treinamentos, certificações, prêmios e congressos. Mais informações em: [www.mbc.org.br/mbc/pgqp/](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/).

Há alguns anos, técnicos de gestões anteriores, servidores e alguns ocupantes de cargos de confiança, mantidos em seus postos, tinham um trabalho junto com a rede URB-AL<sup>10</sup>. Esses profissionais vinham trabalhando nesse portal e foi dada a prioridade necessária para sua efetivação. Vale a pena consultá-lo. Hoje já tem um mapa social do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) por bairro da região metropolitana.

Achávamos que o ObservaPOA devia ser popularizado, para que a comunidade tivesse mais elementos na tomada de decisões. Ele entrou nas capacitações e, sempre antes da assembleia do OP, fazíamos um esforço para apresentar informações sobre aquela região. Em uma questão de educação, por exemplo, mostrávamos que tínhamos um número X de crianças em cada faixa etária, uma quantidade Y de escolas infantis, de maneira que a comunidade soubesse mais sobre o que era realmente necessário e o que não era.

Promover essa apropriação foi um esforço e ainda é. Já começou a ser montado no ObservaPOA um mapa da criança e outras informações apresentadas de maneira mais concreta, com o propósito de facilitar a consulta e deixar tudo mais próximo das pessoas. São parceiros do Observatório: a Fundação de Economia e Estatística do RS (FEE), o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), a Pontifícia Universidade

Católica (PUC), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Prefeitura – que o gerencia –, entre outras entidades. A ideia é que ele não se torne da Prefeitura, porque já é uma apropriação da cidade. Mesmo porque, só da prefeitura, daria margem a questionamentos dos dados postados. E, numa mudança de governo, as informações poderiam ser modificadas.

O Blog da Governança também era uma ferramenta digital utilizada pelas comunidades para discutir os projetos e agendas construídas. Foi uma experiência muito interessante, mas não existe mais. Faltava muito acesso ainda. Mesmo havendo 34 telecentros na comunidade, as pessoas não tinham o hábito de usar a internet para comunicação e para a construção de uma agenda de sua comunidade.

O *Jornal de Boas Notícias* tinha quatro páginas, era mensal e distribuído por região. Dava destaque ao protagonismo e divulgava ações de cooperação e de governança sob a ótica dos cidadãos. Ele surgiu porque a imprensa, de maneira geral, publica sempre más notícias: morreram tantas crianças, caiu uma casa, falta tal serviço. Implantamos o *Jornal de Boas Notícias*. A proposta era noticiar o que acontecera de bom nos bairros: tal comunidade conseguiu fazer um projeto e isso deu um resultado assim, com essa parceria. A partir de então, começamos a descobrir várias notícias boas, e as pessoas passaram a enxergar que também era possível resolver problemas.

Vimos que era preciso democratizar o acesso à informação e oferecer dados de fácil entendimento. Precisávamos de mais equidade porque, ampliando o conhecimento, era possível fortalecer a identidade local para a tomada de decisões

<sup>10</sup> A Rede URB-AL é uma iniciativa de cooperação criada pela Comissão Europeia em 1995. Seu objetivo é aproximar cidades da América Latina e da União Europeia para promover o intercâmbio de experiências de políticas urbanas e o cultivo de relações diretas e duradouras entre as diferentes localidades, por meio da difusão e da aplicação das melhores práticas relativas ao desenvolvimento urbano local.

Trocas foi um evento promovido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e o Programa de Governança coordenado pela Secretaria de Governança. Reunimos 300 representantes de 17 projetos do Brasil inteiro para trocar ideias durante dois dias. Questionamos, por exemplo, o papel do poder público, pois, em vários desses projetos, no Rio de Janeiro, na Bahia, no Maranhão, eram iniciativas de empresas, da comunidade, ou de ambas, mas sem a presença do poder público. Para Porto Alegre, era fundamental mostrar a viabilidade de uma empresa como parceira, tendo as comunidades como beneficiárias.

A importância de discutir essas experiências também estava em abordar a relação entre a comunidade e a empresa. Normalmente, acontece o que chamo de “política da fachada”: monta-se um projeto, para depois se procurar o empresário ou o político para pedir uma “ajuda” como valor necessário para implementação. Não se constrói o projeto com participação destes atores. Precisávamos tirar essa mentalidade e aproximar a empresa da agenda da comunidade. E a empresa tinha de sentar e dialogar com a comunidade entendendo que seus projetos não eram as únicas prioridades. Para mudar a realidade local, as empresas precisavam entender o seu entorno.

Aliás, muitos não trabalham o entorno. As próprias universidades, por exemplo, trabalham muito pouco. Digo isso, citando o exemplo da PUC-RS por apoiar projetos um pouco distantes do seu câmpus. Em volta de sua sede, não havia registro de protagonismo da universidade.

As ferramentas de informação ajudavam a capacitar o Comitê Gestor Local, a qualificar as redes sociais e a empoderar a comunidade local. Dessa forma, a governança era um conceito que orientava o modelo de gestão. Como havíamos participado da formulação do conceito e da coordenação da campanha, tínhamos um peso político dentro do governo, que ajudou a quebrar o paradigma de uma cultura de ação reivindicatória para o nascimento de uma nova cultura, baseada na busca dos consensos, dos diálogos, da confiança, da responsabilidade e da solidariedade.

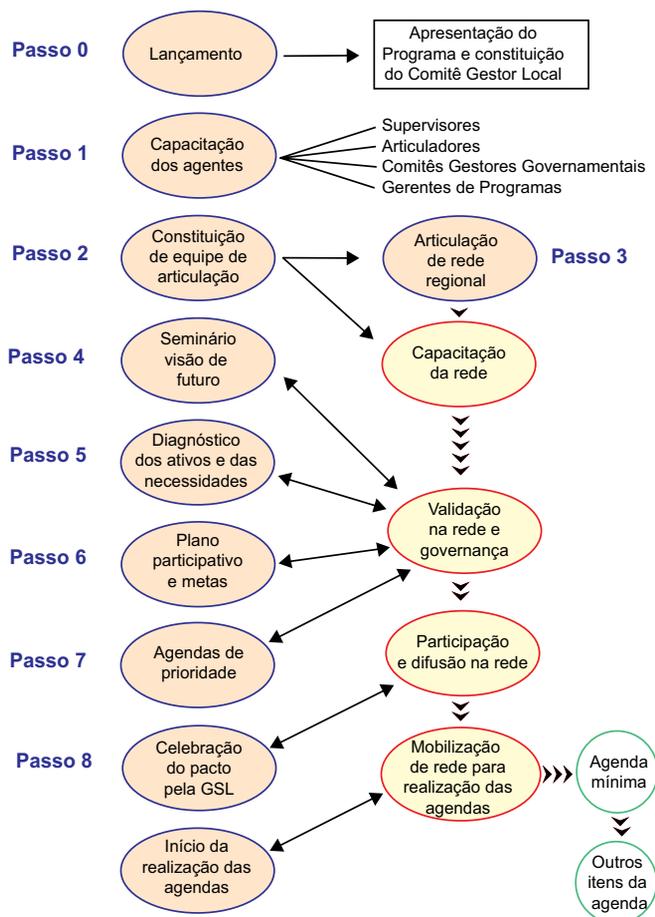
## Implantação e dificuldades

No primeiro momento, vimos que não dava para começar nos bairros, porque não tínhamos agentes formados. Começamos a capacitação no modelo de um habitante por mil, em cada uma das 17 regiões.

A partir do lançamento, seguimos o passo a passo que a maioria de vocês conhece:

1. capacitação dos agentes;
2. constituição da equipe de articulação;
3. realização do seminário Visão de Futuro;
4. diagnóstico dos ativos e das necessidades;
5. criação do plano participativo e metas;
6. constituição das agendas de prioridades;
7. celebração do pacto de Governança Solidária Local (no qual cada agente firma seus compromissos com o todo planejado);
8. início da realização das agendas.

Hoje, em Santa Maria (RS), onde estou colaborando com a montagem de um Prodoc com a Unesco e a Prefeitura Municipal, temos discutido que devemos começar com uma visão de futuro da cidade inteira para, depois, as regiões pensarem as suas visões de futuro, a partir de uma ideia global. E isso muda muita coisa.



Entre as dificuldades que tivemos em Porto Alegre, começarei pelo passo zero: a criação dos Comitês Gestores Locais. Esses comitês precisavam:

- acompanhar a execução dos programas de governo na territorialidade – é muito difícil que o gestor territorialize o programa e trabalhe os indicadores;
- acompanhar a execução do plano de investimentos e o ciclo do OP – as obras e tudo o que acontecesse do ponto de vista da decisão orçamentária naquela comunidade;
- atender às demandas de serviços da população – a prestação de serviços pelo poder público;
- estimular as ações de governança na região.

Quem compunha o Comitê Gestor eram agentes do governo, nas 17 regiões. Mas, até hoje, pelo que conheço, não se conseguiu engrenar isso. Por quê? A “dona Mari”, secretária, por exemplo, não indicava como agente gestor na comunidade uma pessoa empoderada, capaz de resolver as demandas ou que conhecesse bem a máquina do governo. A “dona Mari” colocava quem estava sem uma função específica ou que precisava ser encaixado em algum lugar. Com exceções, essa era a prática. Daí, a dificuldade de capacitar este agente. E, com isso, vinham a luta política e a troca do agente.

Houve secretarias em que a proposta funcionou 110%. O secretário entendeu que, se colocasse um gestor bom, ele iria resolver as questões, tirando o peso do próprio secretário e permitindo tocar o projeto. Exemplos que funcionaram maravilhosamente bem: a Educação, o Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) e o Departamento de Esgotos Pluviais (DEP). Em vários outros, a situação foi diferente.

Portanto, em termos de Comitê Gestor Local, a briga foi sempre para colocar como agente alguém empoderado. As reuniões eram acompanhadas por mim ou por um agente da nossa secretaria, eram feitas atas e, depois, pela intranet, se fazia o acompanhamento das questões discutidas. Às vezes, se observava que fazia seis meses que havia chegado uma demanda de prestação de serviço e que ela continuava sem resposta. O que eu observava naquele mesmo momento, naquela mesma rede de governança, é que não avançava ali a agenda de desenvolvimento.

Na fase de capacitação dos agentes, observamos a necessidade de existir um processo contínuo. Capacitamos mais de 600 agentes públicos e percebemos que esse processo tinha de ter continuidade. Mas é um problema estar sempre capacitando ao mesmo tempo em que se constituem as equipes de articulação permanente da rede territorial de 17 regiões.

Na etapa de realização do Seminário Visão de Futuro, percebíamos que, se a prestação de serviços do poder público não estava funcionando, era muito difícil para a comunidade pensar no sonho. Em algumas regiões, passamos três meses fazendo reuniões duas vezes por semana à noite, para dizer à comunidade que era possível ter um sonho; que não era necessário continuar martelando naquele buraco que não tinha sido tampado, ou que o serviço tinha se realizado naquele dia. Foi um processo muito legal, porque constituímos a visão de futuro nas 17 regiões. Só que pensamos que essa construção ia acontecer em seis meses. Não. Levou um ano e quatro meses.

Durante o passo de diagnósticos dos ativos e das necessidades, foi fácil identificar e diagnosticar as demandas. Quando chegávamos às potencialidades, porém, era uma loucura: as pessoas tinham dificuldade para enxergar a escola de samba e as pessoas aposentadas, por exemplo, como ativos. Precisamos promover uma releitura da comunidade.

No momento da realização do plano participativo, aparecia a questão da reivindicação. As pessoas entendiam o que havia para se fazer, mas não perguntavam: o que eu faço? O que a Prefeitura faz? Quem faz o quê? Isso foi outra luta. Das 17 regiões, até o momento da nossa saída da secretaria, apenas seis conseguiram fazer uma agenda e o pacto entre a sua comunidade. Esse detalhe dependia do agente governamental também.

Na prática, cada região deveria contar com o pequeno empresário, o Rotary, o Lions, a escola, e tal e tal. Agora, se o agente gestor tinha medo de perder o poder, ele só colocava “gente sua” e não incluía todos. A vigilância nesse aspecto sempre foi muito grande, de modo a garantir a representação da comunidade, dentro da pluralidade dos diversos atores, incluindo quem pensava diferente do agente gestor.

Quanto à agenda de prioridades, o desafio era escalar o que vinha antes. Uma região que entendeu de forma maravilhosa isso foi a do arquipélago, que, daqui a dez anos, queria ver implantado o ecoturismo. De maneira geral, a comunidade precisava tirar dali a carroça do catador, ter outra opção para este catador, implantar rede de água na comunidade, capacitar a comunidade no cuidado com o meio ambiente e trabalhar a sua subsistência preservando o seu ambiente. Essa agenda está andando, porque a comunidade, os empresários, todo mundo se juntou para trabalhar e estabelecer prioridades.

O passo final, a celebração do pacto, nós concluímos em seis regiões, com assinatura em praça pública. Quando saímos, eram seis e acredito que, hoje, conseguiram fazer em mais

uma região. Mas aí também vem o pecado: se o poder público não fizer a parte dele, no outro dia, desmorona tudo. Se assumiu, tem de cumprir. E aí, você volta, rediscute e mantém a confiança permanente.

Essa é a visão da proposta. E dá para fazer, sim. Onde o poder público cumpre sua parte, a comunidade assume o projeto para ela. Existe, é claro, a questão dos donos do projeto. Quase sempre o agente político público quer aparecer como o dono. Mas, se implantamos a cultura da governança, a comunidade se apropria daquele projeto e vai buscando sua realização.

Para avançar, é preciso manter uma gestão aberta, com diminuição de despesas e aumento de receitas, ouvir todo mundo e não restringir a ação a uma questão de balanço ou de boa sinalização no portal de gestão. É necessário enxergar as pessoas que são os beneficiários desta ou daquela ação. A Ferramenta é ferramenta, o que deve ser fundamental é o resultado na vida da comunidade e das pessoas.

Para mudar a cultura, o poder público desempenha um papel fundamental. Ele deve abrir o acesso à informação, colocá-la à disposição, abrir mão de mantê-la na gaveta. Na própria secretaria, a gente acabou com as gavetas simbolicamente. Tínhamos ilhas de computadores, e não mais o “meu computador”. Tivemos essa possibilidade de acessar e de ter a informação.

Outro ponto fundamental tem a ver com o que a Maria Alice falou:

cada lugar é um lugar, não dá para levar um modelo e largar lá. Na implantação do programa, deve-se considerar e respeitar a cultura local. Dentro de uma mesma cidade, cada região é uma região. Dentro de uma região, cada vila é uma vila. E os resultados precisam ser mais discutidos e analisados. Tem de haver uma troca maior.

A cidade de Porto Alegre ganhou muito. Além do OP, fomos para uma visão de diálogo. Conquistamos um lugar privilegiadíssimo nisso. Coordenamos a primeira Conferência Municipal sobre Desenvolvimento de Cidades. E é muito importante que, mesmo eu não estando mais na prefeitura de Porto Alegre, a gente possa continuar a explicar e a discutir as dúvidas sobre essas ações.

Vou encerrar aqui essa visão de uma experiência muito forte do setor público na área do Terceiro Setor. Trabalho, também, com mulheres e meu desafio atual é saber o papel do gênero, numa perspectiva do desenvolvimento local. Na comunidade – quem já viveu essa experiência sabe disso –, as mulheres são em maior número como voluntárias. E como é que se junta essa força? O Estado tem o poder convocatório e pode fazer isso. O Estado tem o orçamento.

Aliás, um ideal que a gente não conseguiu alcançar era que, na formação do orçamento da cidade, além do orçamento público (discutido e aplicado pelo orçamento participativo), se levasse em conta o orçamento da comunidade, mais o orçamento das empresas que aplicam recurso em projetos sociais. Assim, conhecido o orçamento da cidade, na definição da agenda de prioridades da comunidade, ficariam transparentes a definição dos projetos e qual recurso a ser utilizado. Esse grande desafio é também um grande sonho. Acredito que Porto Alegre, se continuar a trabalhar, daqui a pouco, será capaz de conseguir realizá-lo, porque tem essa cultura de se organizar, de participar e de inovar. Obrigada!

**Para mudar a cultura, o poder público desempenha um papel fundamental. Ele deve abrir o acesso à informação, colocá-la à disposição, abrir mão de mantê-la na gaveta**





## O Instituto Walmart e o desenvolvimento local

Paulo Mindlin

Quero agradecer o convite à Maria Alice e ao GIFE. É um prazer estar aqui.

Conheço alguns dos presentes, e é uma honra falar, pois muitos de vocês poderiam estar neste assento. Até porque, na verdade, sou estreado no tema de desenvolvimento local. No Instituto Walmart, temos algumas experiências. Vou falar de duas. A primeira, em Recife (PE), que é, talvez, a mais urbana e que está fazendo um pouco mais de um ano de idade. A outra fica na Floresta Nacional do Amapá, onde vivem 23 famílias, ao redor de uma área protegida de, mais ou menos, 440 mil hectares. Trata-se de um programa de desenvolvimento local, numa área de preservação, que envolve muito mais a implantação de um plano de manejo do que uma mobilização comunitária.<sup>1</sup> Então, não me deterei tanto nele.

O Programa Bombando Cidadania, que acontece no bairro chamado Bomba do Hemetério, na periferia de Recife, nasceu praticamente junto com o Instituto Walmart. O instituto foi criado no fim de 2005, para que pudéssemos fazer investimentos sociais mais estruturados no Brasil. Desde então, já pensávamos em promover o desenvolvimento local, mesmo sem saber muito bem o que era isso. Os consultores que nos assessoravam na criação falavam não em desenvolvimento local, mas em estratégia de território.

Nós pensávamos: do que é que eles estão falando? Queremos fazer projeto, então, nos digam qual será o tema. Queremos focar, então, expliquem se é em criança, jovem ou gera-

Administrador de empresa, pós-graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e em Comunicação Empresarial pela Fundação Cásper Líbero. Foi responsável pela concepção e estruturação do Instituto Walmart. Atualmente é diretor de Responsabilidade Social e do Instituto Walmart.

<sup>1</sup> Após minha apresentação neste seminário aconteceram as duas oficinas de planejamento interinstitucional, quando foi decidido, amparado na legislação de Unidades de Conservação, que o público envolvido se estenderia a populações localizadas nas imediações da Floresta Nacional do Amapá, e não apenas com as famílias tradicionais que habitam a área da Flona. Sendo assim, hoje, há sim um componente de mobilização social que deve envolver aproximadamente 3 mil pessoas dos municípios que circundam a região da Unidade de Conservação.

ção de renda. E eles respondiam: pensem em tudo misturado. Aos poucos, percebemos que teríamos os primeiros anos com alguns projetos mais pontuais, escolhendo nossos focos, mas, em algum momento lá na frente, isso tudo ia se misturar.

Hoje, atuamos nas duas frentes: temos algumas estratégias com foco muito forte em profissionalização de jovens, por exemplo. Mas também chegamos a um entendimento muito mais claro do que é desenvolvimento local. Nessa linha, nossa primeira e mais forte iniciativa está mesmo em Recife.

Chegamos à ideia de apoiar a Bomba do Hemetério porque determinamos que queríamos fazer um programa na capital pernambucana. Apenas para situar: o Walmart tem, aproximadamente, 400 lojas no Brasil, 80 mil funcionários e é conhecido por diferentes nomes em vários lugares do País: Big, Nacional, Mercadorama, Sam's Club, Walmart, TodoDia, Bompreço, HiperBompreço e Maxi Atacado. Vocês devem conhecer algumas dessas marcas.

O Walmart adquiriu a rede Bompreço no Nordeste. A sede ficava em Recife, em um ponto que agora é nosso escritório regional. Um tanto por isso queríamos atuar lá. Estávamos chegando àquela localidade e queríamos fazer alguma coisa impor-

**A comunidade da Bomba do Hemetério possui uma tradição cultural muito forte. Mostramos a eles que, ao se juntarem, poderiam fazer algo muito mais forte**

tante por ela. A partir daí, o trabalho foi bastante técnico para entender: por quê, em qual bairro, por que essa e não aquela comunidade.

Demos a sorte de ter lá algo que a Mari Perusso relatou existir em Porto Alegre e que é de fundamental importância. Era um mapa, feito pela Prefeitura, com indicadores bairro a bairro. Ele tinha índices de desenvolvimento humano e de acesso a serviços – coleta de lixo, disponibilidade de água e canalização de esgoto, moradia, acesso à educação, absentismo, incidência de crianças e de jovens etc. Analisamos 60 Zeis (Zonas Especiais de Interesse Social), visitamos, mais ou menos, 15 localidades para chegar a três finalistas. Avaliamos não apenas as necessidades, mas o potencial do lugar, balanceando esses dois aspectos. Pensamos, por exemplo, em fazer o programa no Coque, um bairro muito grande e também um dos mais violentos da cidade, onde moram 200 mil pessoas, e com acesso bem complicado. Para entrar na comunidade, você tem de ser autorizado pelo “poder paralelo armado” na entrada do bairro. Os médicos abandonaram o posto de saúde local de tanto serem assaltados, ou por terem de atender alguém que foi baleado, além do próprio criminoso. Queríamos desafiar uma realidade, mas não dava para tentar ir aonde nem o poder público vai.

Ao fim, três comunidades foram finalistas. Dentre elas, a Bomba do Hemetério era a que tinha senso de identidade, de propriedade e vivia o momento adequado para a mobilização. Nesses termos, a análise deixou de ser tão técnica, e passamos a sentir nas pessoas a possibilidade de acatarem a ideia e de levá-la adiante.

### **Etapas da aplicação**

A Bomba do Hemetério tem esse nome porque, na década de 1930, o Seu Hemetério, um morador local que tinha uma bomba d'água, fazia a captação e a distribuía para as pessoas. Portanto, não é bomba que explode, mas é bomba que jorra. [risos] Faz toda a diferen-

ça! Os americanos, às vezes, se assustam com o “projeto da bomba”, mas explicamos para eles como é isso. [risos]

O logotipo do programa é uma bomba, da qual saem uma letra, um algarismo, uma nota musical e um estetoscópio, representando educação, cultura e saúde. Essas são as três áreas-chave que criamos – mais emblematicamente do que programaticamente – para que a população entendesse, afinal, o conceito de desenvolvimento local. Se já era difícil para nós, em 2005, imaginem para a população!

Até para a definição do logotipo, apresentamos algumas possibilidades e debatemos com a comunidade, que votou e escolheu seu favorito. Lançamos em julho de 2008 com uma estratégia para envolver o poder público. Fizemos um evento com a presença do governador, do prefeito, de diversos secretários, do cônsul americano, dos presidentes do Walmart e do Instituto Walmart, entre outras autoridades.

Firmamos, na época, um termo de parceria de compromissos, que elencava quem faria o que, e o assinamos, com a participação da comunidade, no palácio do governo. Desde o princípio, queríamos ter uma estratégia de envolvimento. A partir daí, mantivemos uma peça-chave: uma gerente de programa, que fica em Recife, cuidando do programa de desenvolvimento local e também da aproximação com o poder público – o que não necessariamente funcionou até agora.

Passamos, basicamente, por cinco etapas: um censo aplicado na comunidade, apropriação de dados do censo, reconhecimento de ativos, criação de comitê gestor e capacitação.

O censo foi necessário, porque, apesar de a comunidade não ser muito grande (e isso entrou na nossa análise de viabilidade), o último levantamento da Prefeitura tinha quase oito anos – estávamos em 2008, e os dados eram de 2001. Contratamos uma empresa que fez toda a pesquisa. Para vocês terem ideia, moram na Bomba do Hemetério cerca de 12 mil pessoas, em aproximadamente 3.500 domicílios. Reunindo esse tipo de dado, o censo passou a ser nossa linha de base, para entendermos por onde andar e termos parâmetros de medição.

A partir de então, iniciamos uma dinâmica, com professores e educadores, em cima das principais informações do censo. Criamos um material que eles poderiam usar em diversas atividades, com o objetivo de ajudar a comunidade a se conhecer, a saber quais eram suas demandas e por onde caminhar.

Em paralelo, mapeamos os ativos – e eles já tinham um entendimento desse conceito. A comunidade da Bomba do Hemetério possui uma tradição cultural muito forte; o local é um verdadeiro celeiro cultural. Existem diversas agremiações, com zero de articulação entre si. Percebemos um elevado nível de competição por trabalhos, financeiramente, bem pequenininhos. O grupo de teatro competia com o grupo de maracatu, que competia com a escola de samba, que competia com os jovens que queriam fazer alguma coisa na internet e por aí adiante.

Então, mostramos a eles que, ao se juntarem, poderiam fazer algo muito mais forte. Até porque eles trabalhavam essas atividades uma vez por ano, na época do Carnaval, e sobreviviam, depois, de migalhas e bicos. Esses grupos não conversavam, não se encontravam, não se juntavam. Daí, entramos com um eixo muito forte, de economia da cultura, para capacitá-los na elaboração de planos de negócios. Isso a partir do entendimento de que cultura é um negócio, que possibilita ganhar dinheiro para se viver dela, desde que não seja tratada como bico de fim de semana.



Explicamos que um bom ator precisa se organizar junto com seu pessoal. Para cada atividade havia, obviamente, um desdobramento. Eles agora estão discutindo a criação de um calendário cultural e como colocar a Bomba do Hemetério no roteiro turístico de Recife. A capital tem um forte apelo turístico. Além disso, o bairro fica na zona norte, perto da cidade de Olinda, o que também é muito positivo em termos de turismo.

Também incluímos no programa um projeto em outra área de nossa *expertise*: a formação profissional de jovens dentro da comunidade. E, paralelamente, trabalhamos num programa de geração de renda e de acesso a crédito, para alavancar o que já existia, o que já acontecia lá.

## Quando conseguimos parar e conversar mais olho no olho, a coisa começou a funcionar

Ao longo do programa até agora, tivemos acertos, mas também registramos erros. Por exemplo, no princípio, o ambiente era de uma mobilização em massa, em forma de oficina. Convocamos toda a comunidade

para fazer propostas. Recebemos uma chuva de ideias, que, aos poucos, consolidamos. Logo depois, recebemos um monte de outras pessoas que afirmavam não terem sido convidadas para o chamado “ambiente oficina”. Concluímos que não estava funcionando bem.

Na época da eleição de 2008, fomos acusados de estar ali só para fortalecer um ou outro candidato. Havia quem desconfiasse que, por trás de nosso trabalho, existia algo escuso. Vivemos uma época de vai e vem. Mas, quando conseguimos parar e conversar mais olho no olho, a coisa começou a funcionar.

A partir daí, foi estratégica a criação de um Comitê de Apoio ao Programa, formado por diversas lideranças e moradores locais. A metodologia é a do desenvolvimento local, integrado, sustentável. O Comitê de Apoio ao Programa, além de atuar voluntariamente pela comunidade, tem recebido capacitação e foi certificado como Agentes de Desenvolvimento Local.

### Loja da comunidade

O Programa Bombando Cidadania tem duração mínima prevista de cinco anos. O investimento aproximado é de R\$ 5 milhões, integralmente aportados pelo Instituto Walmart. Como investidor social privado que está querendo fazer mais projetos, faz diferença falar da nossa habilidade de dar visibilidade para nossos parceiros. Temos vários fornecedores, empresas grandes, que sempre consultamos para fazer alguma coisa conosco.

Com certa facilidade, esses parceiros entendem nossos programas, ainda que seja um entendimento um pouco simplista. No caso do Bombando Cidadania, muitos acham que adotamos o bairro. Sempre explicamos que essa palavra é carregada de paternalismo, ou seja, tudo o que não queremos. Para melhorar a ideia, costumo dizer que adotamos sem paternalismo. Não sei se me acham meio maluco quando dou essa resposta. Mas, no geral, sentimos uma grande facilidade de percepção, porque concentramos as forças, e isso tem funcionado muito bem lá.

Claro que ainda existe 1 milhão de desafios. O próprio Comitê só tem 20 pessoas, quando sabemos que lá moram 12 mil habitantes. Mas o programa tem pouco mais de um ano, e as ações estão em andamento. Fomos desafiados pelo presidente do Walmart a ter uma loja na Bomba do Hemetério. É uma experiência em cima de um conceito novo, a chamada Loja da Comunidade. Existem três assim no Brasil sendo

avaliadas: TodoDia Pernambués (Salvador), TodoDia Afogados (Recife) e Maxxi Pau da Lima (Salvador).

Nessas lojas, temos o que, aqui em São Paulo, conhecemos por Poupatempo. Isto é, atendimento de serviços públicos, para se providenciar documentos, por exemplo. A loja, em si, é bastante simples e possui uma galeria de serviços facilitadores, aos quais a população daquele bairro não tem acesso regularmente. Agregamos, ainda, uma clínica médica a preços populares, principalmente nas áreas de ginecologia, pediatra e clínica geral. Pela ética médica, não se pode propagandear preço de consulta. E não fazemos isso. Com o parceiro com o qual estamos trabalhando, sabemos que se trata de um serviço de qualidade.



A Loja da Comunidade é um conceito novo de supermercado voltado para classes C, D e E, onde, além de produtos com preços acessíveis, o cliente conta com um centro comunitário de serviços.



Pelas três lojas em funcionamento, até o momento, já passaram mais de 54 mil pessoas que foram atendidas.

Trata-se de um negócio social. Cobramos dos parceiros apenas o mínimo do aluguel, porque arcamos com água, luz e o segurança que fica ali à noite. E a loja ganha com mais gente circulando e pode virar um ponto de referência na comunidade. Essa ideia compõe muito bem com uma estratégia de desenvolvimento local, e temos discutido a possibilidade de ter um exemplar em Bomba do Hemetério.

Aliás, anunciamos para a comunidade que pretendemos implantar essa loja lá. Várias pessoas disseram que fizemos todo o Bombando Cidadania porque queríamos montar a tal loja. Argumentamos que não teria cabimento gastar todo o dinheiro aportado para fazer um empreendimento que o Walmart já tem em outros três pontos sem tanto trabalho e empenho. Se fosse essa a intenção, não precisávamos ter essa agenda tão intensa.

Aos poucos, vamos conquistando a confiança das pessoas, que entendem que estamos ali de verdade. No dia do lançamento do programa, eu estava numa sala, com mais ou menos 50 pessoas da comunidade. Expliquei que, mesmo diferente deles na aparência, aquilo tudo era para valer. Não íamos colocar dinheiro na mão do comitê, mas íamos construir a mudança juntos, de maneira participativa.

Tem funcionado. O Comitê de Apoio ao Programa está se reunindo e entregando propostas. Fizemos ações, algumas ao lado de voluntários de nosso escritório. A Nestlé entrou na parceria, com propostas próprias, e isso facilita muito. Quando chamamos a Nestlé, deixamos claro que a empresa pode aplicar seus projetos. Não dá para garantir resultados, algo como “vamos chegar lá e pôr para funcionar”. A Bomba do Hemetério não é uma terra de todos nem uma terra de ninguém. Temos de conversar com o comitê, as merendeiras da escola e mais esse ou aquele. Aí as coisas começam a dar certo.

## Comunidade da floresta

A outra experiência que trouxe para compartilhar com vocês não é urbana. Trata-se de um programa em área de floresta nacional, que apoiamos junto com a Conservação Internacional (CI)<sup>2</sup>, uma vez que queremos ganhar experiência nas questões de preservação da Amazônia, mas com uso econômico razoável pelo manejo florestal sustentável.

Conversamos com o pessoal da CI, que tem enorme *expertise* técnica, para escolher um lugar. Eles nos apresentaram as diversas potencialidades, e decidimos por um investimen-

to conjunto. Só para dar a dimensão, estamos falando de 412 mil hectares de floresta amazônica, o que equivale a mais do que 415 mil campos de futebol.

Foi muito difícil aprender a trabalhar com o poder público e vice-versa. No ambiente das repartições, eles acham que o empresariado é apressado. De fato, de maneira geral, o entendimento na empresa é que tudo se resolve rápido desde que se coloque dinheiro. Mas não é assim. Temos de seguir todas as regras, do Instituto Chico Mendes de Biodiversidade, aprovar medidas no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) etc. Nossa equipe tem feito um trabalho muito importante também ao falar para nossos chefes entenderem esse tempo.

Cai muito bem aqui o que a Mari Perusso disse sobre as empresas se situarem. Se quer fazer, ótimo! Aplique o recurso, vamos à implantação, mas entenda que o projeto não é seu. No nosso caso, é uma floresta nacional. Há um decreto público que vamos instrumentalizar e ajudar a levar adiante.

Mas, enfim, o que estamos fazendo no Amapá? O Projeto da Floresta Nacional do Amapá, ou Flona do Amapá, acontece em parceria com a Conservação Internacional. Está focado na implantação da Floresta Nacional do Amapá, como uma Unidade de Conservação Federal de uso sustentável. Queremos desenvolver um modelo para uma Unidade de Floresta Amazônica, preservada, de alto valor de biodiversidade, mas também com grande interação social e uso sustentável dos recursos naturais da floresta.

<sup>2</sup> Organização privada, sem fins lucrativos, dedicada à conservação e à utilização sustentada da biodiversidade. Fundada em 1987, trabalha para preservar ecossistemas ameaçados de extinção em mais de 30 países, distribuídos por quatro continentes, incluindo o Brasil. Mais informações em: [www.conservation.org.br](http://www.conservation.org.br).



Primeiro, apoiamos com infraestrutura. A base da floresta estava muito danificada e a equipe não tinha um barco, nem pilotos, e não conseguia ir à Unidade fazer o monitoramento adequado. Ao mesmo tempo, apoiamos a instituição do conselho consultivo, que é uma obrigatoriedade da legislação das Unidades de Conservação. O conselho consultivo é formado por representantes de famílias das áreas de entorno, além de empresários locais, poder público e sociedade civil.

Como isso vai funcionar? Cuidaremos de toda a parte técnica do plano de manejo, que está praticamente concluído. Ele contém o mapeamento das espécies, o que se pode fazer ali e sugestões de alternativas econômicas para essas famílias, que não vão resultar em uso degradante da floresta.

Esta área é pública, é do Brasil, e está sob os cuidados do governo federal. Ela não é uma reserva particular nem é o nosso interesse fazer isso. Toda a área integra o estado do Amapá, envolvendo sete municípios do entorno.

O Walmart não quer comprar terras, nem ter um negócio lá. Nossa meta é que qualquer atividade ilegal, como por exemplo um garimpo irregular, deixe de funcionar.

Daí a questão é: para onde vão esses garimpeiros? Estivemos com eles e nos disseram: “só sei garimpar ouro; se não posso mais ficar aqui, tudo bem, não quero fazer nada de errado; mas, então, para onde vou?” Daí, sugerimos desenvolver apiários, por exemplo. Uns tentam, outros vão embora, possivelmente para outros garimpos ilegais.

O Programa da Flona do Amapá tem a mesma idade do Bombando Cidadania. Os dois começaram em 2008. Neste momento, estamos com um pouco mais de dificuldade no Flona, pois o próximo passo é envolver o poder público local, o que não aconteceu até agora. E como vamos dar garantias de direitos sem o poder público? Porque as crianças de lá não vão à escola, não há cuidados médicos disponíveis, não tem vacina... Temos de conversar com o poder público para entender o que é possível e criar também os mecanismos de monitoramento desses compromissos. Vamos também contar com um entendimento de todo o corpo técnico do Ministério do Meio Ambiente para ver como evoluir. Ao mesmo tempo, estamos na outra frente de trabalho, aprovando o plano de manejo, que faz parte de uma agenda federal.

Por fim, para fechar, quero salientar que gostei muito quando a Mari falou que a empresa não tem só que investir em grandes projetos ou abraçar causas distantes do seu entorno, caso da PUC-RS. Quando criamos o Instituto Walmart, em 2005, tínhamos próximos os nossos supermercados. Quando a empresa começou a crescer no Brasil, a partir de 2003, 2004, mesmo antes do instituto, começamos a estruturar as diversas ações locais nas lojas de cada bairro. São propostas como campanhas de arrecadação de agasalhos, de alimentos, de brinquedos, de livros, participação dos funcionários voluntários nas várias comunidades do entorno, além de doação de mercadorias para bancos de alimentos.

Como vendemos comida, todo dia tem uma banana que fica um pouquinho preta. Em casa, cortamos o pedaço comprometido e comemos a fruta. Só que, no supermercado, joga-se fora, pois o cliente não vai comprá-la. Isso está no custo natural da nossa operação, mas pode ser transformado em doação de comida boa. Nas parcerias com bancos de alimentos, o Walmart doa cerca de 3 mil toneladas por ano de comida gratuita para diversas instituições de base comunitária.

Esse programa envolve a conscientização do funcionário. Explicamos que, se furar um saco de arroz, ele não deve ser recolhido na mesma caixa com uma embalagem danificada de sabão em pó, porque a comida vai se contaminar, e não poderemos doá-la. Com um pouquinho de atenção, conseguimos fazer muita diferença nas comunidades do entorno. Acho importante trazer esse dado porque compõe com todos os projetos e programas do Instituto Walmart que não apresentei aqui para não desviar do nosso foco. É isso. Obrigado!





## O papel do Terceiro Setor na busca de caminhos para um efetivo desenvolvimento local sustentável

Maria Alice Setubal

Minha primeira colocação é sobre a missão da Fundação Tide Setubal. Entendemos como missão contribuir para o desenvolvimento local de uma dada região, com o objetivo do empoderamento da comunidade, para alcançar uma qualidade de vida, e a construção da cidadania. Dentro desse foco, pensamos esse encontro e temos participado de alguns debates sobre fundações comunitárias.

Essa discussão está no mundo hoje, nas grandes agências internacionais. Nós também temos algumas experiências locais e vamos abordá-las na mesa da tarde. O desenvolvimento local tem de vir acoplado a esse debate. Como o Paulo Mindlin mencionou em sua apresentação, muito se fala, mas não se sabe exatamente o que significa desenvolvimento local. Vou dar só algumas referências do que estamos falando, para que a temática das fundações comunitárias não se desvincilhe dos grandes desafios que os territórios nos colocam.

Para começar, entendemos desenvolvimento como um processo pelo qual a riqueza socialmente gerada e as relações sociais estão orientadas para a satisfação das necessidades pessoais, realização e expansão das suas potencialidades e ampliação das suas liberdades. Esse foi um ponto importante que a Mari Perusso colocou: no Brasil, ainda impera o entendimento de que desenvolvimento é igual a desenvolvimento econômico. Acho que é até mais grave, pois acredito que desenvolvimento é tido como crescimento econômico. Ainda temos esse parâmetro.

Não se trata de algo teórico. A Mari levantou isso e o Paulo, de certa forma, também. Quero dizer que, em termos de potencialidades, se estamos trabalhando com cidadania,

Socióloga, doutora em Psicologia da Educação pela PUC-SP e mestre em Ciências Políticas pela USP, presidente do Conselho da Fundação Tide Setubal e diretora-presidente do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), onde atua há mais de 20 anos. Foi consultora do Unicef na área educacional para a América Latina e o Caribe.

temos de pensar em liberdade. As pessoas devem ter a opção de escolher se querem trabalhar aqui ou ali, se vão entrar nesse ou naquele projeto. Portanto, essa concepção de desenvolvimento implica quatro valores centrais: igualdade, liberdade, democracia e sustentabilidade – ambiental e social.

Quando falamos de igualdade, é com relação ao acesso aos meios de vida – materiais e simbólicos –, bem como sobre as relações sociais necessárias para as pessoas realizarem seus projetos. A Mari mencionou o capital social, que está integrado nessa ideia, e o conceito de democracia, sobre o qual vou falar à frente.

A liberdade deve ser vista como a ampliação da capacidade de as pessoas orientarem suas vidas, seus desejos e suas potencialidades. O Amartya Sen faz uma discussão interessante, ligando o eixo do desenvolvimento com o da liberdade. Isso é fundamental quando pensamos as potencialidades nos territórios.

A democracia já foi amplamente abordada pela Mari e pelo Paulo. Essencialmente, é a participação da sociedade nas decisões sobre a coletividade e a ênfase na consolidação do espaço público como local das diferentes vozes e expressões. Faço parte do Movimento Nossa São Paulo, e lá temos essa preocupação de começar a concretizar a democracia, de não a deixar apenas no discurso.

Na zona leste, temos buscado muito trazer esses conceitos para um outro movimento, o Nossa Zona Leste. O Padre Ticão, que está aqui, é um grande animador desse movimento. O Nossa Zona Leste acontece em vários bairros da região, com o objetivo de fortalecer o espaço público das diferentes vozes. O Nossa São Paulo tem registrado experiências práticas muito interessantes nesse sentido, na zona leste e em outras regiões da cidade.

A questão da sustentabilidade deve ser vista do ponto de vista ambiental e social, ou seja, expansão das potencialidades humanas, pensando nas possibilidades de desenvolvimento das próximas gerações. O que, resumidamente, queremos colocar é que o desenvolvimento sustentável implica ser: socialmente justo, economicamente ativo e competitivo, ambientalmente responsável, politicamente democrático e culturalmente diverso.

## **Estado forte e sociedade empoderada**

Um segundo aspecto a ser abordado é a importância do Estado forte. Isto é, um Estado consolidado, não autoritário, e que possa ser articulador das políticas públicas, na direção de um desenvolvimento. O Estado deve também ter o poder convocatório, outro aspecto que já foi mencionado hoje.

Nós, que estamos atuando no Terceiro Setor, podemos fazer muito, sem dúvida. Mas quem tem o poder convocatório, o poder de levar aquele projeto bem-sucedido para qualquer cidade – na zona rural ou urbana – e ampliar sua abrangência é o Estado. Por isso, sempre destaco a relevância de um Estado forte, com seus agentes capacitados, com poder de convocação, com orçamento, com transparência. Um Estado que saiba ouvir e se articular com as diferentes instâncias da sociedade civil. Claro que não podemos deixar de considerar as dificuldades da máquina estatal: questão da burocracia, morosidade na implementação, falta de capacitação técnica, não continuidade política, alternância de partidos no poder. Todos esses são grandes problemas.

Existe, ainda, a dificuldade de escuta, que, acredito, não seja só do Estado, mas de toda a sociedade. Vou incluir também o Terceiro Setor. É superimportante a transparência, explícita em blogs, portais e demais veículos de comunicação. Porém, é fundamental sentar junto da comunidade e ouvir o que as pessoas têm a dizer. Não basta pôr dados no

portal e dizer que isso é transparência. Isso é um passo fundamental, mas no portal não tem gente. Nós, aqui em São Paulo e no Brasil, estamos num exercício de democracia. Está conosco, hoje, o vereador Floriano Pesaro<sup>1</sup> (PSDB-SP). Acho muito bom ele estar aqui, refletindo sobre as dificuldades, porque também é difícil levar as pessoas até a Câmara Municipal. Muitas vezes, criticamos a Câmara e outros setores do poder público, mas não vamos até lá para discutir. Não acompanhamos as leis nem sabemos o que está sendo votado. Então, tem aí uma lição de casa para a sociedade civil, que não está fazendo esse seu papel fundamental.

Falando em sociedade civil, espera-se que, empoderada, forte, tenha acesso às informações, entenda essas informações, amplie debates, tenha poder de voto, faça pressão e saia do âmbito apenas dos focos individualizados. Claro que diferentes interesses individuais são muito importantes e têm de ser ouvidos. Mas precisamos caminhar para que as pessoas consigam ter formação e, conseqüentemente, uma visão mais ampla; que consigam pensar e ter a perspectiva do todo. Pensar no interesse particular é legítimo, tem de ser, mas o indivíduo deve conhecer o todo e considerá-lo em suas opções de vida.

Movimentos como o Nossa São Paulo e os seus desdobramentos nos diferentes bairros estão buscando fazer essa tradução do coletivo. Em Santa Catarina, há sinais interessantes, e a Lucia Dellagnelo fará, mais tarde, uma exposição sobre as experiências locais. No Rio de Janeiro, também há mobilizações importantes. A Mari trouxe o histórico de Porto Alegre. Caminham todos nessa direção de traduzir a informação para que a sociedade consiga dar saltos.

## Terceiro Setor em foco

A análise de atuação do Terceiro Setor traz à tona um embate entre diversidade e fragmentação. De um lado a diversidade como um potencial e de um outro lado uma fragmentação das ações. Se olharmos para o horizonte do Terceiro Setor, vemos tantas ações significativas, tem tanta coisa interessante acontecendo, que nos leva a pensar quais são os obstáculos que impedem um salto para um novo patamar qualitativo?

Essa equação é difícil de resolver. Mesmo porque, o Terceiro Setor não é uniforme. Na verdade, ele abarca tudo: ONGs – Pequenas, médias, com atuação urbana, com foco nas periferias, atendendo convênios com a Prefeitura –, movimentos, fóruns, institutos, centros de pesquisa, fundações empresariais, familiares, associações de todos os níveis. Em resumo, é um grande setor, muito diverso. Daí ser tão complexo costurar as ações e mais: difícil não cair na fragmentação que sempre discutimos.

**Desenvolvimento sustentável implica ser: socialmente justo, economicamente ativo e competitivo, ambientalmente responsável, politicamente democrático e culturalmente diverso.**

<sup>1</sup> Sociólogo, exerceu funções nas três esferas de governo. Assumiu a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social em São Paulo, na administração Serra/Kassab, quando implantou os programas São Paulo Protege e Ação Família. Atualmente, é vereador (PSDB) e membro do Conselho Municipal de Juventude.

A diversidade traz dificuldades, como ações fragmentadas, projetos com “donos”, pois a cultura brasileira está impregnada pela ótica do privado. Nós nos apossamos dos espaços públicos de uma forma privada. O Estado faz isso, as empresas, as comunidades. Nós todos agimos assim, porque está na nossa cultura. E nem percebemos.

O Senado está dando plenos exemplos disso. Mas nem quero entrar nas dinâmicas do Senado, porque a situação lá está no radical extremo. Poderia citar vários casos cotidianos, mas vou falar de Nova Iguaçu, na Grande Rio. A Prefeitura fez um programa dentro da concepção de bairro-escola e sociedade educadora. Na prática, as escolas se abririam, por exemplo, para que a comunidade e as crianças usassem seus diferentes espaços. Para isso, a Prefeitura fez várias parcerias com biblioteca, clube, escolas privadas de teatro, igreja e tal. E as crianças acessavam esses espaços a pé, em turnos alternados com o escolar. A Prefeitura, então, resolveu marcar os trajetos nas calçadas.

**Se houver essa parceria de verdade entre o Terceiro Setor e o Estado, ele pode potencializar políticas públicas, para chegar melhor às pontas. Afinal, o Terceiro Setor trabalha projetos e programas muito menores em relação à escala do Estado**

Como aqui em São Paulo, onde se estabeleceu, recentemente, uma ciclovia aos domingos, em determinadas vias da cidade. Nova Iguaçu teve um problema enorme com os comerciantes que usam a calçada para vender os seus produtos. Tudo porque não passa pela cabeça dessas pessoas que elas estão invadindo o espaço público. Ao contrário. Para elas a invasão das calçadas é absolutamente normal. Os ambulantes se perguntavam: como as-

sim, vou ter de tirar as mercadorias para as crianças passarem? Isso aqui é parte minha. Dei esse exemplo, mas isso ocorre em qualquer dos setores, porque a privatização de espaços ou de cargos acontece em qualquer área. Vivemos uma cultura dos donos.

No Terceiro Setor não é diferente. Cada um quer ser dono do seu projeto. Ao ponto de não se unir a outras iniciativas por causa dessa perspectiva de determinar exclusivamente o que deve ou não ser feito. Os projetos têm, sim, sua legitimidade. Mas precisamos superar a fragmentação e ficar com a potência da diversidade.

Nesse contexto, falta, também, competência técnica nas ONGs. Falo por uma fundação, mas entendo que as fundações dão pouco espaço para as ONGs pequenas. Em parte, pelo seu maior poder de força, em parte, pelos convênios que podem estabelecer com o Estado. Temos, portanto, outra discussão importante: como fortalecer essas ONGs que estão lá na ponta?

Em outras palavras: em vez de as fundações operarem tanto e diretamente, como elas poderiam apoiar mais as ONGs, de maneira a empoderá-las e fortalecê-las? Esse é um desafio para avançarmos em nosso debate. Precisamos olhar para dentro de nossas instituições e pensar um pouco nesses aspectos que permeiam nossa cultura. E isso com o propósito de percorrer um caminho de amadurecimento.

De outro lado, o Terceiro Setor tem menos burocracia, mais agilidade e capilaridade. Na minha experiência, observo que o Estado tem grande dificuldade para chegar à ponta das áreas e para abordar os problemas das populações de mais vulnerabilidade. As políticas deveriam ser universais, para tudo e todos. Para isso, as populações de mais vulnerabilidade precisam de um acompanhamento muito próximo, o que é difícil mesmo.

Consequentemente, as ONGs, fundações, associações têm um papel crucial na articulação com o Estado.

Se houver essa parceria de verdade entre o Terceiro Setor e o Estado, ele pode potencializar políticas públicas, para chegar melhor às pontas. Afinal, o Terceiro Setor trabalha projetos e programas muito menores em relação à escala do Estado. Daí o Terceiro Setor criar *expertises* com mais rapidez e encontrar soluções mais criativas. Essas experiências podem, depois, promover um grande avanço ao se transformar em políticas públicas.

Temos vários exemplos de projetos que começam pequenos e acabam se tornando políticas públicas. Casos de sucesso que estão sendo relatados nesse encontro e vários descritos no Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), local onde estamos alojados neste momento.

O Terceiro Setor – por meio de uma ONG, uma instituição, um centro de pesquisas – consegue acompanhar muito melhor as populações em situação de vulnerabilidade e dar as diretrizes para uma ampliação das soluções. Em suma, ao fazer a articulação com o poder público e as empresas privadas, temos muita potência, muitas contribuições a dar.

## Atuação em São Miguel Paulista

Vou contar um pouco sobre a experiência da Fundação Tide Setubal, dos desafios de quem está na ponta, mais precisamente em São Miguel Paulista, na periferia de São Paulo. Temos conosco pessoas de lá: o Miguel Rachid<sup>2</sup>, por exemplo, que sempre nos alertou que as pessoas não conhecem as periferias. E é fato: impera uma visão da mídia, como se as periferias da cidade fossem “a” periferia. Todas, portanto, iguais. Aliás, o Brasil inteiro tem esse entendimento. De qualquer forma, só as periferias de São Paulo já seriam suficientes para expor muitas particularidades.

Costumamos discutir com o pessoal de São Miguel sobre essa visão linear e homogênea, com grande ênfase na violência. Só que, na verdade, cada periferia ou cada bairro, que está na zona periférica de São Paulo, reproduz exatamente a cidade. Os centros desses bairros são ótimos. Tem praças, equipamentos públicos, lojas. O centro reúne o que é bom, mas a periferia da periferia vai revelando zonas de pouca urbanização, falta de equipamentos públicos e de condições de higiene e de saúde; toda sorte de problemas. Cada bairro tem um mix do que isso significa com as suas características.

Regiões centrais concentram melhorias de infraestrutura, equipamentos públicos e privados e moradias de melhor padrão. Curioso é que o mapa georreferenciado do centro de São Miguel tem índices de vulnerabilidade equivalentes aos do bairro de Pinheiros, uma área que oferece boas condições de vida na cidade.

Veja ao lado algumas fotos do centro de São Miguel:



<sup>2</sup> Economista e administrador de empresas, coordena o Fórum Urbanístico de São Miguel e é diretor pleno da Associação Comercial de São Paulo.

Vale destacar que, mesmo quando entramos dentro das zonas da periferia da periferia, elas também são muito diversas. Regiões mais distantes tendem a sofrer mais com a falta de equipamentos, de saneamento básico, de infraestrutura e de condições de vida adequadas.

Esses são os territórios que chamo de cinza e laranja, por conta das cores dos blocos de cimento e dos tijolos sem acabamento das casas. Por trás deles, tem muita vida e com características absolutamente distintas, dentro do mesmo subdistrito de São Miguel, o Jardim Lapenna.



Temos, aqui, imagens de projetos sociais, com um telecentro ótimo, festas populares e uma academia da região pouco organizada, mais favelizada. As academias chegam com outras características, mas estão lá, assim como a rede de energia elétrica com ligações ilegais.



Quando observamos as pessoas, vemos que os jovens, por exemplo, seguem a moda, têm celular, usam o corte de cabelo do momento, sabem a música que está em voga. Pelo visual, muitas vezes, não nos damos conta da condição da família, da situação da casa onde moram e tudo o mais.



Diante disso, em primeiro lugar, precisamos entender o território onde estamos entrando, com todas as suas especificidades e diversidades. Tenho mais de 20 anos de experiência na área social e acredito que trabalhar no território é um enorme desafio sempre. Basta observar um indicador de violência do município de São Paulo: o número de óbitos por homicídio, de jovens do sexo masculino de 15 a 29 anos, por 100 mil habitantes dessa faixa etária e sexo. Enquanto em Pinheiros é zero, no M'Boi Mirim, fica em 97. Em São Miguel, temos 52.

Valor do indicador em 2007 ▼	Valor absoluto	
Município de São Paulo	56,87	741
Itaquera	44,41	29
Jabaquara	53,05	13
Jaçanã/Tremembé	53,39	18
Lapa	45,26	12
M'Boi Mirim	97,35	71
Mooca	49,98	14
Parelheiros	80,64	15
Penha	37,43	20
Perus	69,48	13
Pinheiros	0	0
Pirituba	48,66	25
Santana/Tucuruvi	25,54	9
Santo Amaro	32,69	7
São Mateus	49,79	27
São Miguel	52,38	27
Sé	43,7	16
Vila Maria/Vila Guilherme	36,32	12
Vila Mariana	7,1	2
Vila Prudente/Sapopemba	34,66	21

Fonte: Pro-Aim/SMS

Legenda: ■ Pior indicador  
■ Melhor indicador

Números por  
100 mil habitantes  
do sexo masculino  
de 15 a 29 anos

As diferenças são muito grandes. Mas até nas periferias de uma cidade com o poder econômico de São Paulo, elas parecem invisíveis aos olhos da sociedade. Só ganham visibilidade pela violência. Por isso, há um grande esforço da Fundação de falar, todo o tempo, da importância da relação de São Miguel com o Centro de São Paulo. Fazemos isso quando estamos lá e também fora de lá. A cidade é um todo, enorme, não é só o centro expandido e Pinheiros. Neste caminho, buscamos o empoderamento das comunidades e o exercício da cidadania.

E na direção do desenvolvimento local, qual é o papel do Terceiro Setor? Acho que as organizações têm muita dificuldade de assumir um papel político. Estou falando em nome de uma fundação familiar e não de uma fundação empresarial. Sempre ocorre essa confusão comigo e com a Fundação Tide Setubal. Ela é uma fundação familiar. E as fundações empresariais têm ainda mais dificuldade de pensar seu papel político que, obviamente, não é partidário (esse detalhe tem de ficar sempre muito claro).

Uma fundação, um instituto, uma ONG, potencialmente, podem assumir a mediação de diferentes instâncias da sociedade – empresas, comércio, poder público. Para tanto, as organizações têm de ser apartidárias. Até porque, é necessário dar continuidade ao diálogo, independente-

## As organizações têm de ser apartidárias. Até porque, é necessário dar continuidade ao diálogo, independentemente do calendário político

mente do calendário político. Podemos ter, ainda, um papel de indutor da articulação das políticas públicas no território, partindo do eixo do desenvolvimento.

Vou citar um exemplo interessante ocorrido no Jardim Lapenna, em São Miguel. Quando o Floriano Pesaro foi secretário do Desenvolvimento Social, começamos uma parceria da Fundação com o Instituto Alana<sup>3</sup> e a Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social, para realizar o Programa Ação Família São Miguel. Nas reuniões do programa, os moradores levantaram a questão do lixo, porque o caminhão não passava para fazer a coleta. Imaginem como ficavam os locais onde os sacos eram jogados!

Depois de muita discussão e reuniões na rua com os moradores, criou-se uma comissão. Foi um processo demorado, que não aconteceu de um dia para o outro. Primeiro, conseguimos articular uma conversa na Subprefeitura. E com o apoio da Subprefeitura, chegamos ao Departamento de Limpeza Urbana (Limpurb). Depois de mais reuniões e articulações, o Limpurb colocou em operação um caminhão pequeno, que conseguia entrar nas vielas e nas ruas estreitas. Isso aconteceu em 2009 e foi uma experiência representativa. Depois, os moradores se organizaram para acertar detalhes da coleta e acompanhar o funcionamento com o novo caminhão.

É uma pequena conquista, mas mostra o que eu disse sobre o poder público não chegar tão perto das áreas em situação de vulnerabilidade. A Subprefeitura até consegue avançar mais. Já as políticas das secretarias ficam mesmo mais distantes. Muitas vezes, as questões são muito específicas, pequenas até, mas vitais para a comunidade. Não fosse a parceria da Fundação com a Subprefeitura, o assunto também não teria andado. Portanto, boa vontade ou recursos não são suficientes, é necessário unir as pontas para acontecer.

<sup>3</sup> Organização sem fins lucrativos, criada em 1994, em São Paulo (SP), tem como missão fomentar e promover a assistência social, a educação, a cultura, a proteção e o amparo da população em geral. Fruto de uma iniciativa social de pessoas físicas, conta com estrutura e gestão profissionalizadas.

Outra questão importantíssima envolve os projetos de longo prazo, que, muitas vezes, as empresas também têm dificuldade de conduzir. Questionamos muito o poder público pelas mudanças a cada eleição. Paralelamente a isso, quando a empresa faz seu investimento social, quer resultado em um ano, entendendo isso como eficiência e, portanto, estabelecendo projetos de curta duração.

É mais um motivo para o investimento da empresa não surtir o efeito desejado nessa zona de maior vulnerabilidade, exatamente onde o conceito de desenvolvimento local faz muito mais sentido. Não tem como realizar projetos de curto prazo nessas áreas. As campanhas e os projetos de curto prazo, de maneira geral, têm legitimidade. Porém, são desejáveis projetos como esse de Recife, que o Paulo apresentou, de longo prazo.

Na questão da educação, por exemplo, temos como encaminhar de volta para a escola os jovens e mesmo os adultos de cidades, que participam dos projetos do Terceiro Setor. É um papel nosso apoiar e dar capacitação em diferentes níveis para os diferentes públicos. Além de apoiar e de disseminar os programas e projetos que estão articulados com essa sustentabilidade local.

## Fundo comunitário

Para terminar, vou mostrar uma ideia em que estamos trabalhando, dentro do conceito de desenvolvimento local e neste caminho de fundações comunitárias. Serei rápida. Temos discutido o que estamos chamando de Fundo Comunitário de Investimento Social. Esta é a primeira vez que vamos apresentar essa proposta para um grupo um pouco maior. As contribuições serão bem-vindas; queremos ouvi-las.

O Fundo nasce com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável na zona leste do município de São Paulo. Estamos territorializando e ele vai existir, mais especificamente, em São Miguel Paulista e bairros vizinhos. Em São Miguel – sem abranger Ermelino Matarazzo e Itaim Paulista –, vivem 400 mil habitantes. Só em São Miguel, sem contar a população de nossos vizinhos.

Sua missão será a de impulsionar, fortalecer, por meio de repasse de recursos financeiros de forma monitorada, atividades produtivas que apresentem vínculo consistente com a comunidade do território, na busca de opções de trabalho e renda de forma socialmente mais justa e ambientalmente sustentável. Esse é o escopo que tem a ver com toda a discussão anterior que vínhamos fazendo.

Estamos pensando numa gestão estratégica do Fundo por um conselho gestor, com representantes dos doadores dos recursos. Um aspecto importante a destacar: o Fundo não será da Fundação Tide Setubal. Por isso mesmo, terá uma gestão compartilhada com os vários doadores. Também estão previstos um comitê financeiro e um comitê programático, compostos por membros escolhidos dentre critérios técnicos e representantes das diferentes instâncias da comunidade local.

Quando falamos comunidade, é comunidade mesmo. O Fundo estará na região da zona leste de São Paulo e terá representantes do poder público, líderes comunitários, grupos de mulheres, as igrejas, associações esportivas (o futebol tem um destaque forte). Enfim, das várias instâncias mesmo que possam participar. Volto a salientar que a Fundação Tide Setubal não será “dona” do Fundo. Ela participará com um aporte financeiro grande neste início.

Quanto à gestão operacional, ficará a cargo de uma instituição de renomada idoneidade, legitimidade técnica e reconhecimento público. Para essa função, estamos tro-

cando informações com a Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa, da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep). A Andrea Kaufmann Zeh, da Fundep, está aqui hoje, e nós já evoluímos nessa conversa. Como diz o Gabriel Ligabue, que está encarregado de fazer o desenho do Fundo, a Fundep seria a fiel depositária dos recursos e também deverá administrá-los.

Não vou entrar em mais detalhes, até porque o Fundo está em construção. Posso adiantar, porém, que será um fundo concursável. Desenharemos concursos para que grupos (o primeiro critério é realmente de grupos) possam se candidatar com projetos para receber os recursos. Isso dentro dos objetivos do Fundo e com critérios como o de ser indutor de práticas da comunidade, de acordo com algumas referências que vão ser discutidas com várias pessoas.

Num primeiro momento, pensamos em eixos temáticos das iniciativas de jovens empreendedores, que fortaleçam a autonomia, o protagonismo e o associativismo, com diversos programas na área de cultura, de informação, de comunicação. Estimularemos o desenvolvimento de cadeias produtivas locais, construídas nos moldes do comércio justo e solidário, que favoreçam a ampliação de compras dos produtos oriundos dessas cadeias por agentes públicos (subprefeituras, escolas, hospitais etc.) e corporativos (comércio e indústrias). Por exemplo, abrir uma lavanderia que lave lençóis para o hospital local.

Por último, tem a questão da sustentabilidade. O Fundo deve ter a preocupação da sustentabilidade. Precisamos direcioná-lo assim. Conhecemos bem a comunidade e, com esse entendimento, a questão da sustentabilidade deve ser colocada na referência de um programa.

Outro aspecto relevante: estamos discutindo uma parceria com a Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul), que é uma grande universidade privada local, e com o Sebrae. Há interesse da Unicsul em criar uma incubadora para armazenar esses projetos e cuidar de seu acompanhamento e monitoramento. A Subprefeitura de São Miguel também tem participado das conversas para integrar a parceria com o que eles chamam de Câmara de Animação Econômica<sup>4</sup>. Enfim, é neste ponto em que estamos, e no primeiro semestre de 2010 pretendemos lançar o Fundo publicamente. Acreditamos que sua implementação pode ser um primeiro passo para a criação de uma Fundação Comunitária. O seu monitoramento, acompanhamento e avaliação nos dará os parâmetros de seus desdobramentos, pois nosso objetivo a médio prazo é articular desenvolvimento local e fundações comunitárias. Vamos esperar sua implementação. Muito obrigada!

---

<sup>4</sup> Programa criado pela Subprefeitura do Itaim Paulista, que se orienta pela capacitação, crédito, cooperação e comercialização, conscientização e caça-talentos. Seu público-alvo são os empreendedores emergentes e latentes, que sobrevivem da economia informal, com renda próxima à linha da pobreza.





## Debate

Mediador: Rogério Arns

Bom dia a todos! É uma alegria muito grande estar aqui e uma honra, por tentar desempenhar o papel do Fernando Rossetti.

Nada mais apropriado do que estes dois temas: fundação comunitária e desenvolvimento local. Temos acompanhado que, em vários pontos do mundo, a noção territorial é o que mais chama a atenção hoje em dia. Só trabalhar matemática, saúde, educação, ação pública, adolescente, idoso não é suficiente. Por meio das relações locais, bem estabelecidas e bem relacionadas, dá para promover uma outra base de desenvolvimento.

É muito inspirador ouvir quem está na frente do desenvolvimento, porque traz uma realidade com o pé no chão, da qual podemos tirar exemplos. Em especial hoje, porque temos aqui experiências do poder público, do setor empresarial e também do Terceiro Setor. Seja qual for a ação no território, no desenvolvimento local, essas três partes têm um importante papel para representar.

Articulá-las é o desafio, para promover, de fato, o que alguns chamam de acupuntura social, ou seja, onde é que vamos colocar nossa agulhinha para ter um efeito sistêmico. Afinal, não dá para substituir a vida da família, das pessoas que moram num território. É surreal até imaginar que se chegasse nessas pessoas para dizer: vocês não estão dando certo, saiam daqui, porque vamos colocar outros cidadãos neste espaço. Definitivamente, isso não existe. Mas, então, como você consegue induzir para que lá na frente se obtenha um resultado maior e melhor com essa comunidade?

Abrimos às perguntas para os três palestrantes. Por escrito ou com o microfone. Fiquem à vontade.

Mestre em Desenvolvimento Internacional pela Saint Mary's University, Canadá. Formado em Administração de Empresas pela FAE Business School. Diretor executivo da United Way Brasil.

## Perguntas



**GABRIEL LIGABUE, Fundação Tide Setubal** – Trabalho como consultor da Fundação nessa área de desenvolvimento local. Vou aproveitar a presença do Paulo Mindlin para fazer uma provocação em cima do que ele nos apresentou. Mas, por favor, não entenda isso como uma questão com o Walmart e, sim, com toda a iniciativa privada.

Sempre há uma grande dificuldade por parte das empresas de incorporar a responsabilidade social e o desenvolvimento local dentro de seu *core business*. O Walmart vende gêneros e trabalha na área de varejo. Você contou que chegava à comunidade Bomba do Hemetério e tinha dificuldade de dialogar com as pessoas a partir de um projeto que se propunha a capacitar em economia da cultura. Teoricamente, essa questão está longe do seu *core*, que se vincula fortemente à operação de varejo. Ao mesmo tempo, você colocou o nível de investimento que está fazendo nesse projeto. Daí, indagamos: se esse investimento fosse feito no desenvolvimento de cadeias produtivas locais, que pudessem gerar uma rede de fornecedores para o próprio Walmart, será que esses recursos não poderiam potencializar e trazer, ao longo do tempo, perspectivas de desenvolvimento local muito mais estruturantes para o território?

Percebemos isso não só com o Walmart, mas, de maneira geral, nas organizações da iniciativa privada, até pela dificuldade que, normalmente, as empresas têm de dialogar com os atores locais.

Vou cruzar essa questão um pouco com o que a Maria Alice e a Mari falaram aqui: é fato que as organizações sociais conseguem chegar à ponta, onde o poder público não vai. A Mari contou que o poder público em Porto Alegre, com 625 obras no passivo de uma área, tinha muita dificuldade de chegar à comunidade. E a organização social, normalmente, chega ao território com uma perspectiva mais positiva. A comunidade sente que você vem para contribuir.

Ainda em relação à iniciativa privada, a lógica é levar para o território aquilo que o território não tem. Caso da clínica médica e do Poupatempo. Mais uma vez, percebemos que o foco está na carência, na necessidade, e não na potencialidade.

Vejo que uma parceria com a iniciativa privada precisa introjetar a questão da responsabilidade social; analisar como pode ser feita uma parceria para servir para o negócio mesmo. Se não, vai depender de o Paulo estar na posição de gestor – e sabemos que, hoje, nas grandes redes, o gestor permanece apenas durante um tempo, e o que fica é o “todo dia”. Todo dia, a empresa precisa vender, comprar e estar presente no território.

Seria fundamental realmente vincular a comunidade e criar parcerias orgânicas, do ponto de vista do desenvolvimento de cadeias produtivas. Acredito que o que a Maria Alice colocou com o Fundo Comunitário de Investimento Social passa por aí: começar a trabalhar em parceria com a iniciativa privada, que está no território, desenvolvendo cadeias produtivas, as quais depois possam fornecer produtos para as empresas aportantes. Assim como o poder público, que hoje é o grande comprador de produtos e tomador de serviços.

Mas isso tudo está desarticulado. Perdemos oportunidades em diversos campos, até pela dinâmica dos diferentes setores. A dinâmica do poder público apresenta uma dificuldade ainda maior, pela burocracia envolvida, como colocou a Maria Alice. Do ponto de vista da iniciativa privada, entretanto, parece que é preciso mudar o eixo de visão. R\$ 5 milhões investidos num terri-

tório, no desenvolvimento de cadeias produtivas de pequenos empreendimentos que se tornem fornecedores da própria rede, podem trazer um resultado potencialmente muito maior ao longo do tempo do que a própria capacitação em algumas outras áreas. Esta é a minha colocação.

**ANDRÉA KAUFMANN ZEH, Fundep** – Trabalho para a Fundep, sou assessora de relações institucionais. A área de fundações comunitárias não é exatamente a minha formação, mas gostaria de acrescentar um dado a essa questão do Walmart porque há exemplos muito bons nos Estados Unidos mesmo, de onde o Walmart deriva, nessa Market Based Philanthropy. Tem um caso em particular muito interessante da Acumen<sup>1</sup>, que é gerenciada pela Jaqueline Novogratz e é um exemplo fantástico de fazer filantropia, potencializando esses investimentos locais e incluindo a questão de *venture capital* para o desenvolvimento social sustentável.

Enfim, no país de onde o Walmart vem, existem bons exemplos que podem ser traduzidos para o cenário nacional. Quem sabe poderíamos lançar um desafio para a empresa desenvolver essa possibilidade aqui no nosso país. Talvez trabalhando com o poder público e com as fundações comunitárias. Penso que existem excelentes exemplos que podem ser traduzidos para nossa realidade com esses recursos já disponíveis.

**DIÓGENES SANDIM, Subprefeitura de São Miguel Paulista** – Sou o subprefeito de São Miguel<sup>2</sup> e gostei muito da provocação feita pelo Gabriel. Achei bem interessante, porque aponta para que nós discutamos, mais claramente, esse conceito de desenvolvimento local. Até mesmo o sentido político que tem o desenvolvimento local, porque, caso contrário, vira um abismo. Percebo que isso costuma acontecer na nossa cultura. Agrega-se uma frase e ela começa a ocupar os nossos discursos em todos os lugares. Por isso, temos de aprofundar bastante.

A proposta de Porto Alegre é fundamental e estruturante, no sentido de tratar a questão não só pelo viés do desenvolvimento econômico, mas um conceito mais amplo de desenvolvimento local, integrado e sustentável. Daí, é pensar em todas as políticas públicas, num conceito de gestão, por meio de ações de transversalidades. Dessa forma, pode-se começar a incorporar o sentido sistêmico da gestão.

Sobre o sentido político, há um novo conceito de política que precisa começar a ser implementado. E isso não é responsabilidade só do poder público, mas de toda a sociedade, incluindo as empresas privadas. Nós ainda sobrenadamos numa cultura de paradigmas, que estão sendo revistos. E eles passam pelo plano teórico. Mas a mudança profunda da sociedade ainda vai demorar um pouco mais.

Estamos evoluindo, e o exemplo disso é essa provocação feliz feita pelo Gabriel. O desenvolvimento local exige um planejamento cujo objetivo estratégico é promovê-lo de maneira integrada, sustentável, para toda a comunidade. O planejamento é predominantemente de ações táticas. As ações táticas estruturantes são as que promovem uma nova cultura de

<sup>1</sup> Acumen Fund é uma organização sem fins lucrativos de risco global que utiliza estratégias empresariais para resolver os problemas da pobreza global. Sua atuação procura mostrar que pequenos montantes de capital filantrópico, combinado com grandes doses de perspicácia nos negócios, podem criar empresas prósperas que servem um grande número de pobres. Seu foco de investimentos busca oferecer preços acessíveis, bens e serviços essenciais – como saúde, água, habitação e energia – por meio de abordagens inovadoras, orientadas para o mercado.

<sup>2</sup> Em outubro de 2009, Milton Persoli foi nomeado para o cargo de subprefeito na localidade.

gestão sistêmica, a partir de ações de transversalidade. Isso é de responsabilidade de toda a sociedade. Preferencialmente, da sociedade civil, que, muitas vezes, fica esperando que esse processo se dê a partir do poder público.

Pode-se, aqui, usar o exemplo do “rabo que balança o cachorro”. Porque aquilo que seria menos importante começa a dirigir o processo. Na verdade, toda a sociedade tem que incorporar esse novo conceito e implementar essa nova proposta. Na provocação do Gabriel para o Walmart, seria muito mais interessante um encaminhamento do investimento social dentro de sua missão enquanto empresa, e não só de responsabilidade social no sentido de caridade.

É possível incorporar a comunidade local por meio de capacitação. Imagine que, com R\$ 5 milhões, R\$ 1 milhão por ano, é possível, inclusive, fazer parceria com o poder público, no sentido de capacitar a própria comunidade para criar fornecedores diretos e indiretos de questões de seu interesse. Sem falar no comércio, do próprio Walmart no local.

Haveria a possibilidade de começar uma ação de renda das famílias e melhorar sua condição, com seus negócios, suas empresas. Desenvolver essa nova proposta parece realmente desenvolver a comunidade local. Não apenas dando a ela aquilo que lhe falta, mantendo-a sistematicamente na mesma condição através do tempo. Nesse sentido, imagino que vamos ter boas contribuições aqui hoje. Obrigado.

## Respostas

**PAULO MINDLIN** – Gabriel, acho que você está certo, apenas discordo de um aspecto: não precisamos mudar a visão, porque nossa visão já é essa. Talvez eu tenha passado uma outra impressão, pelo foco da apresentação que trouxe; por não ter abordado todo o nosso panorama de responsabilidade social nem as três estratégias do Instituto Walmart.

Foquei exclusivamente no programa de desenvolvimento local. Trouxe também o florestal e não apresentei mais detalhamento do

que temos na Bomba do Hemetério. Por isso, vou dar uma pincelada aqui num programa-chave, que compõe muito.

Trata-se do Programa Clube dos Produtores, pelo qual fazemos compra local de pequenos produtores, principalmente de hortifruti. A ideia é oferecer produto fresco para o cliente e promover a inclusão social, por meio da agricultura familiar. É um programa de compra de pequenos; o fornecedor tem de ser pequeno e produtor, não pode ser atravessador.

Existem mais de 5 mil famílias já cadastradas no Clube. E estamos em expansão. Essa boa prática veio das operações no Sul do Brasil e já está em mais de sete estados. Deve chegar ao Sudeste em novembro de 2009. O pessoal está se estruturando.

Especificamente, quando falamos de foco na carência local, na necessidade, é isso mesmo. Mas consideramos importante discutir com a comunidade o que faz sentido desenvolver ali. Então, não chegamos e impomos. Nossa perspectiva é de tentar dar mais acesso. A palavra que nos norteia quando pensamos na nossa comunidade é o acesso.

Dessa forma, o morador não tem de pegar o ônibus e ir para o centro da cidade tirar um documento. Tentamos articular com o poder público o que faz sentido oferecer localmente para facilitar a vida dessas pessoas. Mas, enfim, o foco dos três questionamentos era como o negócio entra nessa premissa. Essa é nossa visão também. Caso contrário, não é um investimento social, mas uma filantropia que se esvai.



Apenas para pincelar, falei, rapidamente, que temos um programa de empreendedores acontecendo na Bomba do Hemetério e um programa de formação de jovens. Nem mencionei que temos o problema do lixo presente ali. No Programa Empreendedores, os grupos ainda estão se organizando. Não sabemos o que vai se consolidar e seguir adiante.

Temos um grupo de mulheres se organizando para produzir sacola de pano retornável, que queremos vender na loja ou oferecer para troca no nosso programa de fidelidade. Temos um programa de formação de jovens com 100 participantes e 20 deles já estão contratados pela empresa. A ideia é que seja algo bom para todo o mercado.

Na verdade, essa experiência levou à criação de uma outra estratégia do Instituto Walmart: a Escola Social do Varejo, em fase de implantação. Vínhamos fazendo formação profissional de jovens em várias profissões: atores, serralheiros, especialistas em computação. Agora, vamos formar especialistas para o varejo, o que retroalimenta esse circuito. E não só especialistas em hortifruti: padeiros, peixeiros, açougueiros, confeitários. Formaremos também jovens do ensino médio em liderança para o varejo. Na prática, um líder de loja precisa saber de gestão de pessoas, finanças, logística, comercial. Isso começou já em 2009. Também vai ter início, em breve, a renovação do programa de formação profissional de jovens na Bomba do Hemetério, dentro da perspectiva da Escola Social do Varejo.

Não necessariamente temos na comunidade uma grande capacidade de produção de mercadorias que vão para a prateleira. Por exemplo, cerâmica tem lá, mas não é um produto que faça sentido vender na gôndola do supermercado. Daí, vamos ter outras formas do que eu sempre digo que é metade da responsabilidade da minha equipe: as sinergias com o negócio. E o que é? Não dá para vender na gôndola? Vamos realizar uma feira no estacionamento das lojas da nossa rede ou uma feira de artesanato regularmente na comunidade.

Na questão do lixo, estamos discutindo com todo o movimento dos catadores em Recife a possibilidade de criar outra cooperativa ou se a própria cooperativa com a qual já trabalhamos poderá atuar no território da Bomba. E isso se liga com nosso negócio, porque, nas outras lojas, temos clientes que levam seu lixo reciclável voluntariamente para nossos coletores. O pessoal da cooperativa recolhe, e isso gera renda para eles, num desenho que funciona, porque o tamanho do coletor e o trajeto permitem à cooperativa ter escala suficiente para não gastar combustível no transporte. Tudo isso faz sentido.

A Andréa falou do *social venture capital*. Quer dizer, falta empreendimento para o negócio. Temos essa perspectiva no Brasil nas nossas iniciativas com o Instituto Walmart. No Programa de Empreendedores na Bomba do Hemetério, há um fundo de microcrédito para os grupos. Essa é uma prática de um parceiro nosso, a Aliança Empreendedora<sup>3</sup>, liderada pelo Rodrigo Brito, de Curitiba (PR). Ela funciona muito bem com grupos de mulheres em Curitiba. Já expandimos para São Paulo, Florianópolis, Recife e, talvez, Porto Alegre. O Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), aqui presente, está participando dessa parceria.

Queremos expandir mais, porém também nos deparamos com as dificuldades do negócio. Afinal, somos uma empresa grande, e é muito mais difícil comprar um artesanato do que um produto enlatado, com o código de barras na embalagem. Tivemos vários desafios. Como é que um produto da comunidade entra em fluxo de mercadorias? Começamos a descobrir que

<sup>3</sup> Organização social sem fins lucrativos que atua para que comunidades de baixo poder aquisitivo possam se tornar empreendedoras e alcançar inclusão e desenvolvimento social e econômico sustentável. Para isso, trabalha em parceria com organizações públicas e privadas. Mais informações em: [www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br).

não entra. Ou nós conseguimos fazer isso como um programa especial, gerenciando bem manualmente as vendas de artesanato nas lojas, ou vamos criar outros mecanismos.

Então, ligar nossos investimentos sociais aos nossos processos de negócio é uma questão para a qual olhamos de maneira permanente. Acontece que a Bomba do Hemetério é mais cultural do que produtiva. Não dá para não olhar para aquilo que é o grande potencial da comunidade. Uma das atitudes da empresa tem sido contratar o pessoal da Bomba do Hemetério para se apresentar em nossos eventos. Prestigiamos os grupos de lá, e isso os ajuda, inclusive, a se organizar. Acho que isso cobre as três perguntas.



**MARI PERUSSO** – Queria falar sobre duas questões em que o Diógenes tocou e abordar a colocação do Gabriel com o Paulo. A visão sistêmica possibilita a universalização das políticas. Vou colocar dois casos vividos em Porto Alegre e que estavam no exemplo do Walmart.

O primeiro é na área da saúde. Essa foi uma grande luta nossa no pacto das agendas, pois saúde é uma responsabilidade do Estado, é uma política universal. A universalização de uma política é atribuição do Estado e esta é constitucional. O Estado não pode abrir mão. Do nosso ponto de vista era importante esta definição porque a iniciativa privada entraria num outro componente de agenda, como, por exemplo, na construção de uma unidade básica.

O outro caso é do lixo, um problema supersério em qualquer cidade. Em Porto Alegre, aumentamos e universalizamos a coleta seletiva para que as cooperativas, que são 16 hoje, se profissionalizassem mais.

Elas só faziam separação e não reciclagem; não entravam numa cadeia mais avançada. E se o poder público assumisse a coleta, com a educação para a população, o Walmart faria uma parte importante, como os muitos contêineres nos supermercados, incluindo a separação do óleo de cozinha para fazer outros produtos. Se tivermos uma visão sistêmica da agenda do local, os parceiros, com a sua *expertise*, terão um papel mais claro.

Por último, não sou contra o artesanato, mas tenho uma luta grande contra o incentivo ao “artesanato” do pano de prato e do crochê. Uma grande maioria dos programas de capacitação pública promove o tricô como artesanato, a pintura como incentivo à geração de renda, não cuidando do ciclo de produção e comercialização. É uma economia de feirinhas, de pobre para pobre. Nós não podemos fazer uma política de geração de renda em que o ato de vender seja uma ajuda do comprador.

O Léo Voigt, que está na direção no Instituto Vonpar – parceiro de iniciativas de parceria com a comunidade além do Walmart, conseguiu que nós entendêssemos a questão do artesanato do lixo: “Ah! Mas que linda que ficou essa estatueta de pet.” Não! Pet é pet e tem que voltar para pet. Não dá para estimular o artesanato de pet, que visito, compro e levo e, logo em seguida, é descartado como lixo. Ele não serve, porque é um adorno transitório que no outro dia volta a ser lixo. Temos aí uma produção de lixo. Não é um arranjo produtivo.

Sobre a colocação do Gabriel, se olharmos sistemicamente e pensarmos em arranjos produtivos locais, realmente de emancipação de sustentabilidade e renda, temos um ótimo desafio para trabalharmos, porque os milhões do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) vão ser mais bem aplicados. Porque são milhões. E milhões da iniciativa privada. Tem de pôr tudo mais na ponta. A alfabetização tem de ir para a ponta. Tudo deve ser mais no local, pois a operacionalização é melhor, a apropriação dos projetos pela comunidade é real, e aí conseguimos ter o resultado.

Nessa questão do Diógenes – de ter uma visão sistêmica –, é assim que conseguimos estabelecer os melhores papéis e uma nova forma de fazer política. Tenho a certeza de que, para um político auferir votos, ele não precisa fazer tudo para receber votos. As pessoas vão votar em quem tem o compromisso com a comunidade, com o tema, com o projeto. Dá para ter um jeito diferente de fazer política, menos proprietária. Teremos agentes públicos mais compromissados com o Estado e a população quanto melhor for esta relação.

**PAULO MINDLIN** – Se você me permite completar, quanto às cadeias produtivas, respondi pensando em desenvolvimento local, mas cadeias produtivas, para nós, são as grandes cadeias produtivas também. É o que hoje entendemos como mais de 90% das nossas possibilidades de impacto de transformação social.

Em meados de 2009, fizemos um pacto pela sustentabilidade com todos os nossos grandes fornecedores. Promovemos um evento na empresa e conseguimos a adesão direta de 20 grandes fornecedores nossos. Estabelecemos critérios para as diferentes cadeias produtivas, sem os quais vamos parar de fazer negócio com esses fornecedores.

Anunciamos, por exemplo, que vamos parar de comprar carnes provenientes de área de desmatamento; que vamos cobrar a redução do fosfato no sabão em pó, porque temos no Brasil, hoje, um nível diferente do que existe na Europa ou nos Estados Unidos. E por quê? Porque as empresas, aqui, não têm quem lhes cobre ou quem lhes exija algo diferente. Entraram, ainda, o trabalho escravo e o trabalho infantil.

Foram diversos compromissos para mostrar que somos sensíveis à nossa influência nas cadeias produtivas e à possibilidade que temos de interagir para além de comprar e vender, independentemente da forma como se produz. Entendemos nosso papel de articuladores.

Quero dar, por último, um exemplo de parceria com catadores em Salvador (BA). Pagávamos para que uma empresa processasse o lixo de nossas lojas e vendesse para uma outra empresa nosso papelão, nosso plástico – tem muito papelão no supermercado. Fizemos as contas e descobrimos que ficávamos, mais ou menos, em zero a zero entre o que gastávamos e lucrávamos.

Daí, fizemos a opção de colocar a cooperativa nas duas pontas. Hoje, a cooperativa processa – a partir do acordo conosco, conseguiu seus equipamentos com outros apoiadores – e leva o resíduo sólido para a reciclagem. Isso dobrou o número de cooperados, incluindo-os num processo de negócio. Existem muitas dificuldades para reproduzir esse modelo, pois a legislação varia muito entre as cidades e estados. Contei isso para exemplificar a nossa visão de inclusão social por meio dos processos de negócio.

## Perguntas

**ANA ROTH, Fundação Otacílio Coser** – A Fundação Otacílio Coser foi fundada no Espírito Santo, mas também atua em São Paulo. Apesar de levar o nome de uma pessoa física, é uma fundação empresarial ligada ao Grupo Coimex, da área portuária e de logística. Cuidamos de fluxos de riquezas e pessoas e atuamos em educação e desenvolvimento comunitário. De qualquer forma, acreditamos que isso fortalece o País.

Na semana passada, numa conversa com a presidente do nosso conselho, a Bernadette Coser, falamos sobre uma proposta de começar a trabalhar com um fundo comunitário, muito parecido com o que a Fundação Tide Setubal apresentou. Atuamos numa área que chamamos de bacia do Rio Aribiri, em Vila Velha. É com um desenho um pouco diferente do que aqui se chama de desenvolvimento local. Trabalhamos com desenvolvimento de base. Não cabe me estender agora sobre o conceito, mas a ideia é fortalecer as organizações –

cooperativas, associações –, mesmo as que não estejam tão organizadas e não tenham pessoa jurídica constituída. Nesse sentido, queria saber um pouco mais sobre o fundo proposto pela Fundação Tide Setubal. Que tipo de eixo vocês pretendem trabalhar?

Pergunto isso, porque temos pensado em microcrédito. Já temos uma moeda verde na região, uma moeda comunitária, que gera outro tipo de dinâmica econômica, muito interessante. Fortalece a comunidade e fomenta negócios. No nosso caso, temos uma grande dúvida sobre fomentar empreendedores individuais, porque nossa opção metodológica é trabalhar

com as organizações. Então, o empreendedor individual, muitas vezes, não fortalece essas organizações, embora gere riquezas para a comunidade. Não estou condenando, só estou dizendo que é uma opção.

Quero, então, fazer uma provocação para todo mundo. Sou arquiteta de formação e, ao falarmos de desenvolvimento local e de territorialidade, sinto falta da citação de que as relações sociais acontecem e são influenciadas pelo espaço geográfico onde estão inseridas, o espaço natural, o espaço construído, como assinala o professor Aziz Ab'Saber. Quando a Maria Alice contou sobre o caminhão de lixo, pensei que iria falar um pouco sobre a apropriação do espaço.

Vou provocá-lo também, Paulo, porque o tema água está na Bomba do Hemetério desde o início, no nome do lugar. E não ouvi nada a respeito da forma da apropriação desse espaço. Não quero julgar, mas acho que é um sintoma. É também para

se pensar por que vocês vão fazer um projeto de meio ambiente no meio de uma floresta onde há 23 famílias, quando você está falando de 12 mil habitantes em um bairro que nasce em torno de uma bomba de água. Acho que aí tem uma oportunidade perdida.

Para não provocar só você, Paulo, vou provocar a Mari. Fiquei muito impressionada com sua apresentação. Em geral, sempre caímos em cima de governo. Mas só vi você falar do território quando contou do arquipélago como uma oportunidade de turismo. E, quando falamos aqui em localidade, relacionamos bairros que são unidades políticas, desenhadas e definidas por vários motivos que não os da ocupação.

Pensei, também, em quais aspectos ainda não estão alinhados na minha fundação. Há muitas coisas. Mas somos autênticos ao trabalhar na bacia de um rio, numa região específica de Vila Velha, a questão do meio ambiente e da poluição. Isso inclui um número enorme de bairros, porque chegamos à conclusão de que não adianta pensar em um ou dois. Se não trabalharmos de forma a enxergar a bacia, não tocaremos no que é determinante daquela condição.

Alguém lembrou o escritor e consultor Augusto de Franco, ele cita a Jane Jacobs, que fala sobre o território. Ela foi leitura obrigatória na faculdade de Arquitetura, embora seja jornalista, porque sabe exatamente que existem espaços que propiciam uma relação mais horizontal e um fortalecimento. E parece que ela é a primeira pessoa que fala sobre capital social na década de 1960. Enfim, estou provocando vocês: cadê o território?

**HELENA MONTEIRO, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis)**

– Minha primeira questão é sobre desenvolvimento sustentável e o trabalho com as comunidades. Procurar esse desenvolvimento envolve, de alguma forma, lidar com relações de poder. Gostaria de saber como é que vocês veem isso. No caso da Mari, por exemplo, a experiência envolve relações de poder até na colaboração intersetorial e intragoverno.



Como é que se põem na mesma mesa saúde, educação, transporte, habitação para essa governança participativa?

Existem várias relações de poder: de quem entra como investidor e de quem está ali na comunidade. Quando nós, nos nossos projetos que passam pelo desenvolvimento local sustentável, juntamos vários parceiros num mesmo território, na minha experiência, senti que passamos grande parte do tempo numa imagem de “descarregar o ônibus”. E assim: estamos numa viagem de ônibus, subindo uma montanha bem alta. A estrada é cheia de buracos, pedras e desafios. Não dá para colocar tudo dentro desse ônibus, onde todo mundo quer embarcar. Então, vamos descarregar um pouco as bagagens.

Um pouco dessa bagagem é a cultura da privatização, de ser dono, está na história brasileira. Temos uma cultura da concentração de riqueza, da concentração de poder e da concentração de saberes. Temos aí um ativo muito forte nas comunidades, mas temos um passivo também. E como é que instalamos esse clima de confiança e de estarmos juntos no mesmo ônibus, no mesmo caminho para, aí sim, conseguir facilitar, articular, promover, fortalecer o desenvolvimento sustentável?

Na minha experiência, tem sido um grande desafio ter equidade nas falas e nas vozes, ter a comunidade presente e falando. Vou dar um exemplo: num maravilhoso caso de revitalização de uma comunidade, que está passando por um processo lindo, chega o pessoal da Prefeitura para apresentar um mapeamento. Eles vêm com uma linguagem técnica, com mapas aéreos que calam a comunidade. Não há comunicação. Como é que fazemos esse trabalho? Queria ouvir de vocês.

Isso envolve o setor privado também, porque a empresa, quando entra num local, é sempre tida como muito poderosa e detentora de muito saber porque, afinal de contas, ela tem o dinheiro, e, nessa sociedade capitalista em que vivemos, vale-se o quanto se tem. E nem importa o cargo de quem a está representando. Estabelece-se de cara uma relação de poder. Como fazemos para fortalecer a comunidade? A mesma pergunta vale na realidade da implantação do fundo.

Também não ficou claro para mim se é um fundo permanente ou de atuação limitada.

**LUCIA DELLAGNELO, Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)** – Minha pergunta é parecida com a da Helena. A legitimidade da convocatória muda muito se quem convoca para um plano de desenvolvimento local é o governo, uma empresa, ou uma organização de Terceiro Setor. Surpreendeu-me que a Maria Alice tenha colocado que as ONGs ou as fundações devem ter esse papel político de convocatória. De onde viria a legitimidade das organizações? Em resumo, minha pergunta é para os três: quais são as dificuldades e os obstáculos de ser convocador de um programa de desenvolvimento local?

A segunda questão está relacionada ao fundo. Embora saiba que ainda vamos ter a oportunidade de conversar bastante, quero dizer que, no ICom, administramos sete fundos, que eram comunitários no sentido de ter vários investidores. Daí, a única coisa dinâmica que não usamos é a de concurso de projetos, que consideramos um retrocesso.

Buscamos um acesso democrático aos recursos do fundo via concurso, mas essa metodologia, pelo menos para nós, está se mostrando pouco democrática e pouco indutora do desenvolvimento local. Entendemos que, dessa forma, não articulamos a visão coletiva. Ao contrário, deixamos cada um apresentar a sua visão. E sempre que uma proposta é aprovada, ou não, subjacente a isso está o fato de induzir “uma” visão do desenvolvimento local.

Ainda estamos experimentando milhões de formas, mas me lembro de uma experiência da Fundação Kellogg<sup>4</sup>, muito interessante, de fazer seminários de ideias, nos quais se construía uma visão coletiva, que tem a ver com a visão de futuro que a Mari apontou. Dentro dessa visão coletiva, cada um apresenta sua ideia, e as propostas são construídas tendo uma visão de desenvolvimento local.

Vocês estão pensando em mecanismos inovadores de acesso, para distribuição democrática dos recursos do fundo?

## Respostas

**MARIA ALICE SETUBAL** – Vou começar pela questão da Lucia sobre o fundo. Nos meus *slides*, não há a palavra concursável, mas mencionei-a na fala, porque ainda estamos mesmo em discussão. Foi bom lembrar o seminário da Fundação Kellogg. Recordo-me, também, da comunidade de aprendizagem e acho que é uma ideia bem interessante.

Existe uma situação em São Miguel que, talvez, seja diferente dos processos no ICom. Lá, vocês estão abrangendo Florianópolis como um todo. Aqui, tratamos de uma região específica, de uma localidade só. Embora a atuação possa ser também nas periferias, o fundo está naquela periferia, naquele lugar. Então, os projetos são das pessoas que estão ali e compõem o comitê gestor.

O comitê pode, claro, ter gente de fora daquele bairro, mas, em São Miguel, estará muito plugado dentro de uma comunidade. Há algumas conotações diferentes que, penso, temos de discutir mais tarde, no terceiro momento do dia. Quanto à questão da gestão e da governabilidade, é um grande desafio mesmo. Mas o fundo tem entre suas funções a de ser indutor.

Ainda sobre o fundo e os critérios – pergunta que a Ana colocou –, o individual é uma discussão que temos. Acho que o fundo pode apoiar pessoas individualmente. Mas isso também vai ser discutido num grupo composto por representantes da fundação, da Subprefeitura e da Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul).

De qualquer forma, acredito que tem de haver critérios para se dar o apoio. Primeiro, é necessário o compromisso de se formalizar. Para receber recursos, é preciso assumir o compromisso de se tornar uma pessoa jurídica. A formalização é necessária porque o fundo também quer ser indutor dessa prática. Senão, continuamos vendendo o pano de prato, na informalidade, na ilegalidade, sem acesso à cidadania. A formalidade é complicada, por isso, teremos a Unicsul e outros grupos para auxiliar quem receber investimento.

Não quero dizer com isso que entrar na formalidade é mudar a vida. Porém, é um passo importante. O sujeito vai deparar com uma série de normas, de leis, de burocracias, que ele nem sabia que existia. Dessa forma, o fundo será um indutor da institucionalidade. E isso faz parte da missão de desenvolvimento local, de empoderamento da comunidade. Tudo, também, no longo prazo. Não importa se eu for apoiar o indivíduo ou todos, o compromisso é entrar na formalidade.

Ter lucro, seja uma empresa individual ou uma empresa de grupo, não é o problema. A questão é que, ao lucrar, a empresa terá de dar uma contrapartida social. Exemplo: empregar um jovem da comunidade. Mas, como disse, estou falando com o fundo ainda em desenho.

<sup>4</sup> Organização social sem fins lucrativos de origem norte-americana, que, há décadas, investe recursos no Brasil, sobretudo no Nordeste, e na América Latina, priorizando iniciativas que empoderem jovens e líderes locais. Mais informações em: [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org).



Entrei pouco na questão do espaço físico, e seria difícil abordá-la rapidamente. Mas, sem dúvida, a Ana tem toda a razão, ele faz toda a diferença. Vou pegar o exemplo da educação, pois tenho experiência na área. Se existe uma escola, encravada num território que não tem nada, ela faz uma enorme diferença para a educação de todas as crianças.

Junto com o Movimento Nossa São Paulo, temos nos mobilizado e trabalhado muito a questão dos equipamentos públicos. É fundamental investir em mais equipamentos no território. A possibilidade de ação do Terceiro Setor aí é a de mobilizar. Em São Miguel, toda a questão da urbanização do Jardim Pantanal pertence ao poder público. Você pode fazer parte de uma mobilização e, por ter mais acesso a diferentes instâncias de poder, ter uma voz forte.

Queria, então, falar das relações de poder que a Helena levantou. Digo que as organizações de Terceiro Setor precisam ter uma posição política, porque nós estamos falando de poder. Geralmente, não assumimos isso e temos de assumir. Estabelecemos relações de poder. Não dá para ser asséptico ou neutro. Funciona no discurso (empresarial, por exemplo), mas, na prática, não existe.

Volto a tocar em meu primeiro ponto: temos que assumir uma posição política, porque estamos falando de política, de poder. E poder não é ruim. O que se tem são diferentes instâncias de poder e como você lida com ele – de uma forma mais democrática, mais transparente. E isso é difícil.

Esse é um tema para um dia inteiro de discussão. Foi um dos principais desafios na Fundação Tide Setubal, cuja missão é trabalhar num território específico. Não estamos lá para fazer um projeto que vai demorar dois, três anos e depois sairmos. Isso muda completamente as relações de poder. E temos uma história familiar naquele local, que nos deu legitimidade de chegar lá.

O principal desafio, o mais difícil, na minha visão, é a construção da confiança; de ouvir e dialogar. Diria que isso demorou três anos. Estamos no quarto ano de atuação em São Miguel. A confiança tem de ser construída sempre, todos os dias. E você pode perdê-la num minuto, num dia. E como que se constrói? Com muito diálogo, com muito ouvir, sem nenhuma pretensão de chegar trazendo as ideias prontas ou como o dono da verdade. De outro lado, também trazendo sua posição e muita consistência na atuação.

Quando falo em consistência, é na transparência de não abrir mão de alguns valores. Coisa óbvia para todo mundo nesta sala. Mas o primeiro projeto, voltado aos jovens, por exemplo, tinha uma articulação com a Secretaria do Trabalho, que dava bolsas para eles. Só que a prática era de que os amigos recebiam as bolsas. Colocamos no quadro os critérios, abrimos para a seleção e selecionamos de acordo com os critérios. Daí, vieram questões como: por que não foi o meu amigo, o meu sobrinho, o meu parente? Não foi, porque não estava dentro dos critérios.

Entretanto, não é sempre que somos consistentes. Também erramos bastante. Não tenho a menor dúvida. Mas houve uma busca de ter critérios, princípios muito claros, e de estar sempre atuando dentro desses critérios. Além disso, ter muito diálogo e muita escuta. Não é fácil. E o mais difícil é mesmo a construção da confiança, fundamental para todo o resto. E demora. Não adianta achar que se resolve ao fazer duas reuniões e ouvir todo mundo. Não é assim.

**MARI PERUSSO** – Vou começar pelas perguntas da Ana. Dei o exemplo da ilha porque essa região está seguindo para o ecoturismo, mas todo o programa aconteceu nas 17 regiões de Porto Alegre. Mostrei aqueles ciclos, mas sabemos que deveríamos ter promovido o Semi-

nário Visão de Futuro da Cidade, e não apenas levantar a Visão de Futuro das regiões. Mas a cidade tinha uma outra instância, o Congresso da Cidade. Seria ideal, ainda, ter começado no local, nas vilas, mas era inviável, pois não tínhamos braços suficientes para isso. Precisávamos de, no mínimo, 370 articuladores.

Fizemos, então, por regiões, o que também constituiu um problema. Às vezes, não existe identidade cultural num espaço por ele ser uma região administrativa. Mas o território é mesmo chave. Se ele não está delimitado, não existe desenvolvimento local. Há também a questão da ocupação do espaço público – a noção de que a rua é de cada um e a praça também.

Fizemos uma agenda para uma melhor convivência. O mercadinho ajudou a recuperar a praça, mas a escola cuidaria dela. Não só o poder público iria limpar e aparar a grama, mas os voluntários também. Isso é apropriação do espaço público e se faz necessário, porque as pessoas voltam a ocupar esses espaços.

Um grande dilema da cidade é quando se instalam os grandes hipermercados. Estamos propondo, por meio do vereador Toni Proença, uma lei que trabalhe as compensações com critérios muito claros. Se a loja de uma grande rede se instala em determinado bairro, as padarias do local deixam de funcionar. Como essa rede recupera tal aspecto na comunidade? Como fica o pequeno comércio? Como é que se trabalha isso? Não sou contra o grande empreendimento, mas qual é a compensação produtiva que ele pode oferecer para aquele local?

Outra lei do mesmo vereador Toni Proença é sobre a divulgação do porte da obra. Quando se abre um canteiro de obras, a comunidade terá de saber qual seu porte, categoria e atividade a que se destina o prédio. Isso facilitará a avaliação do impacto de vizinhança do empreendimento, dando à comunidade informações que sejam importantes para a definição das compensações. O próximo passo será como fazer a compensação de acordo com os indicadores daquele local. O que adianta doar, por exemplo, 50 mil livros? Quais os títulos? Necessidade? É preciso uma decisão mais dialogada com a comunidade.

Um exemplo foi com o Carrefour. A obra de construção foi autorizada pela Prefeitura numa mesma avenida, em frente ao Walmart. Dois grandes empreendimentos numa mesma rua. Isso deteriorou o trânsito dali. Quantos empregos aqueles dois empreendimentos geraram e com quantos eles acabaram? Não deveria ter um supermercado só? Isso é responsabilidade social e desenvolvimento local. E é o poder público que pode intervir. A entidade pode pressionar, mas o poder público tem esse papel.

Agora, sobre o Idis, nós conversamos muito com a equipe desse instituto na Comissão de Responsabilidade da Assembleia de Porto Alegre. A Maria Alice colocou bem a situação de disputa de poder que a Helena levantou. Como é que senta numa mesa? É respeitando a pluralidade, mantendo o diálogo e chegando ao consenso. Foram muito trabalhosas a implantação e a construção de cada passo do programa. É preciso muita paciência e relação de confiança com a comunidade. Mas se resolve com diálogo, diálogo, diálogo.

Em regiões em que houve voto, começamos a ter problemas. Mas, se as pessoas recebem informação, começam a se despir de seus conceitos prévios. E há a questão da liberdade que a Maria Alice também colocou muito bem; de poder optar em aplicar nessa agenda o recurso humano ou financeiro ou o trabalho voluntário. Mas seguimos pelo esforço de sempre chegar ao consenso na agenda, em vez de votar. Em seis regiões houve pacto, e conseguimos.

Não dá para estabelecer: “vai acontecer, e vou dizer qual é o consenso”. Se for assim, morreu o programa. Deliberar por consenso é vital. Demora, é cansativo, acontecem mudanças. Mas é tão bom ver o resultado, porque muda toda a comunidade. Hoje, estou de volta ao Terceiro Setor e vejo a sociedade tocando. Isso é maravilhoso!

O Estado tem que convocar porque tem recurso, tem política universal, tem prestação de serviços. Uma situação é o Terceiro Setor convocar uma empresa e criar um projeto. Se for uma política de Estado e houver ainda que só uma parte do Estado envolvida, o programa ganha um sentido universal no local.

Por último, só uma questão: assumimos a capacitação como poder do Estado, fizemos o Capacita POA<sup>5</sup>, porque as grandes entidades, as federações, as fundações têm aporte técnico para conseguir os recursos. As pequenas, não. Acho que temos que investir muito em capacitação. E o Estado é que tem de investir nisso, porque dá mais universalidade ao trabalho de capacitar.

**PAULO MINDLIN** – A Ana questionou: “E aí? Onde é que fica o território? Como é que vocês estão investindo? Cadê o negócio? Num bairro cuja história é ligada à água, vocês não estão falando de água. E, por outro lado, estão fazendo um grande investimento ambiental em outro lugar.”

Bem, quando começamos a pensar sobre água na empresa, um dos motivos de considerarmos a Amazônia é porque a água evapora e chove em outro lugar. É bem sabido que muito da chuva de São Paulo vem da Amazônia. Temos de pensar nisso. Quanto à agenda ambiental na Bomba do Hemetério, ela não entrou no primeiro ano, mas está no nosso plano.

Mencionei, rapidamente, o lixo na Bomba do Hemetério e queria dizer que, quando começamos no aspecto ambiental lá, vimos que era preciso começar por esse ponto. O terreno é plano, com altos em volta, e existem algumas escadarias. As pessoas colocam o lixo na escadaria, depositam muito entulho e móveis velhos. Como o caminhão não pega o entulho, formam-se montanhas de resíduos. Especialmente quando chove, nenhum carro transita, daí vêm as doenças. O Posto de Saúde está, obviamente, no seu limite de atendimento na comunidade. Temos, ainda, muitos córregos a céu aberto.

Boa parte dessas questões está na agenda para discutir com as secretarias estaduais e municipais. Não só a de Serviços Públicos, mas também a de Saúde. De onde vem a água que abastece essas pessoas? E o córrego a céu aberto, para onde vai? Tem todo um investimento em infraestrutura a fazer. Falei em R\$ 5 milhões de investimento do Walmart. Há quem possa achar muito. Na verdade, é bem pouco se tivermos de abranger itens de infraestrutura tão necessários.

Sobre a questão do poder, colocada pela Helena, sinto que, de fato, estamos passando por esse momento de estabelecer confiança e lidar com o poder na Bomba do Hemetério. Há um ano, estamos tentando construir a aliança, e ainda tem muita gente que desconfia de nós. Sentimos na pele: “vocês são os grandes, os conhecidos, os ricos”. Já falamos inúmeras vezes que queremos colocar a empresa para funcionar a serviço da comunidade. Em outras palavras, queremos emprestar-lhes este poder. Já conseguimos levar o prefeito lá algumas vezes e os secretários têm nos recebido. Com o tempo, nosso plano é empoderar o Comitê de Apoio ao Programa para que eles possam estabelecer diretamente o diálogo com o poder público. Mas é um processo de empoderamento, e a aproximação com o governo terá de acontecer junto conosco por um tempo.



<sup>5</sup> Capicta POA – ação do Programa de Governança que capacitou atores locais ligados a organizações não governamentais em desenvolvimento de projetos (recursos, orçamentos etc.).

Respondendo à pergunta dos pequenos negócios, reconhecemos que o estabelecimento de uma loja em uma nova comunidade pode ter impactos na sua rotina, podendo alterar desde características de fluxo de veículos até a estrutura viária da região. Para tanto, o Walmart estabelece canais de comunicação ou mesmo procedimentos que possam mapear essas questões e buscar soluções conjuntas para eventuais problemas.

No que diz respeito ao perfil de pequenos negócios especificamente, entendemos que este possa se alterar, tornando-se mais especializado em alguns itens ou categorias de produto, como a venda de produtos orgânicos. Nossa experiência tem mostrado ainda que, quando nos instalamos em um novo local, os pequenos comerciantes querem estar próximos à nossa loja para se beneficiar do crescimento do fluxo de pessoas. Além disso, buscamos comprar produtos das indústrias locais, com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores da região, bem como desenvolver fornecedores regionais. Ou seja, procuramos fomentar a economia local inserindo os produtores e fabricantes no nosso negócio, tornando-os fornecedores da empresa.

## Perguntas



**PADRE TICÃO, Igreja São Francisco de Assis e Movimento Nossa Zona Leste** – A reflexão que gostaria de colocar aqui é a respeito do todo e da parte. O trabalho das entidades, nas últimas décadas, tem feito muita diferença nas comunidades. Existem bairros com vilas de pouca população – 10 mil a 15 mil habitantes –, com uma série de trabalhos comunitários. E há bairros vizinhos que, às vezes, não têm nada. A diferença entre um e outro é nítida. Minha reflexão é: com o que todo mundo deveria se preocupar do ponto de vista estrutural, apesar de cada um estar realizando seu trabalho?

Outro dia, o Chico Whitaker<sup>6</sup> falava assim: de cada 100 pessoas, cinco pensam global, estrutural; uns 10% pensam um pouco mais; e uma grande massa pensa só no seu trabalho, no seu umbigo. Não seria o caso de refletirmos sobre cada organização colocar um pouco de seu recurso para pensar o estrutural?

Vou citar dois exemplos. Um é no campo da educação. Ela é decisiva na história de uma pessoa, de uma comunidade, de um povo. O Paulo contou que o Walmart faz um pacto com as empresas e coloca pontos a serem cumpridos entre seus fornecedores. Proponho um pacto da educação. Falo isso porque, na semana passada, estive na cidade Kemel, e marquei com o secretário da Educação para expor um caso de quatro crianças fora da escola. Chegamos lá, e a líder local falou que o secretário tinha estado ali havia dois anos, e as quatro crianças lhe tinham sido apresentadas. Desde então, continuavam na mesma situação. O secretário indicara a escola, e lá elas tinham sido vítimas até de deboche.

Isso é apenas um exemplo. Em São Paulo, cidade mais rica do Brasil, não poderia ter mais crianças fora da escola. Mas há dezenas, centenas. Vários motivos levam a essa situação, começando pela desestruturação das famílias. Pior ainda é a situação da juventude. Falo da

<sup>6</sup> Francisco Whitaker Ferreira é um dos idealizadores do Fórum Social Mundial e do Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral. Liderança católica, integra a Comissão Brasileira Justiça e Paz da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Foi vereador pelo PT em São Paulo por duas vezes e se desligou do partido em 2006, ano em que recebeu o Right Livelihood Award, espécie de Nobel alternativo que o parlamento sueco concede pelo destaque no combate a graves problemas sociais.

realidade onde estou, onde existe uma juventude que abandonou a escola. Uma parte dela partiu para o crime e a outra fica alucinada com o consumo. Aí, entra a educação. Como fazer esse trabalho das ONGs, das fundações e pensar nesse estrutural?

Ainda no estrutural, a Maria Alice falou de emprego, trabalho e geração de renda. Ter fundos de investimento e fazer essa discussão aberta é essencial, porque o viés econômico marca o futuro de uma geração. Na parte de educação, novamente, estamos na zona leste lutando para levar para lá a universidade federal.

Muitos questionam: se não há creches suficientes, por que levar uma universidade para aquela região? Respondo com a fala do Anísio Teixeira<sup>7</sup>: para se ter um bom primário, é preciso dispor de um excelente ensino médio. Para se querer um ensino médio excelente, é preciso ter excelentes universidades. Então, nesse sentido que é preciso ter tudo.

Na minha maneira de ver, dinheiro para educação não falta. No estado de São Paulo, são mais de R\$ 4 bilhões destinados a três universidades anualmente. Se a zona leste significa 10% da população do estado, deveria receber, por justiça, R\$ 400 milhões ao ano. Há uma dívida histórica com a população que não tem acesso a uma universidade. Existem as grandes, Unicamp, Unesp, USP, e chegou lá na zona leste uma “USPinha”, como as pessoas falam. Mas, por justiça, o dinheiro da educação tem de chegar a todo o lugar de maneira justa, para fazer essa diferença no todo.

Na acupuntura social que o Rogério apontou, acredito que cada um de nós, nas nossas entidades, coloca as agulhas. Mas é necessário cuidar do corpo todo. Pensar um compromisso e fazer muito bem o seu trabalho. Existe até uma expressão: “agir localmente, pensar globalmente”. No local, há experiências excelentes, mas precisamos fazer da educação nesse país uma excelência.

Para encerrar, numa entrevista que deu nesta semana, o ministro da Educação, Fernando Haddad, afirmou que se não conseguirmos zerar a colocação das crianças nas escolas, ou seja, ter toda uma geração com acesso à educação, o custo social no futuro vai ser muito grande. E quem são as crianças e jovens que estão fora da escola? São filhos de pais ainda analfabetos. Aí, entra a relação de poder. Quando se faz um trabalho local, o político vai visitar. Eles gostam, não é? Mas, quando se mexe muito no estrutural, parece que nos tornamos inimigos do poder público; tornamo-nos oposição. Precisamos mudar isso. Queremos fazer uma relação de poder diferente. Que seja uma luta mais estrutural, nossa.

O outro campo que quero citar é o da violência, que envolve muito a juventude. Na nossa região, temos vilas em que não se entra sem autorização, como já foi citado aqui. Não é novidade para nós, porém isso vai acabar avançando muito na própria educação e na geração de emprego e de oportunidades.

**JOAQUIM BATISTA XAVIER, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-SP)** – No Sebrae, nosso foco de atuação é a gestão de pequenos negócios. Temos ouvido falar, há muitos anos, sobre esse trabalho do Augusto de Franco e das suas teorias sobre o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS), o Programa Municipal de Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável (PMDLIS) e o Programa de Desenvolvimento Regional

<sup>7</sup> Anísio Spínola Teixeira (1900-1971) foi um dos pioneiros na implantação de escolas públicas no Brasil. Filósofo da educação e gestor de instituições educativas, foi influenciado pela visão do americano John Dewey. Notabilizou-se pela adesão ao Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932, que defendia a escola pública, gratuita e universal, e pela criação, em 1959, do Centro Popular de Educação Carneiro Ribeiro, ou Escola-Parque, em Salvador, com educação integral para as crianças.

(Proder). Há aspectos que não vi bem acentuados aqui nas experiências, como a questão da discussão das micro e pequenas empresas e até mesmo dos nanonegócios.

O País tem em torno de 12 milhões de micro e pequenas empresas; praticamente 99% das empresas desse país. E os modelos econômicos estão calcados na grande empresa e não na pequena. Demoraram quase 40 anos para ter a lei geral, aprovada no conselho federal. Recentemente, a lei que criou o Microempreendedor Individual (MEI), Lei Complementar nº 128/2008, entrou em vigor para fazer a inclusão social. Só no estado de São Paulo, estima-se em 3,5 milhões o número de pessoas que estão na informalidade.

Tendo isso em vista, precisamos pensar a importância dos pequenos negócios no desenvolvimento local. Muitas vezes, eles ficam fora da pauta. Estamos entrando num momento muito especial, de eleições, e o Sebrae conseguiu colocar em discussão um programa chamado Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor. Ele premia aqueles prefeitos que, de fato, inserem a micro e a pequena empresa no contexto de discussão.

Outra questão: vemos certa ausência e carência no preparo da comunidade local para elaborar projetos e para fazer captação de recursos. O Padre Ticão falou em educação que tem a ver com o sucesso, ou não, das empresas. No estado de São Paulo, muitas empresas são abertas anualmente e muitas também morrem. De cada 100 empresas abertas, 56 fecham as portas no primeiro ano e 76%, no quinto ano de vida. Isso é um dado estarrecedor, porque está ligado diretamente à questão da educação.

Hoje, forma-se muita gente para o emprego e não para o trabalho. Temos de aproveitar as oportunidades que existem nas nossas periferias, de São Paulo em especial. Aquele grande sonho de que vai vir uma grande empresa e gerar 10 ou 20 mil postos de trabalho não existe mais. Isso está acontecendo do outro lado do mundo, na Ásia. Por isso, essa discussão do empreendedorismo para negócio é extremamente importante na pauta de discussão.

Podemos levar universidades às periferias, mas, se nós não tivermos pequenas empresas com condições de sobreviver e de passar do quinto ano de vida, ficará muito difícil equilibrar a vida ali. Virou moda discutir desenvolvimento local, e as pessoas pensam que é algo que se resolve em um ano ou dois. Não é. Estamos falando de um processo de gerações, de 20 ou 30 anos. Se plantarmos agora, vamos colher o fruto lá na frente.

**ANDREA BUORO, Instituto Arapyau** – Venho de uma experiência de ONGs, de dez anos na Fundação Telefônica, e agora estou no Instituto Arapyau, que é de investimento privado. Tenho um pouco de experiência com esses diferentes tipos de atores e me parece muito interessante a discussão a partir do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, porque se consegue ver o ponto de desafio. Isto é, quais os grandes desafios e idiosincrasias que cada ator diferente tem.



Do que a Mari colocou, sobressaiu muito para mim a questão do problema dos poderes. Onde não se conseguiu caminhar na experiência de Porto Alegre foram nas áreas em que seguravam o poder para si e que não conseguiam distribuí-lo ou mesmo confiá-lo a alguém.

Sei que fundações empresariais manifestam muito a questão da propriedade sobre seu projeto, porque precisam colocar uma marca. Por melhor que seja o projeto que a fundação tenha e por melhor que seja a fundação – e existem várias muito boas –, de fato, é preciso lidar com uma lógica da empresa, que é de marcar o que está fazendo, da propriedade sobre isso.

As fundações familiares ou fundações de investimento pessoal têm o desafio de não ser o único financiador no local. Elas estão lá, territorialmente presentes, mas há as ONGs, e ocorre muita disputa pelos recursos. Daí, ter muita autoria sobre seus projetos ou ser dono do seu grupo. No fundo, todo mundo está trabalhando com projetos muito ricos e interessantes e emperram no desafio da sua própria idiossincrasia.

Um princípio que temos discutido e trabalhado no Instituto Arapyau é o da interdependência. Na prática, é mais do que parceria. Às vezes, os parceiros não conseguem passar da idiossincrasia, de salvar os campos de cada um. A questão da interdependência ajuda a pensar como todas as partes juntas podem neutralizar os desafios das outras e ultrapassar essas barreiras que as outras enfrentam.

Penso que esse ponto de vista é muito rico. Não tenho muito conhecimento sobre todo esse debate de fundações comunitárias, mas me parece que existe aí um grande potencial de dar um passo adiante e de colocar todos os atores em contato. Porque precisamos de todos, não adianta uma parceria dupla, mas de todos juntos. Também precisamos ter uma organização capaz de ultrapassar mesmo o que cada uma tem como desafio.

**MARI PERUSSO** – Quero agradecer, Maria Alice, o convite. Queria registrar, também, a contribuição do Léo Voigt, que, numa região, começou a desenvolver uma fundação comunitária. Lá se levantam questões do tipo: se o poder público induz o desenvolvimento, como se segue adiante depois? Acredito que a fundação pode ser o grande caminho para isso. Por meio dela, faz-se o empoderamento da comunidade, e quero discutir isso. E é assim, trocando ideias, que vamos aproveitando a experiência de um e de outro. Não vamos reinventar a roda. Somos capazes de chegar a um modelo melhor para cada território e para cada um de nós atuarmos. Muito obrigada, foi um prazer ter convivido esse tempo aqui com vocês!

**PAULO MINDLIN** – Também queria agradecer o convite. Como disse no começo, estou falando, mas creio que aprendi mais do que ensinei. É a isso que vem o GIFE, para podermos trocar e, com isso, crescermos juntos. Acho que o conceito de acupuntura social, falado no começo, traz um entendimento fundamental para o papel que cada um de nós, indivíduos e organizações, pode ter na transformação do nosso país. Obrigado!

CAPÍTULO II

**Fundações comunitárias:  
origem, disseminação, impactos e  
promoção do desenvolvimento local**

Mesa composta por:  
Lucia Dellagnelo, Regina Cabral, Eduardo Szazi

ANTES DE APRESENTAR OS COMPONENTES DESTA MESA, GOSTARIA DE FAZER UMA COLOCAÇÃO SOBRE O FUNDO COMUNITÁRIO DE INVESTIMENTO SOCIAL. Só quero retomar dois pontos que têm a ver com o tema que abordaremos em seguida e com questões que me foram colocadas na hora do almoço.

A primeira é que a Fundação atua desde 2005 em São Miguel Paulista, e nós demoramos três anos para conseguir estabelecer realmente uma relação de confiança lá. Dia a dia, ela é cultivada, em diferentes projetos, com foco principal em jovens e famílias, e em três micro-territórios dentro de São Miguel. Essa costura vai se dando, de um lado, pelos projetos e, de outro, trabalhando sempre em parceria, na escuta, chegando a consensos – como a Mari Perusso disse pela manhã.

Sinalizamos isso muito concretamente quando nós estamos envolvidos na gestão de dois espaços públicos: um que a Fundação reformou e outro que construiu. Nenhum desses dois espaços é da Fundação Tide Setubal, de forma que estamos no território “em parceria com”. Reformamos o CDC Tide Setubal, um equipamento público usado pela Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação, e participamos de sua gestão junto com outras organizações da comunidade. Construímos o Galpão de Cultura e Cidadania, em parceria com a Sociedade Amigos do Jardim Lapenna, com a qual dividimos essa outra gestão. Enfim, dividimos mesmo.

A partir disso tudo, chegamos à ideia do Fundo, que ligo com essa mesa de agora. Queremos criar uma fundação comunitária em São Miguel junto com a comunidade. Isso significa que o Fundo, por si só, não é uma fundação comunitária, mas é uma primeira experiência que faremos, apontando nessa direção. E ele não será da Fundação Tide Setubal, mas da comunidade; gerido por ela, com diversas parcerias.

Entrando nesse mundo das fundações comunitárias, vamos conversar primeiro com a Lucia Dellagnelo, que, antes de tudo, é uma grande amiga. Conhecemo-nos há muito tempo e já fizemos trabalhos juntas, ligados ao Cenpec. Ela é fundadora e coordenadora-geral do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), que é a maior experiência, talvez, de fundação comunitária aqui no Brasil.

Depois, será a vez da Regina Cabral, doutoranda em Educação pela Universidade de São Paulo (USP), fundadora do Instituto Formação e superintendente do Instituto Baixada Maranhense. A experiência do Baixada Maranhense é muito interessante. O Gabriel Ligabue, consultor da Fundação Tide Setubal, esteve lá e, em meados de 2009, também enviamos um grupo de coordenadores e jovens para conhecerem. Foram experiências muito produtivas. A Regina falará, portanto, de uma outra realidade, no Nordeste, em um conjunto de municípios perto da cidade de São Luís.

O terceiro participante deste diálogo é o Eduardo Szazi, advogado, integrante do grupo da Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor e consultor jurídico do GIFE. O Eduardo tem realizado trabalhos conosco, na Fundação Tide Setubal, e está sempre muito ligado em teses de doutorado e estudos de maneira geral que abordem assuntos do Terceiro Setor. Obrigada.





## Fundações comunitárias – história, conceito e experiências brasileiras

Lucia Dellagnelo

Uma das primeiras pessoas com quem compartilhei meu entusiasmo pelo conceito de fundação comunitária, em 2005, foi a Maria Alice. Nós nos encontramos por acaso, no aeroporto, e disse a ela que estava planejando, com um grupo de lideranças locais, uma iniciativa para articular investimentos sociais em um território. Foi um encontro fruto da coincidência, diriam alguns, mas acredito mais na convergência de interesses e ideais.

Para começar, gostaria de relacionar o conceito de fundações comunitárias com o que conversamos pela manhã sobre desenvolvimento local. Fundações comunitárias são um tipo de base organizacional, institucional, que podem ser, ou não, promotoras do desenvolvimento local. A ligação entre fundação comunitária e desenvolvimento local não é automática, mas a experiência mostra que fundações comunitárias em todo o mundo têm a capacidade e têm assumido deliberadamente o compromisso de contribuir para o desenvolvimento local das comunidades nas quais atuam.

No histórico das fundações comunitárias, vemos que muitas delas não foram especificamente criadas para esse fim. Nos Estados Unidos, onde tudo começou, durante muito tempo, grande parte das fundações comunitárias teve como foco oferecer serviços a doadores e conceder apoio financeiro a outras organizações da comunidade. Mas, na expansão internacional do conceito, quando ele chegou a outros países, assumiu características de liderança de processos de desenvolvimento de comunidades. Portanto, hoje, as fundações comunitárias são consideradas como uma base institucional, ou tipo de organização, muito interessante para liderar e mediar processos de articulação comunitária.

Doutora em Educação e Desenvolvimento Humano pela Universidade de Harvard. Consultora de organizações nacionais e internacionais em projetos de educação e desenvolvimento social. Sênior Fellow do Instituto Synergos e líder-parceira da Fundação Avina. Fundadora e coordenadora-geral do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom), fundação comunitária pioneira do sul do Brasil.

As fundações comunitárias são um tipo de organização particularmente propícia para fomentar a articulação de atores em prol do desenvolvimento local. Fundação comunitária, na realidade, é um conceito e não um modelo. Em cada país, elas adquiriram características diferentes. Aqui no Brasil, entre as experiências do Rio de Janeiro, de Florianópolis e do Maranhão, já se observam características distintas e significativas.

A função social que vai ter uma fundação comunitária depende da intencionalidade de seus fundadores e do contexto local onde ela é criada. Portanto, não se trata de um modelo fechado. A existência de uma fundação comunitária instala uma potencialidade, uma alternativa muito interessante para a articulação de pessoas e organizações em um determinado território.

## Definição de fundação comunitária

Sobre a definição do conceito de fundação comunitária, há uma versão longa e uma versão curta. Começarei pela longa, pois abrange um universo maior. O WINGS-CF<sup>1</sup> publica periodicamente um relatório sobre o *status* do movimento internacional de fundações comunitárias. Esse relatório traz, entre outras informações, quantas surgiram, o que elas estão fazendo, por que, qual o contexto que favoreceu ou não o seu desenvolvimento. No site do WINGS ([www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)), na área dedicada a fundações comunitárias, há um mapa interativo desse trabalho, no qual é possível clicar e conhecer as fundações comunitárias que existem em cada país.

Em 2008, o relatório apresentava a seguinte definição de fundação comunitária:

- são organizações apoiadoras, que buscam melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas em uma área geográfica definida, independentemente do controle e da influência de outras organizações, governo ou doadores;
- são governadas por um conselho de cidadãos, representativo da comunidade que cercam;
- repassam recursos para outros grupos sem fins lucrativos e para um grande espectro de temas emergentes e variáveis na comunidade;
- buscam instituir um fundo permanente para a comunidade, geralmente por meio da criação de um fundo patrimonial, com a contribuição de uma ampla gama de doadores, incluindo cidadãos locais, empresas, governo, outras fundações e organizações da sociedade civil;
- oferecem serviços a doadores para ajudá-los a atingir seus objetivos;
- envolvem-se em uma gama de atividades, de parcerias e liderança comunitária, atuando como catalisadoras, colaboradoras e facilitadoras para a solução de problemas e de importantes questões comunitárias;
- possuem políticas de gestão abertas e transparentes, prestam contas regularmente à comunidade, informando ao público em geral seus objetivos, atividades e situação financeira.

No ICom ([www.icomfloripa.org.br](http://www.icomfloripa.org.br)), apesar de atuarmos segundo todos os princípios e práticas listados anteriormente, adotamos uma versão curta para definição de fundação comunitária. Para nós, uma fundação comunitária é uma organização sem fins lucrativos, que atua em uma área geográfica definida, possui um conselho representativo da comunidade, oferece apoio técnico e financeiro a ONGs locais e busca formar um fundo permanente de recursos para comunidade.

<sup>1</sup> WINGS Worldwide Initiative for Grantmakers Support, organização que congrega *grantmakers* de todo o mundo, possui uma área específica para fundações comunitárias.

Nessa definição, estão incluídos alguns pontos importantes: a fundação comunitária tem uma base territorial e fortalece a rede social local ao repassar recursos para outras organizações desse território. Portanto, não é executora de projetos, mas apoiadora de outras organizações que atuam na comunidade. Ela forma fundos comunitários e específicos e, gradativamente, constitui um fundo permanente para criar uma reserva de recursos em prol da comunidade.

Estamos traduzindo um livro, com apoio da Fundação Tide Setubal, que considero a melhor publicação sobre esse assunto: *Fundações Comunitárias no Século XXI*. Essa publicação explica como nasceram as fundações comunitárias e como elas se expandiram mundo afora. Peter Walkenhorst, um dos editores da publicação, faz o seguinte resumo do conceito de fundação comunitária: “organização filantrópica independente, que melhora a qualidade de vida de uma comunidade e atende às necessidades locais, cria recursos permanentes, oferece serviços a doadores, financia ou opera programas e exerce liderança comunitária”.

A existência desses parâmetros para o conceito de fundação comunitária não significa que exista um processo de reconhecimento ou certificação que ateste que uma organização é ou não uma fundação comunitária. Na realidade, há um conjunto de princípios e práticas que devem ser seguidos por quem adota o conceito de fundação comunitária. Mas isso permite que organizações muito diferentes possam se autodenominar fundações comunitárias.

Quando conheci inicialmente as fundações comunitárias, quase 20 anos atrás, devo confessar que não as considerei um modelo de organização muito interessante. Minha primeira impressão, por observar apenas algumas fundações comunitárias americanas, era que se tratava de bancos de filantropia ou consultorias de investimento social, que prestavam serviço a doadores. Só mudei meu ponto de vista quando conheci experiências de fundações comunitárias na África, nas Filipinas, na Europa e, principalmente, no Leste Europeu, exercendo a função de liderança comunitária, muito mais do que de serviço a doadores. Na verdade, muitas fundações comunitárias americanas agora também assumem como prioritário esse papel de liderança comunitária.

Atualmente, operam no mundo 1.441 fundações comunitárias, localizadas em 51 países. Houve um crescimento de 21% nesse total, desde 2005, e de 80%, desde 1999. Essa explosão no crescimento do número de fundações comunitárias é um fenômeno recente, apesar de elas terem surgido no início do século passado, mais precisamente, em 1914, nos Estados Unidos.

No momento atual, 46% das fundações comunitárias existem e operam fora dos Estados Unidos. Por volta de 33% estão no Canadá, no Reino Unido e, particularmente, na Alemanha, segundo país que tem o maior número de fundações comunitárias – depois só dos Estados Unidos –, com mais de 200 organizações.

Com objetivo de apoiar o crescente movimento de fundações comunitárias no mundo, em 2006, foi instituído o Global Fund for Community Foundations, um fundo internacional criado para oferecer apoio técnico e financeiro a fundações comunitárias emergentes. Em 2009, depois de três anos sob a custódia do WINGS, o Global Fund tornou-se uma organização independente.

**Atualmente, operam no mundo 1.441 fundações comunitárias, localizadas em 51 países. Houve um crescimento de 21% neste total, desde 2005, e de 80%, desde 1999**

## Marco histórico

Existem algumas versões para o surgimento do conceito de fundação comunitária. A mais difundida é de que Frederick Goff, um banqueiro de Cleveland, nos Estados Unidos, recebia em seu banco muitos fundos patrimoniais de herança. Eles vinham de pessoas que morriam e deixavam recursos, com regras muito rígidas sobre como aquele dinheiro deveria ser aplicado na comunidade.

Como o banco não tinha poder para mudar a finalidade social dos fundos, algumas vezes o objetivo social a que se destinavam, depois de alguns anos, não era mais relevante para a comunidade. Desse modo, apesar de necessário, seria uma quebra de contrato por parte do banco aplicar os recursos em uma outra causa ou problema social.

Por isso, Frederick Goff propôs a criação de fundos, em nome do instituidor, com uma cláusula que previa que, se o doador não designasse alguém para cuidar dos recursos após sua morte, seria possível formar um conselho comunitário, capaz de identificar as principais necessidades locais para aplicar o dinheiro. A gestão financeira continuaria com o banco. Nascia assim, em 1914, a Cleveland Foundation<sup>2</sup>, a primeira fundação comunitária da história.

Desde a criação da primeira fundação comunitária, muitos aspectos de sua estrutura e atividades evoluíram. Mas a premissa subjacente a todas as fundações comunitárias criadas desde então é que as demandas e as necessidades de uma comunidade mudam e, portanto, os recursos disponíveis para o investimento social devem ser flexíveis e seu foco, determinado por pessoas dessa comunidade. A ideia central continua

Os fundos patrimoniais previstos no conceito de fundação comunitária podem ser uma alternativa interessante para o desafio de sustentabilidade das organizações de investimento social comunitário

sendo a soma de esforços e recursos financeiros em torno de ações que possam promover o desenvolvimento comunitário.

Até 1980, o crescimento do número de fundações comunitárias nos Estados Unidos foi pequeno. No período entre 1920 e 1960/70, houve uma grande expansão das fundações privadas familiares ou individuais. Os requisitos legais e os incentivos fiscais que existiam eram praticamente os mesmos para uma fundação comunitária e para uma fundação privada. Considerando que naquele período foram criadas ou expandidas grandes fortunas nos Estados Unidos, e as pessoas preferiram criar suas próprias fundações. A Fundação Ford<sup>3</sup>, a Fundação Annenberg<sup>4</sup> e muitas outras grandes fundações

<sup>2</sup> É uma das maiores fundações comunitárias dos Estados Unidos. Intitula-se a terceira maior em ativos, com US\$ 1,8 bilhão. Faz investimentos na comunidade provenientes de cerca de 1.300 fundos diferentes. Mais informações em: [www.clevelandfoundation.org](http://www.clevelandfoundation.org).

<sup>3</sup> Instituída em 1936 por Edsel Ford, filho de Henry Ford, fundador da Ford Motor Company. O processo de desvinculação da empresa se deu entre 1955 e 1974. Hoje, financia ações em mais de 50 países, visando fortalecer os valores democráticos, reduzir a pobreza e a injustiça, promover a cooperação internacional e o desenvolvimento humano. Mais informações em: [www.fordfound.org](http://www.fordfound.org).

<sup>4</sup> Criada em 1989 pelo *publisher* e diplomata Walter H. Annenberg, sucedeu a Annenberg School for Communication, fundada em 1958, na Universidade da Pensilvânia. Investe em iniciativas que promovam a comunicação, a educação e a cultura. Mais informações em: [www.annenbergfoundation.org](http://www.annenbergfoundation.org).

privadas familiares foram criadas naquele tempo. Somente a família Rockefeller criou aproximadamente 17 fundações.

Em 1969, houve nos Estados Unidos uma grande reforma na regulamentação do setor sem fins lucrativos. Pelo *Tax Reform Act*, criou-se, então, uma diferenciação entre fundação comunitária, que foi classificada como *public charity* (caridade pública), e as fundações privadas. A partir daí, passaram a haver incentivos fiscais diferenciados para quem colocasse dinheiro numa fundação comunitária e para quem criasse sua própria fundação. O objetivo era estimular doadores a se reunirem em torno de causas comuns pelo bem de sua comunidade e evitar ações filantrópicas de interesse único do doador.

Segundo Emmett Carlson, ex-presidente do Council on Foundations e atual presidente da Silicon Valley Community Foundation, passou a não fazer mais sentido criar uma nova fundação se existia, na comunidade, uma fundação comunitária na qual os potenciais doadores poderiam criar um fundo em seu nome e envolver-se diretamente na aplicação desses recursos.

Grande parte do crescimento significativo dos recursos administrados pelas fundações comunitárias desde então pode ser atribuída à criação dos fundos recomendados por doadores (*donor advised funds*). Esses doadores podem dizer como administrar seu investimento social, em que e como investir e estabelecer restrições. Para pessoas físicas, é uma grande vantagem pois podem usufruir benefícios fiscais ao transferir parte de seu patrimônio para a fundação comunitária, mas podem, ainda, envolver-se em como e quando os recursos serão aplicados na comunidade.

Apesar de nos Estados Unidos as fundações comunitárias terem incentivos fiscais melhores do que os das fundações privadas, elas têm um requisito: pelo menos um terço dos recursos que mobilizam anualmente deve ser do público em geral, preferencialmente local. Uma fundação privada pode começar com um patrimônio inicial e, se não quiser, não precisa necessariamente captar recursos adicionais. A única exigência é de aplicar, pelo menos, 5%, desse patrimônio ano a ano. Essa exigência existe para comprovar que a fundação comunitária realmente é de interesse público e representa vários cidadãos de uma comunidade. Com essa necessidade de mobilização de recursos anual, fica claro se ela está ganhando legitimidade e confiança dos cidadãos da comunidade onde opera. É uma regra muito interessante porque cria um compromisso de *accountability*, de legitimidade, que não existe nas fundações privadas.

Em 1989, existiam 282 fundações comunitárias nos Estados Unidos, com ativos de US\$ 6 bilhões. Hoje, operam lá, aproximadamente, 700 fundações comunitárias com ativos de quase US\$ 50 bilhões. Foi algo interessante, porque, em 20 anos, nasceu uma nova geração de fundação comunitária americana, já com outras características, mais focadas no papel de liderança comunitária.

## O crescimento e a disseminação das fundações comunitárias no mundo

Para compreender o crescimento acentuado do número de fundações comunitárias nas últimas duas décadas, é importante lembrar das principais mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas neste período.

De maneira geral, podemos considerar que a expansão do setor associativo, não governamental, em quase todos os países nas últimas décadas, impulsionou a expansão

das fundações comunitárias. Elas se constituíam como organizações interessantes para mobilizar e articular recursos públicos e privados em prol do desenvolvimento de comunidades. Elas estavam inseridas na comunidade e, portanto, sabiam identificar e responder de forma eficaz e rápida às demandas que surgiam. Elas não dependiam de um grande e rico instituidor, mas somavam recursos de uma ampla gama de doadores. Elas se preocupavam com sustentabilidade em longo prazo. Enfim, devido a todas essas características, o conceito de fundação comunitária começou a atrair a atenção de diversos líderes do Terceiro Setor. E aconteceu o que se chama de *cross-fertilization*, ou seja, a fertilização do conceito entre líderes que se encontram e começam a discutir uma ideia e sua aplicabilidade em seus contextos locais.

Além disso, a expansão das fundações comunitárias foi incentivada por grandes fundações, como a Fundação Mott e a Fundação Ford, que as consideravam um mecanismo de capilaridade para seus investimentos comunitários, fazendo o dinheiro chegar lá na ponta. Grandes fundações, às vezes, têm dificuldade em fazer o recurso chegar a pequenas organizações comunitárias.

Da mesma forma, a Fundação Kellogg deu um incentivo para a criação de dez fundações comunitárias nas pequenas cidades do estado de Michigan, nos Estados Unidos. É que, ao se expandirem internacionalmente, as próprias fundações americanas e outras organizações começaram a ver todo o potencial das fundações comunitárias que não estava sendo aproveitado dentro de suas próprias comunidades.

Voltando um pouco no tempo, as primeiras fundações comunitárias surgidas fora dos Estados Unidos foram: Winnipeg Foundation<sup>5</sup>, no Canadá, em 1921; Dacorum Community Trust<sup>6</sup>, no Reino Unido, em 1976; e Community Foundation for Northern Ireland<sup>7</sup>, na Irlanda do Norte, em 1979.

O Canadá tem um movimento muito interessante de fundações comunitárias. Lá, estão constituídas 173 fundações comunitárias e existe uma associação muito ativa que as congrega, a Community Foundations of Canada (CFC)<sup>8</sup>. Os canadenses têm muita consciência de que o principal papel desse tipo de fundação não é criar um banco para a comunidade, mas exercer a liderança comunitária. No último congresso da CFC, o tema foi liderança comunitária. Estava em foco como fortalecer esse papel.

Continuando na linha do tempo, a partir da década de 1990, aconteceram o crescimento bem acelerado das fundações comunitárias e a concentração inicial em países europeus: Reino Unido, Alemanha, Polônia, Lituânia.

<sup>5</sup> Criada pelo banqueiro William Forbes Alloway, da cidade de Winnipeg, em Manitoba, figura entre as maiores fundações comunitárias canadenses, manejando cerca de 2 mil fundos patrimoniais. Dá apoio a iniciativas nas áreas de: serviço comunitário, educação e emprego, saúde, meio ambiente, artes e cultura e recreação. Mais informações em: [www.wpgfdn.org](http://www.wpgfdn.org).

<sup>6</sup> Com sua base no distrito inglês de Dacorum, no condado de Hertfordshire, investe em organizações, famílias ou indivíduos que tenham projetos que beneficiem localmente, sobretudo, crianças, jovens, idosos e portadores de deficiência, em temas como educação, saúde e meio ambiente. Mais informações em: [www.dctrust.org.uk](http://www.dctrust.org.uk).

<sup>7</sup> Seu conjunto de fundos e programas objetiva combater a exclusão, a pobreza e a injustiça social no condado de Derry. Provê recursos a iniciativas que envolvam capacitação de lideranças, seminários de ideias, promoção da paz e incentivo à juventude. Mais informações em: [www.communityfoundationni.org](http://www.communityfoundationni.org).

<sup>8</sup> Foi fundada em 1992 para fortalecer a crescente rede de fundações comunitárias no Canadá e para desempenhar um papel de liderança nos cenários nacional e internacional. Estão entre suas atividades: o apoio a fundações, a formação de parcerias, a publicação de conteúdos úteis e a participação em debates. Mais informações em: [www.cfc-fcc.ca](http://www.cfc-fcc.ca).

É interessante lembrar que a primeira fundação comunitária do Leste Europeu foi criada por um colega nosso, Juraj Mesik, que muitos de vocês conheceram quando ele veio ao Brasil em 2005. Juraj fundou, na Eslováquia, em 1994, a Healthy City Community Foundation<sup>9</sup> (KNZM), na cidade de Banská Bystrica, com o objetivo de reconstruir e fortalecer as pequenas organizações sociais que haviam sido desmobilizadas pelo regime comunista.

O Reino Unido foi pioneiro na implantação de fundações comunitárias na Europa. A partir de 1986, a Charities Aid Foundation começou a incentivar a criação de fundações comunitárias e, em parceria com o governo central, forneceu apoio financeiro e técnico para implantação de seis experiências piloto na Inglaterra. Houve uma intensa troca de experiências entre fundações comunitárias americanas e as emergentes no Reino Unido e, desde o início, havia uma organização de apoio técnico e financeiro estimulando e dando suporte ao nascimento de fundações comunitárias (atualmente chamada de Community Foundation Network – CFN). Houve também incentivo para criação de fundos patrimoniais por meio de um projeto chamado Time to Growth, que forneceu fundos-desafio (*challenges grants*) para dez fundações comunitárias construir os seus fundos patrimoniais *endowment*. Atualmente, existem 55 fundações comunitárias operando no Reino Unido e 95% da população tem acesso a uma fundação comunitária que serve a sua comunidade.

Na Alemanha, o surgimento das fundações comunitárias teve também um grande incentivador, a Bertelsmann Foundation, ligada a um dos maiores grupos de mídia do mundo. Ela fica numa cidade pequena, Gutersloh, perto de Hamburgo. Pensando em criar um mecanismo que pudesse perpetuar a contribuição da empresa para a comunidade local, o empresário Reinhard Mohn criou um fundo patrimonial cujos rendimentos seriam aplicados segundo recomendações de um conselho de cidadãos. Nascia, assim, em 1996, a primeira fundação comunitária na Alemanha. Depois da primeira experiência, a Bertelsman Foundation passou a oferecer apoio técnico e financeiro para criação de outras fundações comunitárias em quase 200 cidades alemãs.

Além da expansão para a Europa, as fundações comunitárias também começaram a surgir no México (24), em países da África (14), Filipinas (2), Tailândia (2) e Austrália (28). Em cada um desses lugares, as fundações comunitárias surgiram por diferentes motivos e tiveram apoio de diversas organizações. Por exemplo, a Kenya Community Development Foundation<sup>10</sup>, o único caso de uma fundação comunitária servindo a um país inteiro, recebeu um forte apoio inicial da Fundação Ford.

De maneira geral, podemos considerar que a expansão do setor associativo, não governamental, em quase todos os países nas últimas décadas, impulsionou a expansão das fundações comunitárias

<sup>9</sup> Criada no formato de fundação comunitária, após tentativa de construção coletiva de um *playground* na cidade. Recebeu aporte inicial da Câmara Municipal. Atualmente, investe em projetos locais de educação, ciência e juventude e estimula o voluntariado. Mais informações em: [www.knzm.sk](http://www.knzm.sk).

<sup>10</sup> Foi instituída em 1997 e oferece recursos financeiros e apoio técnico às comunidades do país em iniciativas de segurança alimentar, cuidados na primeira infância, educação de meninas e desenvolvimento de jovens, entre outras. Mais informações em: [www.kcdf.net](http://www.kcdf.net).

## Experiências distintas pelo mundo

Em cada país onde surgiram, as fundações comunitárias assumiram funções sociais diferentes. No Leste Europeu, representaram a reinvenção da filantropia, do investimento social privado, que tinha sido aniquilado durante os anos do comunismo.

Nos países da Europa Ocidental, as fundações comunitárias são muito diferentes e cumprem funções sociais distintas. No geral, elas nascem para promover um novo conceito de filantropia, ou investimento social privado na comunidade baseado na articulação e soma de recursos. Na Itália, por exemplo, as pessoas ainda têm dificuldade de entender o sentido de investimento social privado, porque ou existe caridade – que você faz como pessoa física – ou política pública. E as fundações comunitárias estão contribuindo para a construção do conceito de investimento comunitário estratégico.

Na África, as fundações comunitárias também propiciaram a capilaridade de investimentos, fazendo com que recursos de grandes investidores pudessem chegar a pequenas aldeias e comunidades locais. Na Ásia, algumas tornaram-se parte de uma política de desenvolvimento comunitário governamental com apoio do Banco Mundial, como, por exemplo, na Tailândia, onde foram criadas fundações comunitárias para servirem como polos de desenvolvimento local. Na República Tcheca, a fundação comunitária trabalha com o conceito de filantropia de diáspora. Com isso, cidadãos tchecos que emigraram para outros países, principalmente para os Estados Unidos, podem remeter dinheiro para suas comunidades de origem.

No México, muitas fundações comunitárias trabalham para promover o desenvolvimento local e gerar oportunidades de emprego, reduzindo, assim, a emigração para os Estados Unidos. Muitos investidores americanos entendem que não adianta apenas desenvolver programas sociais para imigrantes mexicanos instalados nos Estados Unidos. É preciso fortalecer as comunidades mexicanas e unir seus recursos em torno de programas de desenvolvimento local mais amplos.

Em 2008, a Dorothy Reynolds escreveu um documento muito interessante chamado *The Balancing Act*, para a Mott Foundation. Nesse documento, ela afirma que gerenciar uma fundação comunitária é se equilibrar entre três grandes papéis:

1. Oferecer apoio financeiro (*grantmaker*).
2. Oferecer um canal e serviços para o investimento social privado.
3. Exercer liderança comunitária.

O documento tem um equilibrista na capa, e eu adoro essa alusão, porque é assim que me sinto como gestora de uma fundação comunitária. Todas as três funções são interdependentes e é preciso dedicar atenção simultânea a todas elas.

Por exemplo, para conceder apoio financeiro para outras organizações que atuam na comunidade, temos que fazer a mobilização constante de recursos para esses apoios e para cobrir os custos operacionais. Para isso, temos que oferecer aos potenciais doadores suporte e estímulo para que possam realizar seus investimentos sociais. E tudo isso não teria sentido se não participássemos e/ou liderássemos mobilizações em prol do desenvolvimento da comunidade na qual atuamos.

Manter esse equilíbrio é muito importante para manter a essência de uma fundação comunitária. Além disso, é preciso trabalhar sempre em parceria, pois uma fundação comunitária que trabalha sozinha, executando seus próprios projetos e que não se interessa por articulação com outros atores da comunidade, perdeu seu propósito de operação. A fundação comunitária tem por princípio a articulação e o trabalho em parceria. Ela nasce para

articular diversos atores. Se o objetivo é criar numa organização para atuar sozinha, deve-se criar uma fundação privada, temática, com outra característica.

## Fundações comunitárias no Brasil

O conceito de fundação comunitária começou a ser discutido no Brasil no fim da década de 1990 a partir de uma iniciativa do Instituto Synergos<sup>11</sup> e da Fundação Interamericana<sup>12</sup>, junto a um grupo de lideranças do Terceiro Setor.

O Instituto Rio, fundado em 2001, foi a primeira fundação comunitária formalmente estabelecida no Brasil e, talvez, hoje, no Brasil, seja o único modelo clássico de fundação comunitária, pois tem um fundo patrimonial, apoia projetos numa determinada área do Rio de Janeiro e opera com uma estrutura muito pequena, dado que realmente é apoiador de projetos e organizações.

Em 2005, nasceu o ICom – Instituto Comunitário Grande Florianópolis. O ICom foi fruto da iniciativa de um grupo de lideranças locais que buscava uma alternativa para promover a articulação e o fortalecimento da rede de organizações sociais que operava no território. Apesar de não ter nascido com um fundo patrimonial, o ICom está construindo seu fundo de modo gradual, por meio de um percentual de reserva de todos os recursos que mobiliza. Apesar de totalmente comprometido com o conceito de fundação comunitária, o ICom tem adaptado algumas práticas ao seu contexto local de operação.

Em 2009, foi fundado o Instituto Baixada Maranhense, uma fundação comunitária que nasceu com o objetivo de consolidar e ampliar as iniciativas de desenvolvimento comunitário efetuadas nos municípios da região da Baixada Maranhense. A partir de um apoio inicial da Fundação Kellogg, o instituto está mobilizando outros recursos para ampliar o seu fundo patrimonial. A Regina Cabral, aqui presente, falará mais sobre essa iniciativa.

Essas são as três organizações que se autodenominam fundações comunitárias no Brasil. Todas elas têm como base jurídica uma associação, mas buscam operar segundo os princípios e práticas de fundações comunitárias.

Qual é o potencial, afinal, desse conceito? Por que várias pessoas no Brasil estão se interessando por essa proposta?

A potencialidade está na articulação de recursos e de atores locais para investimentos compartilhados no território. O investimento social privado no Brasil de hoje é, de maneira geral, fragmentado, individualizado, com cada ator fazendo apenas uma pequena parte.

**Criar uma plataforma onde seja possível articular diversos investidores em torno de um plano comum seria um grande passo de amadurecimento para o Terceiro Setor brasileiro**

<sup>11</sup> Entidade criada em 1986 pela educadora Peggy Dulany Rockefeller. Fortalece lideranças locais, promove a troca de conhecimento, firma parcerias, mobiliza recursos e fomenta a criação de fundações comunitárias, com o objetivo de alterar a situação de pobreza e de injustiça social no mundo. Mais informações em: [www.synergos.org](http://www.synergos.org).

<sup>12</sup> Órgão independente do governo dos Estados Unidos que atua na América Latina investindo em projetos realizados em parceria entre entidades sem fins lucrativos, governos locais e empresas, que visem beneficiar a população de baixa renda e que garantam sua participação nas decisões. Mais informações em: [www.iaf.gov](http://www.iaf.gov).

Por isso, criar uma plataforma onde seja possível articular diversos investidores em torno de um plano comum seria um grande passo de amadurecimento para o Terceiro Setor brasileiro. Nas fundações comunitárias, essa articulação pode se dar por meio da participação de fundos comunitários de investimento social ou pela instituição de fundos específicos, que são fundos de doadores individuais, mas integrados a um foco estratégico de desenvolvimento comunitário.

Para dar um exemplo, no ICom, há fundos comunitários, formados por vários investidores, que aplicam num plano de investimento comum. O mais recente é o Fundo Comunitário de Reconstrução, que reuniu diferentes investidores, como a Fundação Itaú Social<sup>13</sup>, o Instituto C&A<sup>14</sup> e o Instituto Camargo Corrêa<sup>15</sup>, para a execução de um plano de investimento estratégico que incluiu ações de resposta ao desastre ambiental ocorrido em Santa Catarina em 2008, e ações de prevenção para fortalecer a capacidade de resposta da comunidade diante de situações de emergência.

E também existem os fundos específicos, similares aos *donor-advised funds*, que são criados em nome de um investidor ou de uma causa, mas que são integrados a uma estratégia mais ampla de desenvolvimento comunitário. No ICom, por exemplo, temos o Instituto Vonpar, que criou, dentro do ICom, o Fundo Vonpar para Apoio a Unidades de Reciclagem. O ICom faz a gestão, incluindo a seleção, o monitoramento e a avaliação dos projetos apoiados, mas também discute com os dirigentes do Instituto Vonpar aspectos estratégicos desse investimento para a comunidade local.

## Potencial contribuição das fundações comunitárias no Brasil

Acredito que as fundações comunitárias constituem uma alternativa bem interessante para o Brasil porque podem contribuir para mudar o perfil do investidor social privado brasileiro, assim como alterar as relações de poder nessa área. Não é mais o rico, o poderoso, a grande empresa, o grande instituto empresarial que vai ditar a agenda de uma comunidade. A soma de atores locais determinará a agenda do investimento social local.

Como fundação comunitária, temos trabalhado a noção de investimento social como ato de cidadania. Estimulamos o investimento de cada indivíduo na própria comunidade, como oportunidade e dever de cada cidadão que vive naquele território, seja ele rico, pobre, empresário ou trabalhador. Assim, ao assumirmos trabalhar como uma fundação comunitária, estamos propondo trabalhar em um novo paradigma, que cria uma plataforma de articulação e de potencialização de recursos em nível local, com a vantagem do compartilhamento dos custos de gestão e monitoramento dessa aplicação entre diversos investidores.

Para implementar os princípios de cooperação e articulação, que são essenciais a uma fundação comunitária, no ICom buscamos criar novas práticas de investimento comunitário.

<sup>13</sup> Criada em 2000, tem como foco a concepção, execução e difusão de metodologias para melhorar as políticas públicas na área de educação e as avaliações de projetos sociais. Atua em todo o País, em conjunto com diferentes entidades da sociedade civil, iniciativa privada e governos. Mais informações em: [www.fundacaoitausocial.org.br](http://www.fundacaoitausocial.org.br).

<sup>14</sup> Foi fundado em 1991 para promover a educação de crianças e adolescentes no Brasil, por meio de apoio técnico e financeiro a iniciativas de instituições da sociedade civil. Conta com alianças com outros institutos e fundações, além da atuação de cerca de 3 mil voluntários, funcionários da empresa C&A. Mais informações em: [www.institutocea.org.br](http://www.institutocea.org.br).

<sup>15</sup> Instituído em 2000, atua para promover o desenvolvimento comunitário onde o Grupo Camargo Corrêa está presente, por meio da realização de programas para infância (defesa de direitos e educação) e juventude (geração de trabalho e renda) e da mobilização de funcionários voluntários. Mais informações em: [www.institutocamargocorrea.org.br](http://www.institutocamargocorrea.org.br).

Por exemplo, para seleção de propostas para receber apoio financeiro, temos tentado fugir da lógica de competição entre as ONGs locais. Desenvolvemos junto aos potenciais beneficiários (ONGs locais) os critérios do edital para seleção de propostas, e elas participam do processo de seleção.

Esse processo é muito interessante. Às vezes, os integrantes das organizações são mais rígidos nos critérios do que seríamos no próprio ICom. Eles ajudam na construção do edital para que possam acessar o fundo. Isso é um fator pedagógico. Temos recebido o seguinte retorno: “depois que ganhei R\$ 3 mil do ICom, apliquei para um projeto de R\$ 500 mil para a Petrobras”. Ou seja, essa pessoa ganhou confiança em sua capacidade de estruturar suas ideias e de se articular com outros atores. Às vezes, os valores que o ICom oferece são muito pequenos, mas cumprem um percurso pedagógico muito importante, ao mostrar o caminho das pedras para que os membros da comunidade possam acessar novos recursos.

Há que se ressaltar a contribuição das fundações comunitária para a discussão da criação dos fundos pa-

trimoniais no Brasil. O Eduardo Szazi vai falar sobre isso, mas já vou usar uma frase dele: no Brasil, agora, já temos maturidade política e condições econômicas para constituir fundos patrimoniais. Isso será um salto de qualidade sem precedentes para a sustentabilidade das organizações sociais. Por exemplo, não ter de pensar em como pagar o aluguel do escritório daqui a três meses alivia os dirigentes de organizações e, mais, libera-os para pensar questões mais estratégicas da comunidade.

Mas, para que possamos implementar fundações comunitárias no Brasil, é preciso enfrentar alguns desafios, entre eles:

- ultrapassar a lógica dos investimentos individuais e corporativos e partir para uma era de articulação de interesses plurais;
- criar uma agenda compartilhada para o desenvolvimento local;
- promover o entendimento do que é o bem público – que vai muito além do que é governamental – e ajudar em seu processo de criação;
- equilibrar investimentos diretos com a criação dos fundos patrimoniais;
- disseminar o conceito de fundação comunitária como alternativa para o investimento social comunitário. Isto é, ganhar legitimidade como um fiel depositário dos recursos da comunidade, com a garantia de que não prevalecerá a visão de um ou de outro ator para a criação dessa agenda de investimento social na comunidade.

Ultrapassar esses desafios é tarefa de todas as organizações da sociedade civil brasileira, mas acho que o conceito de fundação comunitária oferece alternativas práticas para superação de alguns problemas que criam obstáculos para o crescimento e para maior impacto do investimento social privado no Brasil.

Espero que esta minha breve apresentação tenha sido útil para conhecer melhor o conceito e um pouco da história das fundações comunitárias. Devo dizer que, apesar dos desafios cotidianos para implantar uma fundação comunitária no Brasil, acredito cada vez mais nesse conceito.

Para construirmos comunidades mais fortes e sustentáveis, precisamos de organizações pontes, isto é, organizações cuja missão seja estabelecer o diálogo e unir diversos segmentos da população de um território. Para mim, essa é a característica mais bonita, e também a mais difícil, de uma fundação comunitária e para a qual nós do ICom temos dedicado todo nosso esforço.

Obrigada.

## A soma de atores locais determinará a agenda do investimento social local





## A experiência do Instituto Baixada Maranhense

Regina Cabral

Em primeiro lugar, quero parabenizar o GIFE e a Fundação Tide Setubal por este encontro e agradecer à Maria Alice e ao Gabriel o convite.

A Baixada Maranhense é uma área que fica entre duas capitais, São Luís (MA) e Belém (PA). Antes de falar da Baixada, quero contar que comecei esse trabalho, no âmbito da sociedade civil, em 1986, quando ainda estava na universidade. Não tinha escolhido trabalhar com educação ou com desenvolvimento local. Foi o trabalho que me atraiu e me puxou. Desde então, não abandonei mais.

Durante cinco anos, estive em cargos do poder público: dois anos como secretária-adjunta da Educação, em São Luís, e três anos, no Ministério da Educação. Essa convivência dentro de órgãos públicos me possibilitou ter uma visão da sociedade civil e uma visão dos governos, completando, assim, a ideia de Estado como conjunto de atores.

O Instituto Baixada nasceu recentemente. Porém, a ideia de uma fundação comunitária naquela localidade vem sendo pensada desde 2003, ao longo da implantação de uma experiência na Baixada Maranhense, induzida por uma organização chamada Instituto Formação, criado em 1999. Naquele ano, convidei alguns amigos maranhenses – preocupados com a situação do estado do Maranhão e todos com uma carreira mais ou menos resolvida – para pensarmos numa organização que pudesse desenvolver ideias, mas que não fossem projetos muito focados.

A proposta se alinhava com o que debatemos hoje pela manhã: queríamos pensar o desenvolvimento local com muitas ações simultâneas num território maior. Não nos interessava focar apenas numa área e numa comunidade pequena. Ansiávamos por um tipo de ação que gerasse impacto e que demonstrasse ser possível construir projetos num estado empobrecido – e não precisava ser tanto – e que pudesse se desenvolver.

Doutoranda pela Faculdade de Educação da USP, mestre em Educação e especialista em Alfabetização pela Universidade Federal do Maranhão, especialista em Economia Social e Desenvolvimento Local pela Universidade Nacional General Sarmiento, Argentina, assistente social pela Universidade Federal do Maranhão. Fundadora do Instituto Formação e superintendente do Instituto Baixada Maranhense.

Em 2003, o Instituto Formação teve dois momentos marcantes. O primeiro foi quando o Unicef nos procurou para concebermos um projeto para a juventude local porque as organizações com as quais fazia parceria em São Luís estavam trabalhando mais com a infância. Portanto, o Unicef queria um projeto voltado aos jovens. Ao mesmo tempo, enviamos para a Fundação Kellogg – que eu já conhecia desde 1995 – uma ideia para um projeto de desenvolvimento local, também envolvendo a juventude.

Desde o início, tanto com o Unicef quanto com a Fundação Kellogg, ao aceitarmos o desafio de construirmos o tal projeto, pensávamos num território mais amplo. A Baixada foi escolhida por ser, no Maranhão (um estado que já tem um baixo Índice de Desenvolvimento Humano – IDH), a região com o menor IDH. Essa é a região do senador José Sarney. Ou seja, ele é de um estado que continua pobre e nasceu na região que continua a mais pobre desse estado.

O que quero enfatizar é que a territorialidade sempre esteve presente. Trata-se de uma região que, no inverno, é cheia de lagos, um pouco como um pantanal ou como a ilha de Marajó. No verão, torna-se um semiárido, porque a água vai embora. Apesar da precariedade, é muito potente e bonita.

Pensamos, então, numa escala mais ampla. Tomamos como conceito a educação integral e vimos na juventude uma geração potente para estimular aquele desenvolvimento. Sabíamos que esse trabalho só daria certo se articulássemos a educação, o trabalho, a cultura, o lazer e a saúde. Fomos pensando essas áreas nesse conjunto todo.

Ao considerarmos o desenvolvimento local, entendíamos que não seria implantada dentro da Baixada nenhuma grande indústria ou empresa. As pessoas precisavam aprender a olhar para a cidade onde viviam e a enxergar as possibilidades e potencialidades que foram tão mencionadas na mesa de hoje de manhã. Esse diagnóstico era muito importante.

Conversávamos com os jovens e com as pessoas da comunidade de maneira geral para que olhassem para frente, para trás, para o lado, e procurassem visualizar o que daria para ser feito onde viviam; o que poderia potencializar o desenvolvimento daquele local. Eles não podiam mais ficar apenas esperando um emprego público ou indo embora, em busca de um trabalho em outra região, ou pegando ônibus para a lida nos canaviais. Precisavam olhar e descobrir que, ali mesmo, seria possível implantar algo e se desenvolver.

## **Construindo uma organização**

Essas ideias de 2003 fizeram com que implantássemos um projeto chamado Jovem Cidadão, que foi divulgado recentemente no relatório da Fundação Kellogg. Simultaneamente, articulamos as organizações existentes no território. Elas coordenavam um conjunto de projetos, todos integrados, focados no desenvolvimento local, com o mesmo objetivo geral, além dos objetivos específicos, estabelecidos de acordo com cada projeto.

Quando o Unicef nos desafiou, decidimos fazer dois diagnósticos iniciais. O primeiro, para mapear a educação profissional e o ensino médio da juventude maranhense em todo o estado. O segundo, especificamente na Baixada Maranhense, para localizar todas as organizações, sobretudo as ligadas à juventude.

Surpreendeu-nos que, em dez municípios onde concentramos nosso trabalho, encontramos 267 organizações juvenis. Foi assim que tomamos uma decisão: não criaríamos novas organizações; fortaleceríamos as existentes no território, como etapa inicial do trabalho. Em seguida, fomentaríamos a organização delas em redes.

A pesquisa do Unicef gerou um projeto bastante estruturante para a nossa ideia original de desenvolvimento local, o chamado Centro de Ensino Médio e Profissionalizante (Cemp), configurado como ponto de desenvolvimento de território. Esses centros foram concebidos em 2004 e implantados por Prefeituras Municipais. Dentro deles, tínhamos a educação geral, os ensinos profissionalizantes voltados para as potencialidades do território e uma incubadora de projetos produtivos.

A incubadora existia nos Cemps, mas também dentro dos chamados Fóruns da Juventude. As 267 organizações juvenis foram estimuladas e alimentadas para formarem redes no território e nas cidades. Essas redes das cidades aconteciam por meio dos Fóruns da Juventude em cada município.

O Cemp se transformou numa política pública que nos ajudou muito a fazer com que, num processo formativo, a juventude levasse adiante nossa ideia lá do início: olhar para frente, para trás, para o lado, e enxergar as potencialidades existentes na Baixada Maranhense. Nós não podemos pensar a fundação comunitária, no contexto do Instituto Baixada Maranhense, sem passar por essa história.

Antes de 2005, num projeto junto com a Fundação Kellogg, investimos, ao mesmo tempo, em políticas públicas e no estímulo da sociedade civil para lutar por elas. Então, dentro da área da cultura, tínhamos programas de formação da juventude, em música, teatro, dança, além da organização de festivais, mostras de música e fomento dos grupos juvenis culturais.

A luta para que essas políticas se consolidassem acontecia por meio de conferências municipais de educação, cultura, esportes e lazer. E isso se deu também na área de comunicação. Nesta última, por exemplo, foram implantados 13 telecentros e 107 pontos de internet numa região que tinha 0,5% de inclusão. Essas iniciativas elevaram a inclusão digital do território para mais de 12%. Vale dizer que, segundo a Fundação Getúlio Vargas, a inclusão do Maranhão é de 6% e a do Brasil, de 22%.

Foi uma grande conquista chegar a 12% de inclusão no território mais pobre. E isso apenas com os telecentros. Mas o fato de termos encontrado a solução para a internet fez com que também ajudássemos a implantar ali *lan houses* e outras casas de informática que não existiam antes.

Nos telecentros, jovens produzem documentários, curtas e uma série de produtos, que comercializam e também levam a festivais. O campo foi fertilizado e, ao mesmo tempo, requereu dentro dele uma organização como uma fundação comunitária. Entretanto, antes mesmo de se criar a fundação, começou-se a reivindicar que esse território, que se estruturou com o movimento, fosse considerado um território homologado, de identidade, de cidadania. E isso não nasce de cima para baixo, ao contrário, cresce de baixo para cima.

Desenhamos o mapa a seguir, das institucionalidades do território, em 2005. Nele está, bem ao centro, a Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS), que também não existia antes do movimento. Nessa agência, estão articulados os Fóruns Municipais da Juventude, o Portal de Educação e associações diversas – de quebradeiras de coco, colônias de pescadores, sindicatos de trabalhadores rurais.

A Cooperlagos, por exemplo, é uma cooperativa para comercializar os produtos da agricultura familiar entre agricultores diretamente. A Acolhida nos Lagos é uma associa-

Tomamos como conceito a educação integral e vimos na juventude uma geração potente para estimular aquele desenvolvimento

ção de turismo de base comunitária (ainda em construção). Isso tudo também alimentava aquela nossa ideia inicial de se encontrar a potência existente no território. Dessa forma, temos um conjunto de organizações que estruturaram a rede e ainda as que, depois, foram surgindo via rede.

Chegamos à proposta da ADS porque imaginávamos ser necessário um instituto de fomento permanente ao desenvolvimento comunitário e territorial dentro desse local. O Instituto Formação, que induziu tudo isso, era uma organização de São Luís. O Formação precisava sair de cena, porque, antes de mais nada, nunca consideramos que os jovens e as pessoas dos Campos e Lagos Maranhenses eram “nossas”. Eles são cidadãos que estão ali e que precisavam apenas de um fortalecimento para conduzirem seus processos de desenvolvimento.

Depois, o Formação, estando em São Luís, tem muita coisa a fazer no estado como um todo e, de modo particular, em São Luís. Não tinha sentido que continuasse como organização indutora desse processo. Daí, juntos, todos os envolvidos decidimos, ainda em 2005, que seria criada a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Território dos Campos e Lagos Maranhenses, que é um fórum gestor, uma organização política. A ADS difere da fundação comunitária, pois esta é mais profissional, independente e autônoma para administrar recursos.

## ORGANIZAÇÃO DA REDE DE ENTIDADES DOS LAGOS MARANHENSES



Na figura à esquerda, no número 4, está representada uma fundação comunitária, ao lado da universidade e de todo o conjunto da educação, sempre com a ideia de que era impossível pensar desenvolvimento local sem considerar um processo contínuo de formação, de fomento e de financiamento. Até uma grande empresa, para existir, precisa da tecnologia, da universidade, do dinheiro do banco, das suas redes e do fomento à aprendizagem permanentemente. Entendemos que isso também acontece no nível do pequeno empreendimento e das organizações sociais.

À direita, estão fotos de um Centro de Ensino Médio e Profissionalizante. Na primeira, temos um exemplo de um fórum. Os espaços físicos dos telecentros e dos fóruns são muito bonitos. E são públicos. O governo dá o espaço, uma empresa oferece a internet, outra organização apoiadora disponibiliza recursos para equipamentos e processos de formação, os jovens administram e, assim, constrói-se um conjunto de parcerias.

Por que a fundação comunitária nesse processo todo? Porque percebíamos que, mesmo sendo uma política pública, esse movimento precisaria continuar vivo. E mesmo os telecentros tendo espaços públicos, sem os apoios, a internet poderia desaparecer ou um equipamento poderia não ser mantido em curto prazo.

As organizações beneficiadas precisariam de apoio, também, para se manter com seus projetos culturais, de esporte, por exemplo, e com sua mobilização política por um território melhor. Daí, brotou a necessidade de se ter uma estrutura apoiadora de recursos. Isto é, precisávamos transferir aquilo que estava concentrado no Formação, a partir da administração de recursos, que vinham da Fundação Kellogg, do Instituto Oi Futuro, da Unesco ou do Unicef. Outros recursos devem ser captados.

Com a estrutura de fundação comunitária, os fundos ficariam dentro dela. Da mesma maneira que o papel indutor do Formação estaria dentro de uma estrutura chamada Agência de Desenvolvimento Sustentável, que é uma articulação de várias outras organizações envolvidas dentro desse processo.

De novo, por que uma fundação comunitária? Pelas razões todas que a Lucia Dellagnelo já colocou. Mas, essencialmente, por sua conceitualização, que engloba: controle da atividade da fundação pelo Ministério Público, transparência no uso de recursos, administração profissional, gestão comunitária, apoio a projetos locais, criação de fundos que garantam a sustentabilidade de pequenos projetos produtivos e sociais de modo mais ágil e a capacidade de captação de recursos de outros apoiadores e filantropos, em nível local, nacional e internacional.

## Representatividade de todas as esferas

O debate em torno de fundação comunitária se iniciou na Baixada Maranhense em 2005, uma época de discussão, de estudos. Vários eram os pontos positivos que víamos nesse conceito, exatamente para fugir do controle de forças políticas. Em 2007, tínhamos apoio da Fun-



dação Kellogg específico para a implantação da fundação e contratamos uma assessoria jurídica para dialogar com o Ministério Público. No ano seguinte, estávamos para construir uma fundação comunitária, junto com a promotoria das fundações. Numa reunião, a promotora – que também era uma pessoa do próprio território – lançou a ideia de que teríamos de transformar tudo o que já existia no território criado no âmbito do CIP Jovem Cidadão, no patrimônio da fundação. Então, recuamos e decidimos lidar melhor com o conceito.

Criamos, a partir daí, o Instituto Baixada Maranhense, com estatuto similar ao de uma fundação comunitária, no dia 6 de novembro de 2008, no município de Palmeirândia. Em 12 de novembro, o estatuto foi aprovado e foi feita a eleição dos Conselhos Comunitário e Curador. Toda a regularização passou a ser feita, e o instituto nasceu como uma associação e não mais como uma fundação. Ou seja, somos uma associação, com fins sociais e personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial. O instituto é um passo inicial rumo à criação de uma fundação comunitária.

Ao longo de 2009, ocorreram diversas reuniões dos conselhos para encaminhamento dos projetos. Os conselheiros são todos baixadeiros – eu também nasci na Baixada, por isso sou uma das fundadoras. O grupo tem representação que vai desde pessoas de uma das famílias mais importantes do Maranhão, de origem baixadeira, até representantes das quebradeiras de coco, dos agricultores e de outros movimentos sociais. A maioria dos participantes vem mesmo dos movimentos sociais, mas temos gente com potencial para captar recursos para o território.

Os objetivos são de apoiar quem faz trabalho na Baixada: as organizações, os fóruns, a Associação de Quebradeiras de Coco. O instituto apoia projetos conforme aquilo que é discutido. Ele deve: fornecer subsídios para a implementação de políticas, programas e ações relacionados com o desenvolvimento rural da Baixada, financiar o desenvolvimento de tecnologia, divulgar conhecimentos técnicos aplicáveis às áreas de desenvolvimento local sustentável, educação básica, profissional e ambiental, saúde integral, comunicação educativa, agricultura familiar, artesanato, arte e cultura, saneamento, habitação, educação física, esportes e lazer.



Na figura anterior, está a estrutura de uma fundação comunitária, aplicada ao instituto. Ela tem o Conselho Comunitário, que é o conselho máximo, o Conselho Curador e o Conselho Fiscal. Entre o Conselho Comunitário e o Conselho Curador, existem dois órgãos que são consultivos. Há uma Câmara Juvenil, atenta a projetos para a juventude, e a Audiência Pública, rede de baixadeiros que vota em prioridades. Existe, ainda, a Superintendência, que, atualmente, é conduzida por mim. Os Conselhos Comunitários e Curador têm se reunido sistematicamente.

As reuniões ordinárias são semestrais no Conselho Comunitário, e bimestrais no Curador. Mas eles se reúnem sempre que necessário. Fizemos uma primeira experiência de audiência pública, em março de 2009, numa das cidades, São Bento. Estavam presentes 60 baixadeiros e nove convidados, de outras partes do País e da América do Sul. A audiência pública está prevista para ocorrer uma vez por ano, com a finalidade de a comunidade dizer qual deve ser a prioridade da fundação nos próximos 12 meses.

O Gabriel Ligabue, consultor da Fundação Tide Setubal, esteve conosco lá e lançou a seguinte ideia: fazer um tipo de representatividade de 1 por 1.000 e criar uma rede permanente de proposição entre os moradores da Baixada. De acordo com essa proposta, ainda em discussão, existiria uma pessoa representando cada mil moradores. Se o total da população for de 150 mil habitantes, teremos 150 presentes nessa audiência, tentando garantir diversidade. Com essa proporção, definem-se critérios mais democráticos de participação.

Estarão ali desde o mandatário do banco, o professor, o líder da comunidade quilombo-la, os jovens do Fórum da Juventude, a quebradeira de coco ou o pescador, de forma a se ter uma pluralidade de conhecimento e de referencial para ajudar a encontrar as melhores soluções. Em outras palavras, queremos ouvir pessoas de diferentes atividades profissionais, segmentos, etnias, gênero e idade, com o propósito de colher e referendar as contribuições oriundas de vários setores.

A Câmara Juvenil também foi eleita, em encontros de jovens. Para cada cidade, ela tem um suplente e um titular. Como resultado prático de suas reuniões, está em vias de se concretizar um edital especial para projetos juvenis.

Temos a ideia de um fundo patrimonial. A Fundação Kellogg financiou o primeiro fundo patrimonial e o primeiro fundo de apoio a projetos. Quem administrou inicialmente esse recurso foi a Fundep, com muita propriedade, pois o dinheiro aumentou quando foi para as contas. Só tiramos os fundos da administração da Fundep porque precisávamos ter as primeiras contas do instituto para poder movimentar.

No momento em que tivermos um recurso maior, preferiremos novamente que haja uma organização profissional para administrar, uma vez que oferece um rendimento melhor. Para nós, o que vale mesmo é a condição de realizar o trabalho, muito mais do que ter o montante bem pertinho. Desde que o dinheiro exista, não importa onde ele esteja.

Em suma, temos dois tipos de fundo: o Permanente e o de Apoio a Projetos. E, como parte do aporte inicial de ambos, o instituto conta com recursos doados pela Fundação Kellogg.

O Fundo Comunitário Permanente tem o objetivo de garantir em médio e longo prazos a sustentabilidade do instituto. Serão captados recursos de diferentes formas, como se pode ver no diagrama a seguir.

Os Fundos Comunitários de Apoio a Projetos, como o nome diz, são constituídos por recursos de projetos específicos para fins de apoio, como:

- A. Fundo de Apoio a Organizações Juvenis, já apoiado pela Fundação Kellogg;
- B. Fundo de Apoio a Projetos da Baixada Maranhense, com parte do rendimento do Fundo Comunitário Permanente;



- C. Fundo de Apoio a Projetos, com outros recursos captados, de acordo com a negociação dos projetos desses fundos.

O esquema de funcionamento está no diagrama a seguir:



Lançamos o primeiro edital, com recursos do Fundo de Apoio, também doados pela Fundação Kellogg. Ele surgiu como resultado da primeira audiência. No nosso site ([www.institutobaixada.org](http://www.institutobaixada.org)), existem todos esses instrumentos, mas, no geral, o edital previa financiamento com um teto de R\$ 2.500, aprovado pelo Conselho Comunitário. Chegaram 18 projetos e foram aprovados dez, porque o teto total era de R\$ 25.000.

A principal premissa do edital era que o Fundo do Instituto Baixada atenderia a pedidos apenas da região de sua abrangência. Os projetos deveriam ser enviados por via postal, den-

tro de um prazo preestabelecido, no caso, até 30 de julho de 2009. Todas as terças-feiras, a Superintendência Executiva do instituto responderia às dúvidas via e-mail e no site do próprio instituto. Foram considerados os seguintes critérios para definição de projetos aprovados:

- 1 – olhar atento da comissão para os projetos que representassem o território e que fortalecessem vários municípios;
- 2 – respeito e prioridade a quem se debruçou sobre os projetos e cumpriu os prazos;
- 3 – respeito ao teto do edital;
- 4 – contemplação de áreas diferentes.

O instituto reuniu-se com as organizações escolhidas no dia 12 de agosto de 2009, quando discutiu a sistemática de acompanhamento e de registros. Também nesse dia, foi entregue o dinheiro para o desenvolvimento dos projetos. Os aprovados foram:

### **1. Agroecologia nas Escolas de Ensino Fundamental de 5ª a 8ª Séries**

Proposto pelo Cemp Rosina Serra Cutrim, de Olinda Nova, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: construir campos de estágio para os Cemps e, ao mesmo tempo, envolver alunos de ensino fundamental nas práticas de agroecologia. Possui contrapartida da Prefeitura de Olinda Nova.

### **2. Bananal Orgânico**

Proposto pelo Coopercampos, de Olinda Nova, com valor de R\$ 2.450. Objetivo: implantar um bananal no Condomínio Araçá, para fortalecer o circuito produtivo da Baixada.

### **3. Ensaio Aberto**

Proposto pela Impacto Cia. de Teatro, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: fortalecer o circuito de arte e cultura, com eventos que reúnam as diversas companhias de teatro da Baixada.

### **4. Animação 3D**

Proposto pela Rede de Jovens Comunicadores, com valor de R\$ 2.250. Objetivo: fortalecer o circuito de comunicação, de cinema e de produção de animações implantado na Baixada Maranhense.

### **5. Espaço Literário**

Proposto pelo Grupo de Jovens de Curral das Varas, de Cajari, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: implantar uma biblioteca comunitária nessa comunidade.

### **6. Caprinocultura e Agroecologia**

Proposto pelo Condomínio Cauaçu, de Palmeirândia, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: fortalecer o circuito de agroecologia em pequenas propriedades e condomínios da Baixada.

### **7. Babaçuarie**

Proposto pelo Grupo de Mulheres Quebradeiras de Coco de Centrinho, de Peri Mirim, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: iniciar unidade de produção de artesanato no Parque Agroecológico Buritirana.

### **8. Juventude Orgânica**

Proposto pelo Fórum da Juventude de Matinha, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: continuar alimentando o movimento juvenil da Baixada.

### 9. Proteção Legal

Proposto pelo Conselho da Criança e do Adolescente de Olinda Nova, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: criar uma rede de proteção para crianças e adolescentes da Baixada, com a implantação de um Centro de Defesa.

### 10. Seminários de Ideias

Proposto pela Incubadora, Cemps e ADS, com valor de R\$ 2.500. Objetivo: dinamizar o núcleo das incubadoras dos Cemps.

Observem que só apareceu um projeto de Animação 3D, porque existem telecentros no território. Outro detalhe é o fomento à agroecologia nas escolas de ensino fundamental. Sobre o projeto Juventude Orgânica, ele traz a ideia de fortalecer a juventude que nasce no território e é do próprio território, além disso, propõe os seminários de ideias.

Aliás, a Lucia falou desse tipo de seminário. Na Incubadora de Projetos Produtivos, induzimos muitos projetos para o desenvolvimento local a partir de seminários. Financiamos o Seminário de Ideias para os Cemps, e haverá um edital especial para financiar projetos de jovens alunos que saírem desse projeto do Seminário de Ideias. O edital será de R\$ 10 mil de teto, com verba de até R\$ 1 mil, para financiar projetos.

Em 2009, implantamos, definitivamente, o Programa Espaços de Diálogos, que são espaços para discutirmos fundações comunitárias. Realizamos dois seminários – a Lucia e o Gabriel estiveram no segundo. Continuamos com esses diálogos para aprofundar o debate sobre fundações comunitárias com a sociedade baixadeira. Nas comunidades e nas cidades, organizamos colóquios, que são a extensão dos Espaços de Diálogo, que possibilitam:

- realização de programa de estudos sobre fundações e fundos comunitários;
- compartilhamento de iniciativas sobre fundações e fundos comunitários;
- troca de ideias e saberes entre conselheiros e representantes de outras fundações, organizações e fundos sobre captação de recursos e redes de fundações comunitárias existentes no mundo;
- promoção de diálogos com o Ministério Público sobre fundações comunitárias no Brasil.

Também implantamos, em 2009, a Oficina de Elaboração de Projetos, para todas as organizações da Baixada. Mensalmente, oferecemos oficinas tanto para elas fazerem projetos para o território, via editais do instituto, quanto para conhecerem editais que existem no Brasil e no mundo, e que possam acessar.

Temos discutido como captar recursos na Baixada com os baixadeiros. Para nós, isso é fundamental. Até por uma questão educativa, de mostrar que o indivíduo da Baixada, mesmo sendo pobre, pode contribuir. Sem dizer que, de lá, saíram muitos empresários maranhenses e os principais políticos do estado.

Por isso, estamos organizando uma rede de doadores. Pegando a ideia do baixadeiro e do embaixador, criamos o termo “embaixadeiro”, para denominar os participantes das frentes “embaixadeiro doador” e “embaixadeiro voluntário”. O Ademir Ribeiro, superintendente geral da Fundep, é embaixadeiro doador. Ele nos doou a assinatura da revista *Financiar*, do

Sistema Financiar. Isso permite que as organizações da Baixada tenham acesso aos editais existentes. Outro exemplo, o logo do Instituto Baixada está lá no painel do Sistema Financiar e foi doação de um embaixadeiro de fora. Os embaixadeiros não precisam ser só da região, podem ser de fora também.

A categoria de embaixadeiro voluntário comportará todos os cidadãos (nativos da região ou não nativos) que desejem aderir à rede de trabalhadores voluntários do Instituto Baixada. A organização da rede de trabalhadores voluntários será feita a partir dos seguintes passos:

1. Reuniões realizadas pelos conselheiros em cada cidade, para apresentação do instituto à sociedade local e para cadastramento dos interessados.
2. Envio de correspondência com Boletim Informativo, ou outro material impresso ou eletrônico, a cidadãos nascidos na Baixada, que moram em outras cidades, estados, ou países, com convite para adesão à rede de doadores.
3. Divulgação do Instituto Baixada Maranhense em veículos de comunicação regional e local, para sensibilização de cidadãos que não tiveram sua origem na região, mas desejem contribuir para o seu desenvolvimento, integrando-se também à rede de trabalhadores voluntários.
4. Os interessados que tiverem manifestado sua adesão à rede de trabalhadores voluntários, mediante o preenchimento do cadastro feito pessoalmente pelos conselheiros, em cada cidade, ou preenchido pelos interessados no site do instituto, receberão um comunicado institucional. Ele terá a descrição sobre os projetos em andamento e a demanda de profissionais necessários em cada área de desenvolvimento das ações do instituto.
5. O Instituto Comunitário Baixada Maranhense divulgará, no seu site, o nome de todos os integrantes da Rede de Trabalhadores Voluntários, apresentando, mensalmente, um informe sobre as ações e os profissionais envolvidos em seu andamento.

Apesar de o Formação ter uma equipe de comunicação, o instituto contratou uma empresa que fez nosso site e organizou a parte de *layout*. A ideia era poder diferenciar e separar o Instituto Baixada do Instituto Formação.

Ao lado, um pouco o *layout* do instituto e imagens de produtos que estão sendo feitos para comercialização.

Por último, estamos erguendo a sede do instituto. Começamos a construção, porque conseguimos R\$ 35 mil para um circo. Porém, o Fórum Gestor detectou que a lona não duraria um ano, por isso, seria melhor construir um prédio. O projeto é bem bonito e ficará na rodovia, em um terreno doado pela Prefeitura.

Está localizado no município de Olinda Nova, bem no meio do território, onde não havia qualquer estrutura de auditório. Todo mundo que passar pela estrada verá o Instituto Baixada Maranhense. As instalações sediarão o instituto, além do Fórum da Juventude e do telecentro de Olinda Nova. Dentro dele, haverá um grande auditório. Tudo indica que vai ser um local bem utilizado.

É isso. Obrigada.







## Fundações comunitárias e a legislação brasileira

Eduardo Szazi

Falarei pouco e vou começar dizendo que o Brasil do fim do Império era muito interessante. Se tínhamos um imperador com uma sólida formação humanista – que era considerado um dos soberanos mais qualificados do mundo da sua época –, também tínhamos um país que fervilhava em alguns outros aspectos.

Talvez poucos saibam, mas a Marinha brasileira possuía, àquela altura, os dois navios de guerra mais poderosos do mundo. É uma coisa difícil de imaginar: como o Brasil poderia ter os dois maiores e mais poderosos navios de guerra da sua época? Mas tinha. O imperador ainda tinha trazido para cá a fotografia e o telefone.

Então, nosso país era inserido social, economica e internacionalmente de outra forma. Participava de uma série de conferências internacionais e tinha uma vida muito próspera e profícua em termos de geração de conhecimento. Com Oswaldo Cruz, o Brasil quase ganhou o Prêmio Nobel de Medicina no início do século 20. Alguns dirão: Prêmio Nobel de Medicina? Difícil! Ciência? Como o Brasil poderia estar no limiar da ciência? Mas estava.

Se, em 1914, como disse a Lucia, surgiu a primeira ideia de fundação comunitária nos Estados Unidos (a partir da constatação de que existiam diversos pequenos fundos, sem efetividade), dois anos depois, em 1916, nosso sistema jurídico já contava com a semente das fundações comunitárias. No início do século 20, uma série de organizações surgiu no País, voltada para as comunidades imigrantes – principalmente nos grandes centros urbanos e fortemente em São Paulo. Nesse contexto, manifestava-se não a face de uma comunidade “territorial”, mas de uma comunidade “étnica”, de uma comunidade “nacional”.

Porém, em 1930, o Brasil se perdeu no caminho do populismo. De lá para cá, desenvolvemos aquilo que Nelson Rodrigues chamou de “síndrome de cachorro vira-lata”. Perdemos a chance? Hoje, no século 21, estamos discutindo o tema das fundações comunitárias como

Advogado, professor de Direito do Terceiro Setor da FIA e da Fundação Getulio Vargas.

se novo fosse. O que posso afirmar é que a nossa legislação já as fomenta desde 1916. Aí alguém pergunta: mas como nunca vi isso? A legislação brasileira é muito avançada, mas requer que prestemos atenção aos seus detalhes. E, se nós não prestamos, às vezes, deixamos passar oportunidades.

No que se refere às fundações comunitárias, é como uma grande semente de carvalho que foi lançada na terra e não germinou numa determinada época, porque o terreno não era fértil. Mas, agora, ele é. E onde está essa semente? No Código Civil de 1916 e reproduzida no Código Civil de 2002. Ambos dizem que, quando alguém quer criar uma fundação que não tem recursos suficientes, aqueles seus fundos poderão ser destinados a outra que já existe.

Escondida nesse comando da lei está a condição legal para que se possa começar a hospedar, numa fundação existente, uma série de pequenos fundos, vindos de várias pessoas da comunidade que queiram contribuir para a sociedade; enfim, uma fundação comunitária. Só que essa é uma possibilidade da qual nem o Ministério Público se dá conta; as pessoas passam batido por esse detalhe na leitura do Código.

Se alguém perguntar: posso criar uma fundação? Eu digo: Pode. Não só pode como o promotor de Justiça pode ter papel ativo para isso. Quando os fundos iniciais não forem bastante para estabelecê-la, podem permanecer depositados, até gerar frutos suficientes para criar a fundação. Reparem nesse detalhe: “podem ser mantidos em depósito até gerar frutos suficientes”. Isso estava escrito no Código de 1916!

Temos aí, portanto, a ideia de fundo patrimonial. Mas, num dado momento histórico, o Brasil se perdeu. E todos nos perdemos também. E começamos a conceber fundação sem fundos; fundações que vivem de mesada. Criamos um paradoxo: um fundo sem fundos! A própria ideia da fundação pressupõe algo sólido e permanente. Os engenheiros sabem disso, mas, às vezes, nós podemos nos esquecer. A fundação é sólida, permanente e está na base.

Por que isso aconteceu? Bem, um aspecto foi o problema da inflação, que começou a comer a poupança, e as pessoas perderam a capacidade de poupar. Criou-se uma cultura de se gastar tudo conforme chegava. O assalariado ganhava seu salário, ia ao mercado no mesmo dia e comprava tudo porque, se ele guardasse por uma semana, o dinheiro perderia seu valor. Reputo que daí veio o hábito de gastar e de não guardar. Com a inflação, perdeu-se, digamos assim, essa atitude de poupança.

A partir de 1994, a estabilização econômica fez com que o brasileiro começasse a pensar diferente. O cenário econômico começou a sinalizar que era possível guardar dinheiro. Ainda que embaixo do colchão, se as aplicações financeiras rendessem pouco. Essa recuperação da economia propiciou que a semente das fundações comunitárias começasse a germinar. Volto a frisar que elas são hoje autorizadas e podemos ter o promotor como um ativo agente de fomento delas.

## Caracterização fundamental

Mas o que é uma fundação comunitária? A Lucia deu uma definição grande, depois, fez uma pequena. Eu me proponho a fazer uma diferente, que coloca algumas características interessantes. Primeira: uma fundação comunitária é uma entidade isenta de impostos. Como entidade sem fins lucrativos, não paga tributos. Também podemos imaginar que não teria cabimento pagá-los sobre um dinheiro destinado a um fim de interesse público, que vem a ser o desenvolvimento da comunidade. Se não tem fins lucrativos, conseqüentemente, não enriquece ninguém e não é propriedade de ninguém, pessoa, empresa ou governo.

A fundação comunitária é autônoma. Não depende do controle de terceiros, seja do governo, seja dos grandes doadores, seja dos apoiadores. E essa autonomia é vinculada à característica de ter diversas fontes de custeio. Seus recursos vêm de vários locais. Uma fundação comunitária de uma pessoa é também a negação do conceito. Não da palavra fundação, porque, afinal de contas, fundos existirão, mas negação da perspectiva de comunidade. Como pode uma fundação comunitária vir de uma pessoa? Desde quando um indivíduo faz uma comunidade? Dessa forma, necessariamente, ela tem esse apoio de diversas origens.

Outro dado relevante: o caráter filantrópico dela não é no sentido de atender o pobrezinho, mas de olhar para o outro de *philanthros*. Significa: tenho amizade e carinho pelo outro, provenientes, etimologicamente, de *phils anthros*. Eis o caráter básico da fundação comunitária.

Há uma questão especial, herança do conceito americano – a Lucia já contou sobre umas diferenças conceituais pelo mundo –, que acredito ter extremo destaque para o cenário brasileiro: uma fundação é uma permanente coleção de fundos patrimoniais. E eles são reunidos pelo benefício de uma área geográfica. Nesse ponto, entra outra característica: toda fundação comunitária tem um limite geográfico e olha para ele em longo prazo. A ideia de um território aliada à ideia de desenvolvimento de longo prazo leva ao desenvolvimento sustentável, um conceito mais contemporâneo. Mas, na essência, estamos falando de um território se desenvolvendo.

No Brasil do século 21, as fundações comunitárias podem assumir um papel riquíssimo, ligado ao aspecto

de reunir recursos de diversas fontes. Mais precisamente, ligado aos fundos patrimoniais. O Brasil é cheio de fundos no sistema legal: Fundo da Criança, Fundo da Cultura, Fundo do Meio Ambiente, Fundo dos Direitos Difusos, Fundo, Fundo, Fundo. E vejam só: não há qualquer proibição legal de que o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente permaneça hospedado numa fundação comunitária. Quem disse que o Fundo dos Direitos da Criança tem que ficar numa conta da Prefeitura? Não tem. O Estatuto da Criança e do Adolescente não estabelece isso.

O Conselho dos Direitos da Criança e o Fundo dos Direitos da Criança têm limitações territoriais? Sim. O Fundo dos Direitos da Criança de Paraopebas pertence ao município de Paraopebas, no Pará. É território. O Fundo dos Direitos da Criança do Espírito Santo refere-se ao Espírito Santo. Então, o componente territorial está presente na estrutura dos Fundos de Direitos pelo País inteiro e até nos fundos nacionais. Mas ninguém jamais questionou por que esse dinheiro precisa ficar hospedado nas contas das Prefeituras, do governo?

Outro questionamento: quem disse que a doação para o fundo precisa ser totalmente gasta? Por que o Fundo dos Direitos da Criança não pode constituir um fundo patrimonial também? Não há nada na lei que determine que todo o dinheiro que entra nesses fundos tem de ser gasto. É fundo e, como tal, pressupõe guardar dinheiro por um tempo. Volto a dizer: temos um sistema legal hábil, mas, muitas vezes, as pessoas não articulam conceitos e situações e, mais ainda, não prestam atenção à lei.

Talvez, porque nós, brasileiros, adoremos o novo. Sempre achamos que precisamos passar uma lei nova para fazer alguma coisa. Mas esta lei das fundações comunitárias já existe desde 1916. Tem quase cem anos! Porém, ninguém atentou para ela. Não precisamos de uma lei nova. Não dependemos do presidente do Senado para passar uma lei nem do pre-

No Brasil do século 21, as fundações comunitárias podem assumir um papel riquíssimo, ligado ao aspecto de reunir recursos de diversas fontes

sidente da República para fazer alguma coisa. Não precisamos de uma medida provisória; de nada. O sistema legal já está pronto. Precisamos é de mais atenção para olhar tudo que já está pronto.

Surge, então, um novo questionamento: fundação comunitária pode fazer o quê? Coloquei aqui uma série de ênfases e de focos. Não diria núcleos de prestação de serviço, porque também não concordo com esse propósito para a fundação comunitária. Isso é perigoso na cultura brasileira, pois todo mundo começa a querer ganhar dinheiro lá dentro. Daqui a pouco, vai haver executivo de fundação comunitária querendo ganhar R\$ 50 mil por mês. Sem dizer do risco de virar uma prestadora de serviços que ninguém sabe para que serve e, pior, a quem a organização serve. Precisamos ser cuidadosos nesse aspecto.

## Seis focos de atuação

Na ilustração a seguir, proponho elipses em torno da fundação comunitária como núcleos de atenção. Na prática, sugiro como ela pode contribuir para o desenvolvimento comunitário.



Começando pela comunicação, ela pode fomentar melhores práticas de disseminação da informação. A fundação trabalha na comunidade e quer desenvolvê-la. Ela possui um caráter agregador (é comunitária), atrai as pessoas. Por isso, todo mundo tem de saber o que está acontecendo e o que ela está fazendo. A própria fundação acaba sendo um elemento catalisador das informações a respeito dos projetos sociais realizados numa comunidade.

A difusão de informações também é boa para atrair voluntários, doadores, e para não se ficar batendo cabeça, como naquelas situações trágicas, se não fossem cômicas, muito discutidas aqui no Centro de São Paulo. Aparecia uma ONG e dava marmita para um morador de rua. Vinha outra ONG e dizia: não pode dar marmita, porque ele tem que sair da rua. Se ele está na rua recebendo marmita e cobertor, ele não sai daqui. Então, uma ONG dava

marmitta e a outra mandava tirar. E o cidadão ficava ali no meio, até chegar àquelas situações do filme *Quanto Vale ou É por Quilo*, em que o pessoal discutia a quem “pertencia” o pobre. A comunicação possibilita coerência e desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito à política pública, a fundação comunitária permite mais atuação no território. Por exemplo, há uma série de políticas públicas que prevê transferência de renda, como o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, o Fundo de Amparo ao Trabalhador e o próprio sistema do Bolsa Família. Vários municípios e governos de Estado têm suas bolsas-escolas e modelos análogos de transferência de renda, que envolvem a questão do livro didático, do transporte escolar etc. Tudo ali disponível e, às vezes, sem alcançar a efetividade.

Nesse aspecto, a atuação da política pública no território é interessante. Não que uma fundação substitua a política pública, mas pode torná-la eficiente. A fundação comunitária tem condições de monitorar o desperdício, aumentar o nível de atenção da comunidade e, conseqüentemente, de evitar a corrupção e o desvio de dinheiro.

No site do Ministério da Educação, temos uma série de instrumentos que permite acompanhar qual o repasse das Prefeituras para as escolas. Está lá na internet. Por que não colocamos a fundação comunitária como um elemento nesse cenário? O dinheiro é público, não é dinheiro dela.

Continuando na análise das elipses, entende-se por assistência técnica o apoio na avaliação de erros e acertos, para encontrar diferentes modos de assistência. Estamos falando de propagação de conhecimento pela via da liderança social. Mas também da assistência técnica no sentido de chamar a atenção para o que se está fazendo errado ou certo, destacando melhores e piores práticas. É bom ter o guia das piores práticas, deixando bem claro o que dá errado. Isso ajuda. Não é só o gabarito, mas a explicação do que não funcionou.

Aprendizagem: é um elemento de integração; é comunitária. As pessoas aprendem porque discutem entre elas e, assim, também se integram. Trata-se daquilo que a Lucia colocou na exposição dela a respeito do seminário de ideias. Ou seja, reunir várias pessoas, até o *peer learning*, como dizem os americanos. Falo de trocar mesmo ideias um com o outro.

Dinheiro é essencial. Fundação precisa de fundos, obrigado! Ela pode recrutar outros financiadores ou oferecer programas de apoio, como os *matching funds*: para cada um real que ela der, o financiado tem de arranjar outro real. Ou, para cada real que o financiado conseguir, ela investe outro real. Daí, fomenta-se o desenvolvimento e, depois, deve-se fazer a avaliação do impacto.

## Exemplo prático

Em suma, o regime legal brasileiro autoriza a existência das fundações comunitárias e podemos estruturá-las. Elas poderiam receber recursos dos Fundos dos Direitos, do Fundo de Meio Ambiente e de tantos outros. Não há nada na lei que obrigue esses recursos a ficar nas contas das Prefeituras.

Segundo ponto: os recursos podem ficar guardados. Não há nada na lei que obrigue o Fundo da Criança a gastar todo o dinheiro ou a retê-lo por contingenciamento. Os recursos deveriam ficar aplicados no fundo de uma fundação comunitária, subordinada ao Ministério

Em suma, o regime legal brasileiro autoriza a existência das fundações comunitárias e podemos estruturá-las

Público. A gestão do dinheiro não precisa ser da Prefeitura. Se hoje se diz que sim é porque há interesse em agregar dinheiro aos cofres públicos. Mas não se trata de norma legal.

Além disso, o fundo público, ao ser hospedado na fundação comunitária, passa a ter orientação de gasto. O dinheiro fica ali, sob os cuidados do Conselho de Direito, formado por representantes da sociedade e do governo. O conselho vai escolher quais projetos apoiar. Da mesma maneira, a fundação comunitária continua a analisar seus fundos e a escolher os

projetos que apoiará. A dinâmica é semelhante, guarda identidades, não só similaridades. O fato é que a articulação desses recursos não está sendo feita de forma efetiva. Acredito que, atualmente, esse é o grande desafio das fundações comunitárias no Brasil.

Se alguém perguntar como posso criar uma fundação comunitária, digo de pronto: estabeleça-a como uma fundação, faça uma delimitação territorial, crie um conselho com representantes das várias forças sociais e, inclusive, use o Ministério Público como um parceiro. Ao mesmo tem-

po, avise os promotores que, se aparecer alguém querendo criar uma fundação com pouco dinheiro, em vez de mandarem embora, ou indicarem a criação de uma ONG, sugiram que direcione seu dinheiro para a fundação comunitária. Várias organizações podem fazer a captação de recursos para ela, e o próprio promotor pode ser um parceiro ativo.

Nesse sentido, aconteceu um exemplo interessante com o GIFE. Existia uma fundação pequenininha que, havia alguns anos, era atendida pelo meu escritório. Era a Fundação Patrícia Bildner, que possuía um patrimônio imobiliário alugado, rendendo, assim, uma verba pequena para fazer seu projeto.

**Se alguém perguntar como posso criar uma fundação comunitária, digo de pronto: estabeleça-a como uma fundação, faça uma delimitação territorial, crie um conselho com representantes das várias forças sociais e, inclusive, use o Ministério Público como um parceiro**

A fundação tinha de pagar o contador e uma série de despesas. Ainda que a atendêssemos de forma *pro bono*, como os advogados dela faziam, ela continuaria gastando grande parte de seu dinheiro com estrutura. Numa conversa, cogitamos sua extinção e que o patrimônio fosse para o GIFE, com a incumbência de continuar fomentando o desenvolvimento. Falamos com os representantes do conselho da fundação, do conselho do GIFE e com o promotor. Todos concordaram.

Dessa forma, a Fundação Patrícia Bildner passou seu patrimônio para o GIFE, que criou o Centro de Referência Patrícia Bildner, pelo qual uma série de publicações foi feita, propagando conhecimento, que era sua proposta original. Toda a dinâmica de publicações que o GIFE faz tem recursos naquela origem. Ao se eliminar custos administrativo-financeiros, o recurso palpável passou a ser mais interessante e efetivo. E o promotor teve um papel ativo nessa transferência.

Estimo que existam 600 fundações na cidade de São Paulo atualmente. Dentre elas, suponho que as que gastam mais de R\$ 500 mil por ano devem ser em torno de 20. O resto gasta “trocados”. Agora, tudo isso poderia se reunir numa fundação comunitária de São Paulo. Todas essas pequeninas fundações, que estão escondidas sob o controle do Ministério Público e dando trabalho para ele, poderiam se fundir formando um grande patrimônio alavancado. Aliás, no começo de tudo, a ideia da fundação comunitária nos Estados Unidos também era de *leverage*, ou alavancagem de recursos.

Para finalizar, reforço que a fundação comunitária tem uma série de oportunidades a oferecer para a comunidade. Não em serviços, no sentido de prestação de serviço remunerado. Ela não deve ser uma consultoria, mas uma entregadora de benefícios em vários *fronts*. E a legislação autoriza a agregar fundos sob a mão de um conselho.

Por último, a grande dúvida em torno dos Fundos de Direitos – se são dinheiro público ou dinheiro privado – decorre do fato de que estão hospedados na conta-corrente das Prefeituras. De tal sorte, que não se pode dizer que aquele fundo não é da Prefeitura, pois o dinheiro está na conta dela. Agora, no Estatuto da Criança e do Adolescente, nas leis que criaram os Conselhos dos Direitos, não existe qualquer obrigação de que o dinheiro fique sob tutela da Prefeitura. Mudar isso depende da força da comunidade. Obrigado.





## Debate

Mediadora: Maria Alice Setubal

### Perguntas

**LÍDIA MORSOLETO FERREIRA, consultora** – Trabalhei por 12 anos na cooperação internacional. Primeiro, com a Fundação Interamericana e, depois, com uma agência alemã. Nesse tempo, acompanhei a mudança das fontes e das linhas de financiamento para ONGs. Vi a dificuldade em captar recursos, assisti à queda das agências – que foram diminuindo seus aportes e diversificando fontes. Elas tiveram de fazer seu trabalho, primeiramente, com recursos públicos e, depois, com privados. Sem falar em toda a dificuldade de preparar prestações de contas distintas. Gostaria de saber, na experiência do ICom, se a fundação comunitária tem sido uma forma de contribuir para a sustentabilidade das ONGs, de maneira que elas não precisem mais correr atrás de financiamentos. Aproveito para perguntar, também, como se dá a elaboração de políticas no ICom.

**LUCIA DELLAGNELO** – Falei pouco sobre o ICom, porque optamos que eu ficasse mais com a parte conceitual e a Regina, com a exposição da experiência prática. O ICom trabalha em três eixos de atuação. Um deles é a produção de informações e a disseminação de conhecimento sobre a realidade local. Ou seja, a difusão no sentido daquilo que a Mari falou pela manhã: pouca gente conhece a comunidade, apesar dos indicadores que possam existir.

Quando o ICom foi criado, tínhamos zero de recursos. Isso também é diferente em nossa história, em relação ao Instituto Rio e ao Instituto Baixada Maranhense. Para começar, cada um dos membros iniciais do ICom aportou R\$ 100. Tínhamos uma caixinha de papelão onde ficaram R\$ 600, o nosso patrimônio. Fizemos isso de propósito. Ao começar sem dinheiro,

queríamos ver nascer uma articulação e desejávamos que os recursos surgissem como consequência dela, e não por indução dela.

Durante um ano e meio, o ICom funcionou numa salinha doada por uma universidade, com móveis também doados. Éramos eu com meu computador e esse grupo de seis mulheres: o conselho do ICom. Estávamos dentro de uma universidade, mas sem um tostão. Precisávamos fazer algo naquelas condições. E partimos para um mapeamento, com o propósito de saber quantas organizações atuavam na nossa comunidade. Assim, publicamos o primeiro guia de ONGs da cidade de Florianópolis.

O guia gerou impacto porque, pela primeira vez, o setor ganhou visibilidade e as pessoas começaram a falar que havia Terceiro Setor na capital catarinense. A partir disso, vimos que um dos eixos de atuação, realmente, teria de ser a disseminação de conhecimentos sobre a realidade local. Criamos, então, dois instrumentos:

- O mapeamento de ONGs para identificar a rede social local;
- O relatório *Sinais Vitais*, que é uma metodologia que trouxemos do Canadá, cujo propósito é realizar um *check-up* anual de indicadores sociais, ambientais e econômicos para fazer um diagnóstico de como está a cidade e, a partir disso, criar uma visão coletiva do que queremos para ela.

A Mari Perusso ressaltou que cada um, dependendo de onde está sentado, vê a cidade de uma perspectiva. Um milionário, morando em Jurerê Internacional, acha Florianópolis a ilha da magia: tudo funciona, é lindo e maravilhoso. Um morador do Morro do Mocotó enxerga a cidade de uma maneira completamente diferente. Então, como construir um cenário desejado com esse morador de Jurerê Internacional e com o morador do Morro do Mocotó?

Precisávamos ter alguns dados, alguns subsídios. Gosto muito do *Sinais Vitais* pela simplicidade. Ele pega indicadores já existentes, interpreta-os e coloca em uma linguagem simples e atraente – é apresentado como uma revista bonita, cheia de fotos – com a finalidade de fazer com que todos possam conhecer melhor sua cidade. E, dessa forma, procuramos influir em políticas públicas.

A segunda linha de atuação do ICom visa fortalecer a rede social local, por meio de apoio técnico e financeiro. Não falarei de todas as atividades. A mais inovadora diz respeito à criação de uma plataforma de transparência, junto com as ONGs locais, para que se comuniquem com todos os *stakeholders*. Tem sido um processo interessantíssimo. Pesquisamos durante dois anos quais eram os melhores mecanismos de transparência em nível internacional e propusemos para um grupo de 50 organizações locais construir os indicadores a serem utilizados em nosso portal transparência de forma coletiva e participativa ([www.portaltransparencia.org.br](http://www.portaltransparencia.org.br)).

A terceira linha de atuação do ICom está ligada ao apoio a investidores. Nesse momento, gostaria de fazer comentários sobre algumas colocações feitas pelo Eduardo Szazi. Não concordo, por exemplo, que uma fundação comunitária é um conjunto de fundos, apesar de saber que, às vezes, isso acontece mesmo. Por exemplo, a Fundação Comunitária de Silicon Valley tem 150 fundos de investimento social e não encontra problema se os seus fundos não tiverem o mesmo objetivo ou visão da comunidade.

No ICom, não queremos funcionar assim, porque entendemos que uma fundação comunitária deve articular e criar uma visão coletiva do investimento social num determinado território. Para nós, esse é o principal valor desse tipo de organização para a promoção do desenvolvimento local no Brasil.

Estamos em um momento muito interessante, devido a certo atraso no processo de criação de fundações comunitárias em nosso país. Por isso, o ideal é olhar os vários modelos existentes no mundo e questionar o que queremos para nós. O que a fundação comunitária pode agregar, considerando o panorama do Terceiro Setor no Brasil?

Numa reunião realizada no Rio de Janeiro, promovida pelo Daniel Becker – quando estava na direção do Instituto Synergos –, foi levantado que a lacuna do cenário de investimento social privado no Brasil é a participação do pequeno doador. Ninguém sabe articular esse indivíduo. Os Fundos da Criança e do Adolescente foram uma tentativa nesse sentido. Tanto que dão o incentivo fiscal, único, aliás, para a pessoa física no Brasil.

Uma mobilização muito importante aconteceu por conta das enchentes de Santa Catarina, em 2008. Muita gente contribuiu, numa verdadeira onda de solidariedade. As pessoas se perguntavam como ajudar e a Defesa Civil estadual abriu uma conta em seu nome. Mas, quando os indivíduos depositaram suas doações na conta da Defesa Civil, elas se tornaram um recurso público. A partir desse momento, não pode ser investido de maneira ágil e livre. Foi preciso fazer licitação, pregão eletrônico etc. e a burocracia atrasou a aplicação dos recursos.

Nessa mesma época, criamos um Fundo de Reconstrução para Santa Catarina no ICom, com uma conta específica. Quase todos os recursos aplicados lá já foram investidos. Enfim, como ONG, conseguimos estabelecer parcerias com a Defesa Civil, os governos municipais e outras ONGs para realizar importantes ações de reconstrução dos danos materiais, mas também para fortalecer a capacidade da comunidade para responder em futuras situações de emergência.

O Fundo de Reconstrução do ICom reuniu vários investidores, grandes e pequenos, em torno de um plano de ação comum. Acredito que, para o pequeno doador, é muito melhor entregar sua doação em uma organização social local, no caso uma fundação comunitária, do que esperar pela burocracia pública para ver o resultado de sua doação.



**MARIA ALICE SETUBAL** – Quero pegar a deixa do pequeno investidor, que acredito ser mesmo uma questão relevante. Temos de olhar para os dois polos. Analisar, por exemplo, por que o fundo da Defesa Civil de Santa Catarina conseguiu o pequeno investidor. Do Nordeste e do Brasil todo. O outro é o funcionamento do Programa Criança Esperança, para o qual se deposita de R\$ 7 a R\$ 15.

**DANIEL BECKER, Centro de Promoção da Saúde (Cedaps)** – Na verdade, eu também ia levantar algumas questões sobre esse aspecto. Tanto dos pequenos investidores – de quem a Lucia já começou a falar – quanto dos pequenos participantes na comunidade. Pessoas que, muitas vezes, não aparecem porque estão fora do circuito. São tão excluídas que sequer têm visibilidade social suficiente para acessar projetos de uma fundação comunitária.

Pergunto, então, à Regina e à Lucia, quais estratégias usam para chegar a esses pequenos. Ou seja, estratégias para maximizar a participação de grupos marginalizados, de comunidades mais pobres, principalmente dos territórios mais pobres, de uma cidade ou de uma região que é abarcada por uma fundação comunitária. De que maneira a fundação, pelas suas características, pode chegar mais facilmente e acessar essas pessoas que são justamente quem mais precisa dos apoios a oferecer?

Questiono pelo lado do direcionamento de recursos e também pela captação. Queria saber, ainda, como as pessoas da mesa veem essas possibilidades. Acredito que, por meio das fundações comunitárias, podemos ter mais acesso a esse potencial gigantesco de filantropia que está nos indivíduos, na população em geral, no pequeno e no médio filantropo. Na maioria das vezes, esse potencial é canalizado pelas igrejas, o que não deixa de ser necessário. Porém, tudo isso seria mais bem utilizado por uma fundação comunitária bem estruturada como a de vocês, por exemplo.



**HELENA MONTEIRO, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis)** – Na realidade, não tenho uma pergunta em si, mas alguns comentários para contribuir para a discussão. Sobre o pequeno doador, penso que é muito importante, no universo da fundação comunitária, pensarmos como podemos reconhecer o padrão de doação do doador brasileiro.

Naquelas pesquisas ou amostras que o Idis fez, isso ficou bem claro. O perfil do doador brasileiro é o de que vai fazer doações individuais, pequenas ou pontuais, ao longo de um prazo. Nossa cultura é essa. Não é, portanto, a do grande investidor, que se utiliza de um incentivo fiscal. Então, ao pensarmos as fundações comunitárias, podemos reconhecer quem é nossa comunidade, nosso doador, e qual é seu padrão ou o perfil. Isso é muito importante.

Também quero enfatizar, na apresentação da Lucia, a colocação de que a fundação comunitária não é um instrumento só de desenvolvimento local. Ela tem outra função: a de atuar na liderança da comunidade. Ela pode ser um grande instrumento ou um apoiador do desenvolvimento local. Mas as atividades não ficam só neste ramo. Esse é um ponto muito importante para considerarmos, porque a conversa está hoje muito no desenvolvimento local e vemos que a fundação comunitária existe com outra proposta.

Nos papéis da fundação comunitária como articuladora, destacaria, um pouco mais, o saber, o conhecimento, que a fundação comunitária tem daquela comunidade. Isso é uma riqueza muito grande. Um doador de fora ou um conhecedor vai ao ICom porque ele sabe o perfil da comunidade, seus saberes, a cultura local, como as coisas são feitas. Posso ser uma acadêmica, pesquisando causas da obesidade infantil no Sul do País e, no ICom, vou perguntar alguns dados, porque há uma fonte de recursos conhecida, em vez de sair procurando organizações sociais locais.

Penso que o saber local é um papel fundamental de toda fundação comunitária. Ela deve ser articuladora, mas também ter esse conhecimento, numa visão do todo, porque, muitas vezes, as organizações sociais têm o saber local a partir da causa em que atuam. Assim, têm o saber local do desenvolvimento infantil, ou da situação da criança, ou da família, ou do meio ambiente numa determinada comunidade. No caso da fundação comunitária, o saber local abarca a visão do todo.

**DANIEL BECKER** – Eu havia perguntado sobre como se chega às pequenas organizações comunitárias, ao território mais excluído. Mas a Helena me ajudou a lembrar de outro aspecto: como é que se constrói junto com essas pessoas, com essas comunidades mais excluídas, esse saber local de que ela está falando? Porque é importante que reconheçamos que existe o conhecimento mais profundo do território, que está nas pessoas que nele vivem.

A Lucia deu um bom exemplo quando mencionou que os editais de projetos são construídos junto com os futuros beneficiários. Mas, de que outros mecanismos nós dispomos? Aí, entra uma série de metodologias. Gostaria de saber se vocês estão usando algumas, para construir coletivamente, de maneira compartilhada, o saber e a ação exatamente com os beneficiários.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Quero fazer um aparte. Acho importante pensar alguns pontos sobre os quais não falei. A Lucia enfatizou bastante que a fundação comunitária não tem um modelo único. Mesmo quando se questiona qual a fundação que queremos no Brasil, certamente, nas diferentes regiões do País, haverá modelos distintos.

Na verdade, o que estamos chamando hoje de fundações comunitárias nem são fundações no senso estrito. No Brasil, sempre temos essa questão de flexibilizar. Os exemplos do ICom e da Baixada Maranhense já têm flexibilidade; não precisam ter todas as características de fundação comunitária. E cada formato vai se adaptando e se ajustando às características daquele território onde atuam.

Outro ponto, um pouco em função do que a Helena trouxe: não existe um modelo único. Como a Lucia contou, nos Estados Unidos, pode haver fundos a favor e contra a guerra, só para darmos um exemplo radical. Mas, quando estávamos colocando o título do evento de hoje – “A questão do desenvolvimento local” –, era com o propósito de pensar o desenvolvimento num sentido muito amplo. Nós não estamos pensando apenas em desenvolvimento econômico. Mas desenvolvimento num sentido mais amplo.

A articulação também é fundamental. Ela foi colocada hoje cedo e traz um papel importantíssimo. Tanto das fundações comunitárias como de outras possibilidades de organizações da sociedade civil, ao se estabelecerem como instituição mediadora e articuladora do local. Penso que a fundação comunitária mais ainda. Na verdade, o fato de estar dentro de um conceito de desenvolvimento local não exclui seu papel de articuladora. Muito pelo contrário, a articulação local das diferenças faz com que seja ainda muito mais importante e fundamental cumprir, realmente, o conceito de desenvolvimento local.

## Respostas

**REGINA CABRAL** – Antes de responder ao que se colocou, quero dialogar com o Eduardo sobre duas questões. Realmente, a lei possibilita que você crie a fundação, ela está na legislação brasileira. Na Baixada Maranhense, quase criamos uma fundação, conforme a legislação. Só recuamos porque uma das condições seria os criadores terem de canalizar aquilo que já era a institucionalidade no território para uma nova instituição chamada fundação comunitária e haveria algumas diferenças no estatuto. Preferimos manter a ideia da fundação comunitária do que da fundação como no modelo possível no Brasil.

Na verdade, o que queríamos era um aporte permanente para que o que já existia continuasse a existir. Por isso, criamos o Instituto Baixada Maranhense como uma associação. No caso do Fundo da Infância e da Adolescência (FIA), o aporte da empresa Oi financia a internet nos telecentros na Baixada. Esse dinheiro canalizamos para conselhos de direito do território. Quando penso que uma fundação comunitária capta recursos, mesmo que administrado por outros, já está ótimo. Não é preciso captar e somente ela administrar.

Quem conseguiu esse aporte do FIA para o Instituto Baixada foi o Formação, que poderia tê-lo administrado. Mas o próprio Instituto Formação tomou a decisão política de não o fazer e preferiu que a administração ficasse com o conselho de Olinda Nova. Antes dessa

mobilização, os recursos do FIA não chegavam aos Conselhos de Direitos da Baixada Maranhense. O importante é o recurso entrar para que a ação seja realizada. E preferíamos que fosse administrado pela própria cidade, pelo próprio conselho.

Nas questões do Daniel e da Helena, vou começar falando em relação ao conteúdo; sobre o conhecimento que uma fundação comunitária precisa ter do território. A Maria Alice e a Lucia já colocaram diferentes perfis de fundações comunitárias que existem. No caso do Instituto Baixada, esse conhecimento é intrínseco, porque a própria comunidade criou o instituto. Não foi um agente externo. A comunidade foi induzida por uma organização externa, de São Luís, o Instituto Formação. Mas quem criou o Instituto Baixada, a fundação comunitária, foram os baixadeiros, pessoas superenvolvidas nos movimentos sociais, na vida, na comunidade.

Considero que é muito complicado, inclusive, qualquer fundação comunitária ser criada nesse conceito, sem tal conhecimento. Caso contrário, vira mais uma fundação, mais uma organização de apoio. Ela perde o sentido comunitário. É um pouco, também, o caminho trilhado pela Fundação Tide Setubal, ao ir para São Miguel Paulista e promover um trabalho de indução e de criar um fundo. Foi o caminho que vivenciamos, cada qual com suas particularidades.

A questão do pequeno apoiador é muito importante para nós. Apostamos, também, no apoiador da Baixada e nos empresários que nasceram ali e, depois, saíram; os filhos da Baixada. Mesmo que o Maranhão tenha uma realidade diferente das metrópoles e cidades mais ricas, mesmo tendo pouca arrecadação de impostos, poucas indústrias, mesmo a Baixada Maranhense sendo uma região bastante pobre.

Pelo instituto e em articulação com os Fóruns da Juventude, já fizemos alguns movimentos de campanhas para os desabrigados da última enchente no Maranhão e conseguimos arrecadar muitas coisas, que foram, depois, distribuídas pela Igreja Católica para desabrigados, nos municípios mais afetados. Foi um primeiro exercício. É incrível como as pessoas mais pobres ou de classe média são solidárias. Mesmo tendo pouco, contribuem de algum modo.

Para nós, a campanha de arrecadação – queremos aprender mais sobre isso – é aquilo que está permanentemente em nosso horizonte. Não só pela necessidade de manter o perfil de fundação comunitária (para a qual os próprios moradores contribuem), mas pela ação educativa de todos os que estão ali. Até mesmo dos que já pagam impostos, para continuarem contribuindo com o desenvolvimento de sua comunidade, de sua cidade.

Quero fazer uma observação que não coloquei na minha apresentação. Houve uma época, em 2005, que tomamos uma decisão no Formação, com os parceiros e o Fórum Gestor dos Projetos na Baixada Maranhense: ninguém mais viajaria para encontros e intercâmbios durante seis meses. Isso porque todas as vezes em que participávamos de discussões, éramos criticados por estarmos em dez municípios, em várias ações simultâneas. Todo mundo dizia que isso era absurdo; que era impossível um projeto social não ser focado ou em saúde, ou em educação, ou em arte, ou em esporte.

Houve um dia em que eu disse: chega! Vamos primeiro experimentar, mergulhar, aprender mais, fortalecer nosso trabalho e, depois, voltaremos a sair. As pessoas voltavam arrasadas dos intercâmbios. Vinham convencidas de que estávamos fazendo tudo errado, porque atuávamos em dez municípios e que deveríamos nos ater a uma comunidade pequena.

De partida, decidimos que não queríamos focar. Se fosse apenas para focar o pequeno, continuaríamos a tocar o que já fazíamos em nossas vidas, em nossas carreiras profissionais. Queríamos, de algum modo, provocar impacto. Até hoje, sofremos quando relatamos a experiência, porque parece absurda. Só quando vão nos visitar, é que as pessoas conhecem realmente o que acontece. Até evitamos falar um pouco dessa questão. Mas, se não ousarmos, é bem complicado. Só ousando poderemos experimentar se dá ou não certo.

**LUCIA DELLAGNELO** – O que o Daniel levantou sobre compartilhar o saber e a ação com os beneficiários é o maior aprendizado que temos tido. A cada dia, aprendemos um pouco mais sobre como incluí-los.

Nos Estados Unidos, se diz que o conselho de uma fundação comunitária tem que seguir os três Gs: *give, get, or get out*. Você dá o dinheiro para a fundação, ou você alavanca a doação, ou sai do conselho. No ICom, não estimulamos nossos membros do conselho a doar. Por quê? Porque queremos manter a diversidade do conselho e incluir pessoas representativas da comunidade independentemente de sua capacidade de doar. Nosso conselho reúne empresários, líderes de ONGs, gestores públicos etc. Fazer com que essas reuniões funcionem e que todos tenham voz é muito difícil.

Em alguns de nossos fundos comunitários, reunimos pessoas que doaram R\$ 250 mil e outras que doaram R\$ 1.500. Chamamos a todos de investidores do fundo comunitário. São todos tratados da mesma maneira, esse é um princípio assumido.

Estamos comprometidos com a inclusão de todos os setores e membros da comunidade. É um aprendizado dia a dia, uma preocupação constante. Temos tido avanços e retrocessos.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Entrando um pouco ainda nessa questão dos pequenos investidores, o Eduardo também fala isso em outros momentos. O Daniel sabe mais ainda que não temos essa cultura de investir em fundos no Brasil. Se não temos para o grande investidor, para o pequeno, muito menos. Digo isso, porque o grande já tem experiência de doar e, assim mesmo, não investe em fundos. É muito difícil o grande investidor colocar seu dinheiro em fundos.

De outro lado, a Igreja consegue pequenos investidores para causas, para festas, para rifas. A Fundação Abrinq consegue adotar crianças. O Brasil Alfabetizador consegue adotar um aluno que vai ser alfabetizado. Enfim, são valores pequenos mesmo, algo entre R\$ 5 e R\$ 17 por mês.

**LUCIA DELLAGNELO** – Há uma fundação comunitária nas Filipinas que capta recursos em parceria com a Igreja Católica. Depois da missa, latinhas são distribuídas com a seguinte explicação: quando encher a latinha, traga-a de volta que vamos dá-la para a fundação comunitária. E eles vivem assim.

**EDUARDO SZAZI** – Recentemente, concluí a redação de minha tese de doutorado e discuti justamente a questão da democracia. Na verdade, hoje, a grande ameaça da democracia no mundo é a burocracia. Toda a ideia original de Estado Democrático foi construída em cima do parlamento como gerador de leis. Depois disso, tivemos o crescimento do Estado, e uma série de normas começou a atravancar a nossa vida. E elas não são geradas pelo parlamento, pelos representantes da população; são geradas por uma elite burocrática.

Como toda elite, essa também tem o papel de se autoperpetuar. De maneira que, quanto mais burocrático for o mundo, mais essas pessoas têm emprego garantido e, inclusive, fixam para si os melhores benefícios em aposentadoria – haja vista a do serviço público. Às vezes, chega-se àquelas situações abusivas do servidor que, havendo sido processado e condenado por desvio de dinheiro, é “aposentado” com salário integral, como acontece no Judiciário, com juízes corruptos ou promotores corruptos.

Então, a grande ameaça da democracia é a burocracia. E essa questão de todo o dinheiro que entra ser público é uma das armadilhas da burocracia. Explicando melhor: quando o



dinheiro está no bolso do doador, é um recurso privado. A armadilha se dá no momento em que o dinheiro entra na conta da Prefeitura. Se eu vou usar incentivo fiscal após a doação, vai ser um ato futuro, incerto e defasado em quatro meses, pelo menos. Afinal, a doação ocorre até 30 de dezembro e a declaração de imposto de renda pode ser entregue até 30 de abril. Depois disso é que a doação poderá se tornar um recurso incentivado. Até então, era dinheiro privado. Mas, na hora em que o doador o coloca de fato na conta da Prefeitura, o prefeito não pode gastar de outro jeito. Daí, podemos ter a questão da amarra burocrática.

Volto a dizer: quem disse que esse dinheiro tem de ficar depositado na conta da Prefeitura? Por que na conta da Prefeitura? E vamos ver que esse porquê não tem uma base sólida. Existem situações, por exemplo, no estado da Bahia, em os Fundos de Direitos têm CNPJ próprio. O dinheiro não é depositado nas contas de nenhuma Prefeitura baiana, mas colocado numa conta chamada Fundos de Direitos da Criança e do Adolescente da cidade de X. Aquele dinheiro doado não é do caixa da Prefeitura. Quem diz que tem de estar no caixa da Prefeitura são prefeitos, a quem interessa guardar o recurso.

Por isso é que digo: leiam o Estatuto da Criança e do Adolescente e vocês não vão encontrar menção de que o dinheiro tem de ficar na conta da Prefeitura. Se não há obrigação de ficar lá, também não há impedimento de ficar em outro lugar. Daí, passamos a discutir outras oportunidades.

A grande questão em debate no Brasil é a respeito da coleção de fundos. E, claro, já imaginamos fundos brigando. Mas também dá para pensar numa questão coerente: dinheiro reunido por uma causa comum é muito importante. O FGTS não é mais do que uma coleção de fundos individuais. As grandes fundações de previdência privada também são uma coleção de fundos individuais. Separar, segregar o dinheiro de cada um não é o problema em si mesmo. O problema é estabelecer-se conflitos em suas propostas de gasto.

Por isso, entendo que é possível ter uma fundação comunitária com uma coleção de fundos individuais. Não é ruim em si mesmo. Acontece que o modelo americano gera distorções. Quando analisamos e pensamos que isso existe nos Estados Unidos, e lá eles são problemáticos, concluímos que não resolvem. Mas quem é que disse que os fundos individualizados em ONGs independentes também não batem a cabeça entre si? Como no exemplo da marmita. Trata-se de um fato real, que vi quando estava no conselho da Associação Viva o Centro, aqui de São Paulo. Punham o pobre na rua, tiravam o pobre da rua. E o sujeito ficava à espera de que houvesse uma definição para se resolver.

Em meio a tudo isso, há uma questão interessante: a da articulação do pequeno investidor. Em termos práticos: oferecer uma estrutura para a captação do investimento social do pequeno investidor. A organização é mais sólida se tem 70 mil pessoas doando R\$ 1 do que uma pessoa só doando a mesma quantia. Esse é um entendimento-chave. E a fundação comunitária oferece essa oportunidade se for estruturada dessa forma.

É possível instituir fundos temáticos: da criança, do idoso, do meio ambiente, do combate à discriminação racial ou à discriminação de gênero. Com eles colocados, o dinheiro pode ser segmentado, de acordo como a causa toca mais a cada coração.

Essa territorialidade funciona no sistema das Apaes, que todos nós conhecemos, mas ao qual não prestamos atenção. Só existe uma Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae) por cidade. Uma única e todas trabalham de forma articulada. Por que não podemos olhar o que elas têm de positivo? São territoriais, arrecadam recursos, e o doador apoia aquela Apae, porque é uma causa que lhe toca. Por que não fazer dessa forma?

Aprendi com meus filhos, um de 7 e outro de 9 anos, que tenho de perguntar por que várias vezes.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Também aprendi essa pergunta.

Quero pedir para a Andréa, da Fundep, dar um depoimento. A Regina citou a Fundep e creio que interessa a todos saber sobre o sistema financeiro, a própria Fundep e por que administrar um fundo via Fundep.

**ANDRÉA KAUFMANN ZEH, Fundep** – Boa tarde. Não preparei nada, então vou tentar ser sucinta. Mesmo porque, pegarei um avião daqui a pouco.

A Fundep é a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa. Trata-se de uma fundação de apoio, criada, inicialmente, nos anos 1970, para atender à necessidade da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). De lá para cá, faz mais ou menos 20 anos que tem trabalhado com muitas outras organizações. Seu trabalho foi reconhecido localmente e, no boca a boca, a Fundep passou a ser procurada.

Hoje, trabalhamos com organizações, de norte a sul, no País inteiro. Estamos falando não só de instituições de ensino superior, como é o exemplo da própria UFMG, mas de outras instituições de pesquisa. Até a Marinha do Brasil já é nossa parceira. A Fundep importou os dois últimos navios de pesquisa da Marinha. Trabalham conosco: a cidade de São José dos Campos (SP), o Butantã e a própria Universidade de São Paulo. Há muitas organizações e, entre elas, as do Terceiro Setor. A lista é grande.

Só de parceiros internacionais, temos 54 grandes financiadores. Um deles é a Fundação Kellogg. Depois de muitos anos no Brasil, com projetos sendo gerenciados e trabalhados junto com a Fundep, a Kellogg resolveu que não vai permanecer no País. Como gostaria de deixar um legado, escolheu a Fundep como gestora de seu fundo. A causa racial será a temática dele. Nessa experiência, montamos o processo de criação e de gestão do recurso da Fundação Kellogg, baseado na gestão de outros fundos que a Fundep teve e ainda tem e até de fundos próprios.

Com relação à nossa experiência, faz 34 anos que a Fundep atua na gestão administrativo-financeira de projetos. Quando falamos nesses termos, pode até parecer fácil. Não é. Independentemente disso, a Fundep agrega para cada projeto e para cada instituição as características que lhes são pertinentes. Trata-se de um trabalho customizado. Por isso mesmo, o boca a boca fez a Fundep ter capilaridade pelo País. Esse é o nosso trabalho básico.

Mas a Fundep não se entende simplesmente como uma fundação de apoio, gestora de projetos, algo assim mais tradicional. Ela entende que tem uma participação fundamental no processo de geração do conhecimento em todas as áreas. Desde ciência, tecnologia, rádio, até a questão do conhecimento, da inovação, na área social.

Nesse cenário, criamos um sistema junto com a Fundação de Apoio à Universidade Federal de Viçosa, a Funarbe<sup>1</sup>. Unimos forças – porque era um desafio tremendo – e desenvolvemos o Sistema Financeiro. Ele é um banco de dados de fontes de financiamento em todas as áreas do conhecimento. São apoios a projetos, prêmios, viagens, bolsas. Tudo o que vocês pensarem tem ali. Funciona como um mapeamento, em todas as áreas do conhecimento.



<sup>1</sup> Criada em 1979, a Fundação Arthur Bernardes é uma entidade sem fins lucrativos, que atua em apoio à Universidade Federal de Viçosa. Presta serviços a entidades públicas ou privadas, como a gestão de convênios e de contratos, ou a importação de bens que tenham o objetivo de promover a ciência e a tecnologia no País.

Não só nas oportunidades nacionais, como nas internacionais. Nesta segunda situação, são aquelas para as quais nós, organizações brasileiras, somos elegíveis.

Se você colocar a palavra *grant* no Google, vão aparecer cerca de 64 milhões de hits. Quem pode fazer essa triagem do que é pertinente para as organizações brasileiras? E de que forma se acha ali o que melhor convém a uma determinada organização? Nosso sistema tem um processo de busca. Mais do que isso, uma vez entrando nele, é possível cadastrar áreas de interesse. Daí em diante, ele enviará alertas de oportunidades nas áreas selecionadas, no período escolhido e na frequência marcada.

O Financiar está, hoje, em 11 estados do País e em 96 instituições, além de mais outras 27, de Minas Gerais, ligadas à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig). Estamos em fase final de negociação com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), do Ministério de Ciência e Tecnologia, para oferecer o Financiar para todo o País.

Com relação ao fundo, a experiência que nos norteou foi a que tivemos com a Fundação Kellogg. Estivemos em São Paulo para conversar com o Gabriel Ligabue e mostrar o Financiar com mais detalhes. Começamos a conversar sobre a questão dos fundos e descrevemos para ele nossa experiência com a Fundação Kellogg. A partir de então, desenhamos uma proposta para a Fundação Tide Setubal, na qual vamos trabalhar algumas vertentes.

Naturalmente, tem a gestão administrativo-financeira. O Eduardo Szazi comentou da ONG pequenininha, Patrícia Bildner, um bom exemplo para se entender o custo de um fundo atuante. Há toda uma infraestrutura proprietária que é preciso atrelar à execução e à gestão dos fundos. Ora, a Fundep já tem sua *expertise* de 34 anos com fundos, dentro de casa. Assim, uma de suas primeiras atribuições seria a gestão administrativo-financeira do fundo.

A proposta de gestão financeira que estamos discutindo para a Fundação Tide Setubal pressupõe a criação de um Comitê Financeiro, com a participação da Fundep. A responsabilidade de formá-lo e de colocá-lo para funcionar é dos fundadores, que, então, vão desenvolver uma metodologia. A Fundep seria a responsável pela execução das definições criadas pelo comitê em termos de otimização dos recursos. A Regina levantou esse aspecto: como fazer com que esse dinheiro se torne mais dinheiro? Ele tem que trabalhar em prol da causa, do fundo e da constituição que vai reger esse fundo daí para frente.

Também participamos da construção do Comitê Programático. Damos suporte quanto ao formato que será definido para a seleção de projetos e à forma de desembolso desses recursos. A Fundep detém ferramentas interessantes para esse processo ou também pode criá-las. Há mais de 60 pessoas trabalhando na Fundep. Existe uma fábrica de *softwares* que desenvolve sistemas lá dentro. O Financiar é um deles, mas temos vários outros. Dessa maneira, a Fundep pode ajudar a criar a ferramenta ou as ferramentas que poderão ser ne-

cessárias para manter tanto a seleção quanto a transparência do processo de execução, monitoramento e prestação de contas. Em suma, a Fundep participa do processo como suporte e oferecendo o mecanismo de governança, inclusive, criando ferramental necessário.

Bem por alto, essa é a proposta que estamos discutindo com a Maria Alice e com o Gabriel. Estamos à disposição. Também aproveito para agradecer a todos vocês, pois aprendi bastante hoje. Vou levar muitas notícias para Belo Horizonte. Muito obrigada.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Obrigada, Andréa. Vou aproveitar e divulgar seu e-mail: andreazeh@fundep.ufmg.br. Queria agradecer muitíssimo ao Eduardo, à Lucia e à Regina por virem aqui. Abro para uma palavra final de cada um de vocês.

**LUCIA DELLAGNELO** – O ICom é uma ideia em construção. Como o conceito de fundação comunitária não é fechado enquanto modelo, vamos nos adaptando e construindo a organização. Cada vez mais, apesar de todos os desafios e incertezas financeiras que ainda temos, sinto que realmente criamos algo e agregamos valor à rede social local. Penso que uma organização que consiga fazer isso já tem um trabalho interessante. Apesar de todas as dificuldades da luta do dia a dia, estamos muito satisfeitos com os resultados que temos conquistado ao longo dessa caminhada.

**REGINA CABRAL** – Agradeço, mais uma vez, a oportunidade de dialogar sobre um assunto fértil e que me anima bastante. Como estou aqui por São Paulo e ficarei até o primeiro semestre de 2010, permaneço à disposição, caso alguma organização queira dialogar mais sobre nossa experiência na Baixada. Trouxe alguns materiais para distribuir que mostram como é o trabalho de esporte integrado e um pouco do que é a fundação comunitária em si. Muito obrigada mais uma vez.

**EDUARDO SZAZI** – Apenas quero lembrar que não precisamos do Congresso Nacional para implantar as fundações comunitárias no Brasil. Podemos ter os promotores de justiça como aliados, pois têm condições para tanto. Podemos até pressioná-los a agir dessa forma, uma vez que devem cumprir a lei. Podemos usar a lei a nosso favor. E temos de questionar: por que o caminho mais burocrático tem de ser seguido? Penso que não tem de ser assim. É importante questionarmos. Isso faz parte da nossa vida de ONGueiros. E reitero: leve para o lado legal. Questione, porque você vai descobrir que não tem de ser feito como é atualmente. Obrigado.



## **CAPÍTULO III**

# **Grupo de trabalho e considerações finais**





**GABRIEL LIGABUE, Fundação Tide Setubal** – As duas mesas que realizamos geraram uma série de reflexões sobre os temas desenvolvimento local e fundações comunitárias.

Nesta terceira parte do encontro, procuraremos identificar quais dos pontos discutidos hoje permitiriam gerar uma agenda de trabalho coletiva, que possa envolver organizações do poder público, da iniciativa privada, as organizações sociais, universidades e agências de fomento, como o Sebrae. Enfim, todos os atores que fazem parte da comunidade, aqui entendida não como um grupo específico de pessoas em situação de vulnerabilidade social, mas, antes, como um conjunto de atores com interesses mútuos que convivem num mesmo território e cujas ações impactam diretamente no seu cotidiano.

Vamos levantar os temas a partir das reflexões mais relevantes e reunir os que podem ser objeto de uma agenda de trabalho coletiva. Quem tiver interesse pode se colocar, pois o nosso intuito é justamente tentar construir um consenso sobre as fundações comunitárias e o processo de desenvolvimento local a partir das reflexões de todos, buscando compreender qual a interface existente entre eles e até onde são ou não convergentes.

**MARIA ALICE SETUBAL, Fundação Tide Setubal** – Antes de iniciar o debate, gostaria de relembrar a fala do Fernando Rossetti, que tem manifestado a preocupação de avançar com esses temas dentro da agenda do GIFE. Dessa forma, vamos continuar desenvolvendo essa agenda em parceria com o GIFE, que tem grande interesse em estar presente nessa discussão. Passaremos agora às colocações. Lucia, no âmbito das fundações comunitárias, há algo que você queira colocar?

**LUCIA DELLAGNELO, Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom)** – Tenho acompanhado os esforços, em diferentes países, para criar fundações comunitárias. Dessa forma, é possível aprender algumas lições. Penso que o maior exemplo de fracasso ocorreu na África do Sul.

## Mediador

Engenheiro agrônomo pela USP. Com experiência de mais de 20 anos em avaliação estratégica, planejamento e gestão de negócios. É sócio-fundador da empresa Fatto Negócios Sustentáveis, diretor tesoureiro do Ideca – Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária e diretor de Planejamento e Gestão do Ceos – Centro de Estratégias para Organizações Sociais.

Lá, foram criadas, de uma só vez, dez fundações comunitárias, financiadas, principalmente, pela Charles Stewart Mott Foundation. Isso aconteceu depois do *apartheid*, num momento histórico aparentemente propício. Por isso, muita gente acreditou que ocorreria ali o grande *boom* das fundações comunitárias. Tinha dinheiro, gente, temas, tudo. Contudo, só duas fundações sobreviveram a esse ciclo.

A ideia de fundação comunitária promovida de cima para baixo é muito complicada. Essa é uma primeira lição importante. A segunda é que nunca dá para subestimarmos a necessidade de haver uma liderança comunitária, que será o motor inicial. O líder tem de ser alguém muito determinado para fazer acontecer. Mas não pode ser personalista, porque, no momento em que se falar “fundação do fulano de tal”, a ideia de fundação comunitária que serve a um território morrerá ali.

No primeiro ano do ICom, preocupava-me muito quando ele era chamado de “aquela ONG da Lucia”. Tivemos de fazer um trabalho deliberado para resolver isso: trocamos a presidência da fundação e optamos por um rodízio de representação em diferentes esferas, para não personalizar nem em uma pessoa, nem em um grupo. Por exemplo, quando se fala do ICom nos jornais, não aparece a foto de alguém, mas sempre o símbolo do instituto.

As fundações comunitárias que conseguiram sobreviver na África do Sul foram aquelas que partiram de uma organização que já tinha um trabalho estabelecido e legitimidade. Por isso, gosto muito da experiência do Maranhão. O ICom também nasceu a partir de lideranças que já exerciam um forte trabalho comunitário. Assim, ele nasceu com um ativo muito grande, pois trouxe as organizações daquelas sete pessoas que formaram o comitê inicial. Em resumo, ao montar a fundação comunitária, é necessário levar para a mesa algum tipo de ativo: seja uma liderança, seja um trabalho já estabelecido.

Outro grande fracasso se passou na Tailândia. Mais uma vez, as fundações comunitárias nasceram de uma estratégia do Banco Mundial junto com o Estado. Hoje pela manhã, falamos do Estado forte. Nesse caso da Tailândia, a participação do Estado era muito interessante, porque estava calcada na ideia de repassar fundos públicos para uma gestão compartilhada em fundações comunitárias. Foram criados fundos privados com dinheiro público. Mas questões políticas atrapalharam a proposta. Sempre que havia transferência de recursos, ocorria, também, a transferência de interesses de investimento. O dinheiro já chegava às fundações com uma agenda.

Em 2008, a pedido do Global Fund, o ICom fez uma consulta nacional sobre o que pensavam as lideranças do Terceiro Setor sobre fundações comunitárias no Brasil. Entrevistamos 114 pessoas. Muitos de vocês participaram dessa pesquisa. Além dessas entrevistas mais aprofundadas, abrimos uma consulta pública no site.

Percebemos um grande questionamento sobre o espaço que as fundações comunitárias vão exercer dentro do cenário do Terceiro Setor brasileiro. Muitos pensam que terão um perfil corporativo, porque as grandes empresas locais investirão nas fundações comunitárias. Também se pergunta qual a legitimidade que elas terão. Com tudo isso, concluímos que, apesar de o conceito ser atraente para a grande maioria das lideranças nacionais, ainda não há um entendimento de que nicho a fundação comunitária enfocará e qual função terá no desenvolvimento social do Brasil.

O Global Fund está apoiando várias iniciativas em países latino-americanos. A Fundação Interamericana organizou para agora (outubro de 2009) um encontro no Uruguai sobre fundações comunitárias na América Latina. O propósito é exatamente discutir a impressão que se tem sobre o conceito por aqui.

Aliás, na América Latina o grande exemplo de sucesso está no México, que tem 25 fundações comunitárias. Porém, não se trata de uma referência para o Brasil, porque foram fundações americanas que apoiaram a criação e continuam investindo bastante nas fundações comunitárias. Elas ainda trabalham com pouco dinheiro local. Geralmente, recebem dinheiro de mexicanos que moram nos Estados Unidos ou de americanos que procuram investir lá. Mantemos um intercâmbio grande com algumas fundações mexicanas, apesar de ser uma realidade diferente do que queremos para nós.

Por isso, a tônica das conversas com o GIFE é sobre o fomento às fundações comunitárias no Brasil. Precisamos de uma visão bem clara da função social e do nicho que elas vão ocupar no cenário do Terceiro Setor.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Acredito que temos de pensar num conceito mais amplo. Há muitas organizações que trabalham desenvolvimento de base ou desenvolvimento comunitário, mas são organizações que atuam sozinhas. Concordo com a Lucia de que precisamos limpar um pouco o que é, de fato, uma fundação comunitária, o desenvolvimento de base e o desenvolvimento comunitário. Ou seja, ver o que é que se entende na prática, porque são propostas diferentes.

Acredito que um ponto para nossa agenda é o esclarecimento do papel da fundação comunitária. Como falamos pela manhã: a participação das pessoas da comunidade, a articulação dos atores, o aporte de pequenos investidores. Enfim, como se atinge isso, como se chega a consenso, como se obtém a confiança com as diferentes instâncias? São temas que poderíamos amadurecer mais.

**ÉLIO RAYMUNDO MOREIRA, Instituto Rio** – O conceito de fundação comunitária exige uma presença constante na vida das organizações locais; um trabalho, diria, até, de formiguinha. Agora, do ponto de vista político, como um instrumento de um avanço (e considerando o que a cooperação internacional representou nesse cenário para o Brasil), a fundação comunitária é excepcional.

A experiência do Instituto Rio está apontando para isso. Ao longo dos anos, a cooperação internacional passou por várias fases. Teve a assistencial, em que dava dinheiro para pobre. Depois, na época da ditadura militar, apoiava a luta política, a Teologia da Libertação e, portanto, tinha um compromisso político. Depois, veio a fase técnica, da cooperação: os antigos missionários foram substituídos pelos técnicos, que eram pessoas vindas da academia e que começaram a colocar questões de viabilidade econômica, resultados e avaliação. Enfim, uma visão mais técnica da cooperação internacional.

Mais recentemente, eles concluíram que o Brasil é um país rico – e isso se deu muito com a cooperação holandesa. A partir daí, entenderam que nosso problema é a injustiça dentro do País. Com isso, a cooperação internacional começou a fazer um movimento de saída, de enxugar seus investimentos aqui.

Nesse período, o Instituto Rio já possuía uma estrutura legal, estatuto e conselho. Havia um sociólogo desenvolvendo tudo comigo. E adorei a ideia de fundação comunitária. Nunca tinha ouvido falar sobre esse conceito. Fiz algumas pesquisas e percebi que passara minha vida fazendo isso, trabalhando com comunidade no Brasil inteiro. Acredito que a fundação comunitária pode ser um instrumento muito interessante para mobilização de recursos, de lideranças comunitárias, de aglutinação de forças locais.



O Instituto Rio ainda não tem capacidade instalada para trabalhar com políticas públicas hoje. Ele é uma fundação comunitária, no sentido mais clássico da palavra. Temos um fundo permanente criado por iniciativa de um membro do instituto. Conseguimos dobrar esse valor. Ainda é um fundo pequeno, mas bem representativo, que está em torno de US\$ 2 milhões. Trabalhamos em área geográfica determinada, com 2 milhões de pessoas.

Percebemos que uma característica fundamental das fundações comunitárias é contar com uma ampla gama de doadores. Então, em setembro de 2009, depois de muito trabalhar, lançamos um programa de amigos do Instituto Rio. Foi uma surpresa ver pessoas da comunidade falando: “o instituto é a nossa fundação comunitária e para a qual temos de contribuir”. Propusemos a doação de R\$ 4 por mês, o que dá R\$ 50 ao ano. Em um mês, obtivemos 18 amigos. Esse número foi algo para nós muito representativo, que nos mostrou que não podemos abrir mão de ter uma ampla gama de doadores.

Sempre digo que trabalhamos relacionamento. Duas vezes por semana, visito organizações na zona oeste, que é a nossa área de atuação, embora a sede da nossa instituição esteja em Botafogo. Empresários e pessoas com quem convivemos ficaram sensibilizados ao saber do programa de amigos do instituto. E decidiram ajudar. Dentre esses 18 doadores, há um grupo de pessoas ricas contribuidoras. Por meio delas, conseguimos cobrir os custos totais do instituto por um trimestre. Não são montantes vultosos, mas somam um valor significativo.

Por tudo isso, essa questão dos doadores tem de ser colocada na nossa agenda. Não dá para abrir mão dela. Precisamos trabalhar para ter um amplo número de doadores, porque se cria, assim, a cultura da filantropia comunitária. Não se trata de mobilizar só quem tem muito dinheiro. Pelo contrário, a participação de pessoas de todos os estratos estimula a contribuição daqueles que possuem mais recursos

Vou dar um exemplo: quando eu era bem jovem, em determinada ocasião, o ônibus quebrou, e tivemos de alugar outro. Havia um custo que procurei ratear entre os passageiros. Ninguém queria participar. Tirei do bolso uma quantia equivalente a R\$ 10 e coloquei como verba inicial. Nesse momento, todo mundo colocou dinheiro, e conseguimos alugar o ônibus. Foi minha primeira lição de que, se o beneficiário dá o exemplo, as coisas acontecem.

O modelo da fundação comunitária é muito interessante. Respeitando as características do Instituto Rio, por exemplo, torná-lo uma fundação seria ótimo. Mas há conselheiros que não querem, porque a transformação em fundação teria implicações legais que geram certa preocupação em alguns deles. Temos o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), renovado a cada ano, e estamos acompanhando o conceito de fundação comunitária.

Acho que tem tudo a ver com o momento do trabalho social no Brasil. Temos um fundo que paga alguns custos e ações. Esse é o nosso fundo patrimonial. Há um outro, que chamamos de fundo permanente, no qual não mexemos.

**EDUARDO SZAZI, consultor jurídico do GIFE** – Hoje, a sociedade está muito mais disposta a fazer investimento social. No entanto, grandes campanhas, como Criança Esperança, têm recebido menos doações, ano após ano. Isso mostra que as pessoas estão insensíveis? Não acredito. Indica é que as pessoas estão preocupadas não só em acreditar numa causa, mas também em olhar para algo próximo.

Então, a fundação comunitária começa a despontar num momento interessante para o País. Temos uma população extremamente sensibilizada e disposta a fazer investimento em benefício do social. Esse sentimento de cidadania e de responsabilidade social é fruto dos últimos 25 anos de democracia no País. O ambiente democrático atual é um dos mais longos

que já tivemos. Alcançamos um patamar de uma sociedade democrática e economicamente estável. Por conta disso, as pessoas doam mais.

A fundação comunitária representa a entidade mais capaz de atrair recursos hoje porque ela é próxima, oferece algo que o doador vê e não tem um dono. A meu ver, a ideia de fundação comunitária, no fim das contas, deve se manter na sua própria definição. Fundação pressupõe fundos e base. E, se é comunitária, não pertence a um indivíduo. Comunitária também indica atuação em um território. Isso mostra que a própria expressão já dá seus parâmetros-chave.

Se isso é bem comunicado, surge a tal identificação: “essa é a minha fundação”. Agora, pensem se aqueles 2 milhões de pessoas que abrangemos contribuíssem com R\$ 1 por mês? Começaria a surgir um dinamismo financeiro muito interessante. Sem dúvida, a fundação comunitária é a forma jurídica mais capaz, hoje, de arregimentar muito dinheiro. Justamente porque você consegue deixar o dinheiro vinculado a uma causa.

Nós temos de entender que as fundações estão avançando muito. E não podemos exigir do promotor de Justiça, que as controla, que conheça a realidade social da forma como a fundação conhece. É preciso estabelecer um diálogo. Não o meramente burocrático de, uma vez por ano, levar ao Ministério Público uma ata de reunião. Precisamos iniciar um processo de capacitação do promotor para avaliar a situação da fundação. Isso é mais favorável nas grandes cidades porque os promotores tendem a ser mais especializados do que nos pequenos municípios.

Quanto à ideia do fundo permanente, a fundação tem de possuir um patrimônio. Os economistas falam a toda hora que a capacidade de poupança de um país é fundamental para o seu desenvolvimento. Se isso é importante para um país, por que não seria para uma organização? Essa questão econômica também tem de ser compreendida.

**GABRIEL LIGABUE** – Gostaria de tentar voltar nossa discussão

para a questão estratégica, porque, senão, nos concentramos na discussão sobre os aspectos operacionais das fundações comunitárias e penso que o importante aqui é discutirmos qual seu papel estratégico. Que lacuna uma fundação comunitária preenche no movimento da sociedade civil brasileira e que não é preenchido hoje por outro tipo de organização? Por que ela precisa existir? Ela é uma gestora de recursos que vai ajudar a captar os recursos disponíveis, concentrá-los e geri-los? Ou, aqui no Brasil, o papel dela é o de trabalhar na articulação e governança territorial? Ela vai ser a grande organizadora do investimento social privado no território? Esses são exemplos de pontos, para os quais temos de criar consenso, a fim de iniciar uma agenda coletiva. Temos de pensar nessa dimensão estratégica.

**ROGÉRIO ARNS, United Way Brasil** – Acredito que, antes de discutir se a fundação comunitária é a resposta, é importante levantar as perguntas que temos sobre ela. Pela fala da Lucia, já existe muita capacidade e institucionalidade. Entretanto, não necessariamente, a fundação comunitária está bem articulada e focada nas prioridades da comunidade.

Outro ponto é como você consegue captar essas pequenas doações, que são muitas e volumosas. Como não se tem uma forma articulada de organizá-las, acabam se dispersando e, provavelmente, levam a resultados também dispersos. Porém, não se pode afirmar isso



com certeza, porque existem muitas iniciativas conduzidas pela Igreja e tudo o mais que se sustenta a partir das pequenas doações.

Uma terceira questão diz respeito ao fundo. Será que é determinante para fazer o sucesso da fundação comunitária? A essência do capitalismo é a fundação do capital para poder investir e criar a base. Então, questiono: será que a fundação comunitária é a melhor resposta para isso? De partida, o que sabemos é que tem valores muito interessantes.

Meu entendimento do conceito de fundação comunitária aconteceu no Canadá. Lá, elas não lideram socialmente; tem muito dinheiro, mas não lideram. Gostei da colocação sobre não copiar um modelo exatamente igual em países diferentes. Temos total liberdade de criar aquilo de que precisamos. Se vamos dar a essa instituição o nome de fundação comunitária, é relativo. Mas o componente de que precisamos para atender a essa demanda é uma referência. No Canadá, por exemplo, quem faz a articulação e melhor mobiliza a sociedade e capta as pequenas ações é a United Way.

Vivi no Canadá e trabalhei na United Way, que tem uma capacidade muito grande de investir. Esqueçam o nome, peguem o conceito. Numa cidade com 250 mil habitantes, havia mais de 5 mil voluntários. Atuavam em inúmeros locais, fazendo captação de recursos. A doação média era de cerca de US\$ 12 mensais, descontados na folha de pagamento. É uma estrutura extremamente bem pensada, com a marca registrada deles.

Temos de levar esse nosso debate mais no sentido de entender demandas e oportunidades. Como vamos preencher as lacunas? A cara que isso vai ter é a que for necessária para atender à demanda. Senão, podemos incorrer no erro de outros tantos projetos, no sentido de que miramos uma fundação comunitária que deu certo em tal país e tentamos reproduzir o modelo aqui. Perdemos a legitimidade quando não estamos apegados a atender à demanda.

E isso se faz enxergando as capacidades já existentes, articulando-as da melhor maneira e captando as pequenas doações, voltadas para a criação do fundo patrimonial. Se você tem uma conta que enche de dinheiro, mas o gasta em seguida, não configura um fundo. Trata-se, apenas, de uma conta bancária. Como trabalhar, então, a formação de um fundo patrimonial?

No Canadá, eles são geniais porque captam recursos de diferentes maneiras. Buscam, por exemplo, participar do resgate do seguro de vida de uma pessoa, que, ao morrer, destina, automaticamente, parte de seu patrimônio para a instituição. É impressionante a forma como eles alimentam o fundo patrimonial. Na minha percepção, isso é também perfeitamente viável no Brasil.

A United Way é uma organização que tem 120 anos, mais ou menos. Surgiu nos Estados Unidos e está em vários cantos do mundo. Na realidade, o grande conceito deles de mobilização parte do mapeamento de uma comunidade, entendendo suas características. Lá na minha cidade, o setor bancário é forte e o setor acadêmico também. Várias áreas têm clara representatividade. Então, toda a estrutura de captação de recursos está determinada por um contato direto. Um chefe conversa com outro chefe para mobilizá-lo, e não com um funcionário de escalão mais baixo. No setor bancário, o presidente de um banco fica responsável por contatar outros presidentes. E o reitor da universidade vai conversar com outros reitores. Porque, de certa forma, mesmo sendo concorrentes, essas pessoas se conhecem; são do mesmo nicho.

Além disso, há uma estrutura interna em cada local. Um funcionário de uma universidade ou empresa fica responsável por se conectar com seus pares. Porque, se vem uma orientação de cima, pode parecer uma ordem. Para convencer, tem de ser par, numa conversa colega a colega. Assim, monta-se uma estrutura de captação de pequenas doações muito inteligente.

O custo de captação de recursos é algo em torno de 7%, que é bem baixo. E eles têm uma conectividade de dezenas de milhares de pessoas que fazem doações. Muitos dos doadores pertencem a corporações onde existe um acordo, assinado no momento do recrutamento, que permite fazer a dedução mensal em folha de pagamento.

Na parte de mobilização da sociedade, existe um histórico em torno dos relacionamentos. Exatamente porque a United Way tem uma ponta em cada uma dessas organizações, conhece todo o mundo. Um detalhe importante: todas as pessoas só ficam um ano na liderança. Funciona assim: trabalha-se 11 meses num ano preparando a ação de captação. Depois, durante um mês (sempre em setembro), acontecem efetivamente a campanha e a nova troca de liderança.

A United Way tem uma estrutura muito bem pensada e brilhante. É a ONG que mais capta dinheiro no mundo. As pequenas doações são gigantescas, da ordem de US\$ 7 bilhões ao ano, no mundo. Agora, a grande capacidade está no entendimento de como fazer e na construção de uma visão da cidade para 2020. Quem faz isso são, geralmente, os líderes locais porque existe uma capilaridade muito grande.

**LUCIA DELLAGNELO** – A fundação comunitária no Canadá nasceu como cópia dos Estados Unidos, mas foi pioneira em resgatar a liderança comunitária. Sem dúvida, algumas ainda funcionam dentro do modelo americano, só como banco. Outras, no entanto, estão liderando processos muito interessantes. A fundação comunitária de Toronto, por exemplo, mudou todo o sistema de habitação popular na cidade por meio do diagnóstico dos *Sinais Vitais*. Ela detectou que havia um déficit habitacional, envolveu a Prefeitura e fez a articulação.

Então, hoje, quando você vai a um congresso de fundação comunitária no Canadá, o tema preponderante é como deixar de ser um banco, num esquema apenas de mobilizador e gestor de recursos, para se tornar, de fato, uma liderança comunitária. Nos Estados Unidos, eles estão apenas começando a falar sobre isso. Então, o Canadá, realmente, lidera essa preocupação de transformar o conceito de fundação comunitária em liderança comunitária.

**ROGÉRIO ARNS** – Aí, depende de cada fundação. Bastam US\$ 5 mil para alguém criar um fundo. Muitas pessoas criam o seu fundo e delegam o poder; quem manda no fundo é um comitê específico que foi designado. Um exemplo: canadenses importantes no cenário social local que resolvem fazer um fundo para ensinar seus filhos a serem filantropos. Nesse caso, qual é o poder de mobilização dessa fundação comunitária? Nenhum. Porque quem decide é quem designa o fundo.

**LUCIA DELLAGNELO** – Por isso, acho que, no Brasil, não devemos seguir o caminho de conjunto de fundos, reunindo, por exemplo, 150 fundos numa fundação comunitária.

**ROGÉRIO ARNS** – Mas depende. Numa reunião em julho de 2009, no Canadá, observou-se uma tendência mundial de doação carimbada; ou seja, a doação chega com uma designação. As pessoas querem investir numa instituição do seu bairro porque acreditam nela. Só que a doação vem cada vez mais engessada. Infelizmente, você não tem condições de dizer



que, estrategicamente, seria melhor investir o dinheiro em outra ponta porque o doador insiste em comprar cesta básica.



**HELENA MONTEIRO**, Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis) – Validando o modelo que o Rogério Arns citou, da United Way, eu morei no Canadá por 16 anos e, em todo esse período, houve dedução da minha doação em folha de pagamento. Lá, eles são bem exitosos não só em captar o recurso, mas em mantê-lo.

Eles também têm uma estratégia de comunicação muito boa. No fim de cada ano, dão uma devolutiva de onde o seu recurso foi aplicado. Além disso, levam beneficiários dos projetos sociais nas organizações em que houve dedução em folha de pagamento. Muitas vezes, estava sentada no meu trabalho e chegava um pessoal para contar o que aconteceu com o meu dinheiro que foi doado. Eles têm uma estratégia realmente muito boa; é um modelo que vale a pena ser considerado.

Com relação à fundação comunitária, sem querer ficar muito no operacional, gostaria apenas de comentar a visão de um advogado sobre a garantia de que o fundo seja mesmo usado para a função estabelecida. Pela minha formação na área social, sei que o fundo será usado naquilo para o qual foi constituído quando a comunidade está envolvida. A organização pode ser uma fundação ou uma associação. O fato é que a coisa jurídica não importa. Se a comunidade está envolvida, o processo não tem volta. Não há como você tirar o fundo dessa comunidade e colocá-lo para criar um clube de tênis.

Por isso, acho muito importante o que foi falado sobre a composição do fundo. De que ele seja ativo e vivo e que, a cada ano, sejam agregados novos doadores, que representem a comunidade. Penso que esse é um tema que

temos de discutir no Brasil: como garantir que os mecanismos democráticos e participativos contribuirão para reduzir a desigualdade social brasileira. Esse é o nosso desafio. E ele não é tão grande no Canadá. Então, que mecanismos uma fundação comunitária deve ter no nosso país para garantir a devida atenção a essa questão da desigualdade?

**MARIA ALICE SETUBAL** – Temos várias questões aí. A primeira é que não basta estar na comunidade. Há uma certa idealização de comunidade porque nela também há quem se aproprie das causas. A comunidade tem seus “donos”, pouca transparência e várias características idênticas a de outros setores. Portanto, acredito que não basta ser comunidade; precisamos alcançar a transparência e a gestão democrática.

O Fernando Rossetti tem essa preocupação na discussão: qual o modelo a se adotar para gerir a fundação comunitária ou um fundo. Quais são os parâmetros de uma gestão democrática? Esse é um ponto para discutirmos aqui. Porque o fato de ser da comunidade não garante uma atuação democrática, nem que haja uma gestão participativa, nem que não seja privatizado. Todas essas questões aparecem na comunidade também.

Voltando ao desafio que o Gabriel lançou, uma fundação comunitária contribui em quê? O que ela é? Não é nem melhor nem pior que outros tipos de organização; é diferente. O que ela traz de oportunidade? Por que é interessante?

Outra frente de questionamento diz respeito às avaliações. Aqui no Brasil, é um movimento muito recente, mas, nos Estados Unidos, na Europa, no Canadá, existem avaliações dos resultados comparando-as com outras organizações do Terceiro Setor?

Vou mais além: muito se tem discutido sobre a predominância, no Brasil, do modelo de fundações empresariais. Isso faz com que as pequenas ONGs, que beneficiam crianças e adolescentes, as ONGs ligadas a movimentos sociais (que cuidam de causas de indígenas, mulheres, negros) e também as ONGs comunitárias, enfim, diferentes organizações da sociedade civil, acabem tendo pouca força porque todos os recursos estão nas fundações empresariais. Estas passaram a operar seus projetos diretamente, em vez de fortalecer organizações já existentes para que elas operem seus projetos. Nesse contexto, a fundação comunitária pode se estabelecer como um modelo alternativo?

**LUZIA MONTEIRO ARAÚJO SOARES, Audoc.con** – Sou consultora, trabalho em comunidades há 32 anos, tenho experiência acumulada em vários projetos e movimentos. Trabalhei no território de São Miguel Paulista, onde atua a Fundação Tide Setubal, e estava conversando com o subprefeito Diógenes Sandim sobre o modelo das Subprefeituras da cidade de São Paulo, no qual o dirigente local não é eleito, mas tem sob a sua tutela milhares e milhares de pessoas. A grande questão é que o desenvolvimento local está embutido no trabalho da Subprefeitura.

Na medida em que o Diógenes assumiu a Subprefeitura do Itaim Paulista, vimos a oportunidade de fazer uma provocação na área de políticas públicas. Está na hora de o poder público, em São Paulo, repensar outro mecanismo de ação. Não dá mais para imaginar uma cidade dessa dimensão, com o mundo do trabalho e do emprego passando por uma crise permanente, sem um mecanismo de enfrentamento de tal realidade. Ao ponto de a cidade de São Paulo não ter uma agência de desenvolvimento local.

Na Subprefeitura do Itaim Paulista, criamos um mecanismo, no âmbito do poder público, chamado de Câmara de Animação Econômica. Há várias lições de casa por fazer. Uma delas tem a ver com o poder de compra da própria Subprefeitura. Ela compra de quem? Porque, se eu estou exigindo de quem está no território que faça a sua parte, o poder público também tem de fazer a dele. Normalmente, é tudo muito centralizado.

Todas essas discussões que tivemos aqui vão colocando problemas novos para pensar. Com a experiência que criamos no Itaim Paulista e olhando para São Miguel, vimos que sempre nos faltou um mecanismo de fomento. Ele é fundamental porque, ao ser instalado, se traça um diagnóstico; organiza-se a comunidade e se localizam seus potenciais; estabelecem-se determinadas políticas públicas; e se aproveita até o potencial das universidades, com o papel importante que têm dentro do território.

Acabei descobrindo, por um vídeo e por relatórios da Fundação Tide Setubal, que havia uma série de dados locais desconhecidos dos atores daquela comunidade. Juntando esse fato à experiência do Maranhão que vimos aqui, concluo que há toda uma lição de casa a ser feita. E sei que se reproduz, sim, na comunidade o modelo de “dono”. Não pensem que esse trabalho de mobilização é um passeio. Pelo contrário, é preciso atuar fortemente nessa cultura.

Dispor de um mecanismo de fomento pode viabilizar a realização de ideias já existentes. Por exemplo, uma pessoa no Jardim Helena, subdistrito de São Miguel Paulista, desenvolve algo ligado ao setor de aviação. Ela vai sendo prospectada por capitalistas de fora, mas pode crescer e produzir em escala dentro do território. Tem a pobreza, mas tem também um pessoal, num determinado patamar da base da pirâmide, que pode ser fomentado. Às vezes, estão ligados a uma ONG, mas não conseguem dar o passo adiante. Trata-se, na verdade, de um mosaico para ser enfrentado.

Eu não conseguiria entrar nesse debate do ponto de vista das empresas. Enxergo, no entanto, seu grande papel ao fazerem aportes na comunidade. Mas também é importante

pensar de que forma isso vai ser feito. Hoje, falou-se aqui de um fundo concursável. Já passei pela experiência de me candidatar a um investimento da Petrobras, e foi complicado. Você leva um mês fazendo projeto, mapeia, vê quanto recurso deve entrar da empresa, quanto a comunidade colocaria, quanto ela pode se devolver. Tudo isso, e você cai num banco de projetos. É cansativo.

Concordo com o Eduardo Szazi que o pessoal está querendo ver o que acontece de forma mais próxima, dentro da sua comunidade. Manter essa visão é saudável, até do ponto de vista do processo educacional. E quando se fala em buscar um fomento, nós temos recursos dentro da política pública que estão mal utilizados.

O vídeo que a Fundação Tide Setubal fez sobre o Programa Ação Família São Miguel mostra o quanto uma política pública sofre de engessamento. Quando, em contrapartida, esse projeto é tocado por uma instituição, é possível fazer uma coisa diferente. Há um patamar de comparação aí.

Por tudo isso, acredito que fazer um fundo no bairro de São Miguel vai criar um mecanismo de fomento. Ele vai sofrer os seus problemas, passar por discussões. Agora, qual é a diferença em relação ao Canadá e a outros países? É que nós estamos aqui para pensar a redução da desigualdade social. Se não pegarmos isso como um norte e entendermos o papel que cada um terá, não faremos diferença nessa questão das fundações comunitárias.

**LIDIA MORSOLETTO FERREIRA, consultora** – Pensando na construção desse conceito aqui no Brasil, penso que uma das ações fundamentais é a divulgação e a ampliação do debate que estamos fazendo. A experiência de construção dessa ideia em outros países, pelo menos em materiais que já li, sempre foi precedida de uma discussão conceitual e operacional para a sociedade.

Estamos nessa fase de divulgação de experiências, de ampliação do debate e de criar mecanismos para envolver outros setores. É um momento muito rico, e fico satisfeita de saber que o conceito de fundação comunitária está nascendo muito vinculado ao desenvolvimento local. E não tanto da perspectiva do investimento.

Talvez seja uma característica do Brasil ter disputas de sentidos e significados. Também

a partir do que sei de outros países, sempre há uma organização promotora do debate. Ela não tem que fomentar as fundações, mas precisa organizar e promover as discussões para divulgar a ideia.

**LUCIA DELLAGNELO** – Vou tentar responder à pergunta do Gabriel, sobre a contribuição que a fundação comunitária pode dar. O Terceiro Setor no Brasil é predominantemente corporativo. E houve um crescimento exponencial de organizações sociais nos últimos dez anos. A maioria dessas organizações opera projetos com verbas corporativas. A questão é que não houve um crescimento compatível ou comparável das organizações financiadoras e apoiadoras em relação à explosão de ONGs que realizam trabalhos sociais.

Existe um texto do Fernando Rossetti e da Cindy Lessa chamado *O Futuro da Filantropia no Brasil – Criando um Setor mais Diversificado*, que traça um cenário do investimento social privado no País daqui a 20 anos. Eles dizem que existe uma tendência de aumentar o número de organizações de apoio às organizações sociais. Assim, o crescimento das organi-



ações executoras deve se estabilizar e haverá um número maior de organizações de apoio, que podem ser fundações comunitárias ou outras que apoiam pequenas organizações que estão no território.

Pela perspectiva do Fernando e da Cindy, haverá uma diversificação do tipo de organizações no nosso país. Existirão fundações comunitárias, familiares, individuais. Porque, atualmente, esse setor é muito empresarial. Então, veremos surgir a diversificação das fontes, dos doadores, mais organizações de apoio e uma estabilização do número de pequenas organizações. Lembrando que essa é uma tendência apontada pelo GIFE, na pesquisa *Visão 20/20*, em que a questão da territorialidade aparece como um incentivo para o investimento. Tanto do pequeno doador quanto das empresas.

Diante desse cenário, qual contribuição o conceito de fundação comunitária pode dar? Primeiro, acho que temos de baixar um pouco a expectativa. É óbvio que uma fundação comunitária não é, nem será, a panaceia que resolverá todos os problemas desse cenário nem a única organização capaz de promover o desenvolvimento local. Acho muito interessante que, na experiência do Maranhão, eles mostram um ecomapa de todos os agentes promotores de desenvolvimento local e colocam a fundação comunitária como um deles.

Creio que a grande função da fundação comunitária, nesse momento no Brasil, é a de articular o investimento social privado em torno de uma agenda compartilhada, de forma a contribuir para o desenvolvimento local. Agora, dizer que a fundação comunitária é o único agente de desenvolvimento local é um exagero. Pode até existir uma fundação comunitária tão maravilhosa que consiga fazer isso. No ICom, não fazemos isso, não temos ainda a capacidade de nos tornarmos o indutor, uma agência de desenvolvimento local. Nossa função é articular o investimento social privado e tentar nos articular também com o governo.

Quando a Mari Perusso estava apresentando a experiência de Porto Alegre, ela mostrou a complexidade de um processo de governança participativa. Só a força de um Estado consegue estabelecê-lo. Nenhuma organização não governamental privada, por mais competente que seja, por mais rica, tem essa força e essa capacidade. O indutor do desenvolvimento local é o governo local, é o Estado. Só que ele tem de contar com parceiros e compartilhar essa agenda de desenvolvimento.

Concluindo, na minha visão, a grande contribuição da fundação comunitária é reunir todos esses pequenos investidores que estão dispersos e articulá-los num pacto comum. Assim, para não criar uma expectativa enorme do resultado das fundações comunitárias no cenário brasileiro, acredito que fazer a articulação do investimento social privado para contribuir para o desenvolvimento local já é um papel estratégico muito interessante.

Mais um aspecto: o Andrés Thompson, da Fundação Kellogg, tem um texto muito interessante no qual ele questiona se as fundações comunitárias dariam certo no Nordeste, nas comunidades muito pobres. Essa é uma pergunta muito interessante, porque o principal papel de uma fundação comunitária é ser ponte, é ser elo entre diferentes segmentos de uma comunidade. Brinco que, às vezes, ser gestora de uma fundação comunitária é não saber com que roupa você vai trabalhar. Porque, no mesmo dia, você vai falar com o prefeito, com um grande empresário da cidade e subirá o morro para chegar à pequena ONG.

Enfim, a fundação comunitária não é uma organização de base. Há quem pense que a fundação comunitária vai substituir as organizações de base. De jeito nenhum. Como também não vai substituir as grandes fundações corporativas. A grande contribuição dela é servir de ponte entre esses dois lados.

**EDUARDO SZAZI** – Vou compartilhar com vocês meu novo projeto de pesquisa. Estou querendo associar fundação comunitária e comunidade quilombola. Isso porque existem elementos comuns entre elas. Ambas têm a territorialidade, a propriedade coletiva e um patrimônio que não é de ninguém, gerido em benefício de todos.

Estou pensando nas comunidades atuais sob este ponto de vista porque seus moradores parecem que fugiram das senzalas ontem. A vida continua sendo muito difícil, passando pela agricultura de subsistência e por uma série de problemas que parecem não ter saído ainda do século 19.

Penso, por exemplo, nas comunidades urbanas em área de invasão. Não há como esperar que se vá fazer uma divisão em lotes e dar uma titulação com escritura para cada um dos moradores. Não dá para fazer uma regularização fundiária nessas áreas. Então, pergunto: como criar uma estrutura jurídica que reconheça aquela propriedade coletiva – ou aquela ausência de propriedade coletiva? Ao mesmo tempo, não cabe criar uma estrutura socialista, em que todo mundo trabalha para dividir o resultado, porque vivemos num país capitalista. Como seria possível desenvolver essas áreas?

Não quero dizer que a fundação comunitária só aja nesse nicho, mas, com certeza, para esses nichos, ela talvez seja a única solução. Para esses locais, parece que só ela pode apresentar resultados. Em outros lugares, competiria com outras organizações. Teríamos uma sobreposição, porque uma ONG de base, uma fundação privada e uma fundação comunitária podem atuar numa mesma comunidade, inseridas no nosso modelo jurídico de propriedade privada. Porém, nas situações em que não há propriedade privada, talvez o único caminho possível para desenvolver aquela área seja mesmo a fundação comunitária.

**HELENA MONTEIRO** – Pensando no valor que a fundação comunitária traz para o Terceiro Setor e sobre qual seria o seu papel, acredito que devemos pensar nela como um ator a mais, numa composição de atores sociais. Ela não é “a” solução, mas “uma” solução que funciona para uma série de comunidades. Acho muito importante ter sempre esse referencial, até para evitar debates, disputas e competições desnecessários.

**SILVIA ZANOTTI, GIFE** – Uma preocupação latente no GIFE e que tem sido alvo de muitas discussões é como se diversifica o investimento social privado para ele atuar em temas polêmicos e difíceis. É o caso da propriedade das terras, que ninguém quer abordar pelas polêmicas geradas na sociedade.

Surge daí um questionamento: será que as fundações familiares vão ocupar esse espaço? Talvez. Mas quantas famílias no Brasil vão fazer IPO e criar fundações familiares? Talvez poucas. Minha pergunta é: será que as fundações comunitárias, na sua gestão, têm capacidade de acolher temáticas polêmicas na sociedade?

No começo, achei que sim, mas, com a evolução dessa discussão, parece que não, pois elas são geridas pela população local, e não sei se seria o espaço mais adequado.

**MARIA ALICE SETUBAL** – A gente volta na questão de não ter um modelo fixo. O Eduardo Szazi colocou uma visão um pouco em contraposição com a da Lucia Dellagnelo. Na visão dela, existe uma diferenciação entre fundação comunitária e organização de base. Daí que não se trata só de semântica porque há conceitos por trás. O Eduardo coloca um local interessante para uma fundação comunitária, um local de ocupação e, portanto, de uma certa regularização por meio de uma propriedade coletiva, ou algo por aí, onde uma fundação comunitária poderia gerir esse processo. Do que entendi, para a Lucia, essa seria uma fundação baseada na comunidade.

Eu não vejo tanta incompatibilidade. Não entendo por que uma fundação comunitária também não pode ser uma fundação com diferentes elementos daquela comunidade. Não necessariamente precisa ter o empresário. E não só o empresário precisa falar com o prefeito. É óbvio que o empresário terá um poder de chegar perto; terá voz perante o prefeito maior.

O que o Eduardo está colocando cabe em Heliópolis, por exemplo, com 125 mil pessoas. Não é uma comunidade pequenina, pode ser uma grande comunidade. Lá dentro, estão diferentes líderes: você tem o professor, o dono da padaria, pequenos empresários, lideranças da comunidade.

**LUCIA DELLAGNELO** – Tem que ter a riqueza local e a identificação dos ativos locais. Quero citar um exemplo: o ICom participa de uma iniciativa do Instituto C&A que envolve 11 iniciativas no Brasil de organizações que promovem o desenvolvimento institucional de pequenas ONGs. Numa reunião em Recife, percebemos que a maioria das organizações participantes tinha um C no seu nome. Pensamos que o C sempre era abreviação de comunidade. Mas não. Nas de base comunitária, o C queria dizer comunidade. Nas de base empresarial, o C quer dizer cidadania. Então, até o conceito de comunidade tem de ser resgatado no Brasil. No caso da fundação comunitária, um dos destaques do conceito é que fazem parte da comunidade o sujeito rico, poderoso, e o pobre. O conceito dos ativos da comunidade tem que ser discutido

**MARIA ALICE SETUBAL** – Mas é sobre isso que estou falando. Há comunidades que não são pequenas – Heliópolis é um exemplo bom – onde não se encontra uma grande empresa. Um município com 5 mil moradores não necessariamente conta com grandes empresários no território. E se não tem o grande empresário naquele local, não dá simplesmente para juntá-lo ali.

**LUCIA DELLAGNELO** – Ai, muita gente questiona que esses não são locais ideais para se constituir uma fundação comunitária.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Essa é outra discussão. O que eu quis ressaltar é que você, Lucia, e o Eduardo estavam com posições opostas.

**EDUARDO SZAZI** – Eu diria que a comunidade de Carajás, no Pará, depende muito mais da China do que uma favela do Rio de Janeiro depende do “asfalto”. Em outras palavras, várias pessoas que estão “no asfalto” no Rio talvez não tenham tanta interrelação com a favela. Agora, Carajás depende da China, entende? Porque ela só tem minério de ferro. Se ninguém comprá-lo, a cidade acaba. Ela não depende do empresário em Belém.

A gente não consegue fechar territorialmente a interdependência. Esse é um ponto importante.

**HELENA MONTEIRO** – É preciso considerar como essas comunidades se veem. Há situações em que as pessoas de um determinado território não se definem como comunidade, porque não compartilham uma cultura, um histórico, um território. Nessa localidade, talvez não caiba uma fundação comunitária. Seria outro conceito de organização.



**GABRIEL LIGABUE** – Proponho outro bloco de discussões. Temos aqui presentes outros atores, como o professor Renato Padovese, da universidade Unicsul, e o Diógenes Sandim, subprefeito de São Miguel Paulista. Vamos entender como esses atores percebem a atuação da universidade e do poder público dentro do território, inclusive em termos de desenvolvimento local.

Também queria resgatar uma questão que o Eduardo colocou muito claramente: do ponto de vista legal, não há empecilhos que atrapalhem a criação e a estruturação de uma fundação comunitária no Brasil. Muito pelo contrário, existem alguns instrumentos que podem até fomentá-la. Por outro lado, temos a questão do estímulo às pequenas doações, inclusive de pessoas físicas, mencionadas, em vários momentos, como uma ação que traz até ganhos do ponto de vista de controle social do uso do recurso. Portanto, pergunto: no cenário do arcabouço legal brasileiro, existiria alguma medida que pudesse ser trabalhada do ponto de vista de todas as organizações e que favorecesse a doação de pequenos doadores?

**RENATO PADOVESE, Universidade Cruzeiro do Sul (Unicsul)** – Achei interessante a Luzia comentar que descobriu a Universidade Cruzeiro do Sul. É que ela começou, em 1965, em São Miguel Paulista, com a fundação do Colégio Cruzeiro do Sul. A partir de 1973, começaram os primeiros cursos superiores. Hoje, atua em outros bairros de São Paulo: Liberdade, Jardim Anália Franco e, a mais recente, Pinheiros.

O principal câmpus fica em São Miguel Paulista, com cerca de 9 mil alunos de graduação e outros 6 mil de pós-graduação. São mais de 40 anos formando pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade, no colégio, nos cursos técnicos e na universidade.

São Miguel Paulista é uma região pobre da periferia de São Paulo, que ainda precisa de incentivo, de ações, de uma fundação comunitária. O diploma conferido pela Unicsul tem validade nacional. As pessoas que se formam lá podem atuar até no exterior, se o diploma for validado em outras regiões.

Mas o que precisamos mesmo é criar condições locais para que o aluno formado possa desenvolver seu trabalho ali e atrair investimentos para a região. Com esse interesse principal, penso que posso contribuir com essa discussão de canalizar a fundação comunitária e todo o desenvolvimento de São Miguel. Além do ensino em si, da formação e da produção de conhecimento, a extensão também é papel da universidade.

Atualmente, sou pró-reitor de extensão e assuntos comunitários. Isto é, cuido da atuação na comunidade, da divulgação do conhecimento. O questionamento que quero levantar aqui diz respeito a como a universidade pode contribuir com a Fundação Tide Setubal, com o poder público e com a fundação comunitária que se pretende instalar lá.

Temos pessoal e, principalmente, professores e alunos. Os alunos precisam cumprir atividades complementares, estágios e trabalhos de conclusão de curso. Então, podemos canalizar essas atividades todas para ações que visem ao desenvolvimento da comunidade local.

Está em projeto na Unicsul uma incubadora de empresas, que será a primeira da zona leste da cidade. E essa é uma parceria que podemos desenvolver com a Fundação Tide Setubal e com a Subprefeitura para tentar, realmente, atrair investimentos, identificar ali potenciais empreendedores e que eles possam, então, olhar São Miguel Paulista como um local para desenvolver o seu empreendimento.

Dessa forma, o aluno se forma e permanece ali, como riqueza daquela região, de maneira que haja um desenvolvimento econômico local. A Unicsul nasceu em São Miguel Paulista,

e, até hoje, sua principal atuação continua lá. Devemos muito ao bairro e gostaríamos de dar a ele esse retorno, para que a região se desenvolva economicamente.

**GABRIEL LIGABUE** – Vou fazer uma provocação nessa passagem: qual é o papel de uma fundação comunitária na criação do senso de pertencimento de uma região? O que está na fala do Renato é que, muitas vezes, muitas organizações trabalham a capacitação, formam as pessoas que estão lá e elas saem do território. Então, como se resgata essa questão de valores?

**DIÓGENES SANDIM, Subprefeitura de São Miguel Paulista** – Assumi a Subprefeitura de Itaim Paulista, há uns cinco anos, quando me tornei gestor de políticas públicas num nível local. A partir de então, deparei com a grande fragmentação destas no território. Daí, você percebe o quanto se perde em eficácia dos recursos por conta dessa situação. É algo astronômico.

Temos recursos, sim, para resolver muitos de nossos problemas. Mas ocorre uma perda significativa de dinheiro, empenho e esforço humano na busca da solução dos problemas da comunidade. Muitas vezes, nem nesse nível local se veem resultados.

Enquanto gestor de políticas públicas de um território, você precisa pensar a questão do desenvolvimento local. Digo desenvolvimento nesse sentido mais amplo, não só sob o aspecto econômico, mas da qualidade de vida de quem habita aquele espaço urbano. E aí você tem de pensar em tudo. As situações se sucedem em todos os momentos, em qualquer lugar. Só que de uma forma totalmente ineficiente, fragmentada, sem recursos.

Nesse momento, costumo dizer que o papel do gestor é o de pegar um agulhão grande, com um fio, e tentar costurar as situações. Por meio de uma ação integrada, ele consegue melhores resultados com aquilo que está desperdiçando no território. Isso acontece em termos de poder público, nas relações com as empresas privadas, com as ONGs, o Terceiro Setor e, possivelmente, também, com uma fundação comunitária. Temos de considerar tudo isso a partir dessa necessidade de criar um novo modelo, um novo jeito político de tratar essa questão.

Esse novo jeito não é só de responsabilidade do poder público, mas de toda a sociedade em nível local e da sociedade civil como um todo. Há uma necessidade de construirmos essa parceria, que chamo de parceria de compromisso. Não significa apenas ter um parceiro. Isso já está totalmente esvaziado. Tem de haver um compromisso histórico.

Afinal de contas, com tanta riqueza, com tantas possibilidades de solução, precisamos superar a desigualdade, a injustiça e a exclusão social. Esse compromisso deve nos unir, quase como pregadores de uma nova doutrina. Temos que trabalhar desse jeito para ganhar corações e mentes. Fica parecendo meio discurso de igreja, mas é doutrina mesmo.

Desculpem-me por essa forma de falar menos teórica. Mas penso que precisamos sair um pouco desses conceitos muito racionais e começar a lidar com essa questão quase que evocando um sentimento que está dentro de todos nós, pedindo para irmos avante. Precisamos criar um movimento mesmo, para buscar essa ação integrada.

Em São Miguel, enquanto poder público em nível local, também buscamos articular o capital social disponível na localidade com a universidade Unicsul e com um parceiro fantástico, que é a Fundação Tide Setubal. A própria Maria Alice Setubal participou desse momento, expressando seu grande empreendedorismo social.



Estamos pensando, então, em criar uma incubadora de empresas. Porém, ela não pode ser a única ferramenta para o desenvolvimento local. Até porque há muitas iniciativas que não dá para acompanhar dentro de uma incubadora. Nossa questão, agora, é saber que empresas ou negócios vamos incubar, que tenham um sentido estratégico para o desenvolvimento local.

É necessário discutirmos. De antemão, entendo que precisamos trabalhar muito a difusão da informação, de maneira a colocar dados à disposição da comunidade. Já se cogitou criar um observatório socioeconômico, e a universidade já está nos ajudando a estruturar. Isso aconteceu para atender a uma provocação do Gabriel, no sentido de colocar os professores, alunos e toda a comunidade acadêmica para fazer um levantamento e um diagnóstico.

Buscamos uma experiência bem próxima de nós, na cidade de Guarulhos, que tem uma agência de desenvolvimento local exitosa. Estamos conversando com eles e pensando em trazê-los para nos ajudar nesse trabalho. O objetivo é estudarmos um pouco mais os recursos que temos disponíveis para que, a partir dessas informações, planejemos melhor nossas ações.

Quanto à Câmara de Animação Econômica, ela é a expressão mais de uma vontade política do que algo já concebido e bem definido. Trabalhamos essa experiência por quatro anos no Itaim Paulista. Agora, percebo uma realidade muito diferente entre Itaim Paulista e São Miguel. São duas Subprefeituras próximas, uma ao lado da outra, mas com realidades totalmente diferentes.

No Itaim Paulista, a base da pirâmide é muito mais alargada, e o chamado circuito superior da economia é muito pequeno. Em São Miguel, existe uma vida econômica substancial e um circuito superior da economia muito mais atuante e presente. No Itaim Paulista, a economia informal é impulsionada por um empreendedorismo emergente, que precisa ser estimulado, pois sustenta a economia local.

Se articularmos esses dois circuitos, de uma forma que o superior perceba a importância que ele tem para o próprio circuito superior da economia e para a promoção do círculo virtuoso, dá para estabelecer aí uma parceria. Nosso papel é fazer essa articulação, partindo da compreensão dos empresários locais. O Walmart, por exemplo, pode articular uma ação junto à economia informal, capacitando empreendedores no círculo de sua cadeia de produção e de serviços.

Precisamos começar a construir isso. A experiência no Itaim é a expressão de uma vontade, transformada em ação prática. Por meio da discussão, com diálogo e transparência, construímos uma proposta de desenvolvimento local integrado e sustentável.

**EDUARDO SZAZI** – O Gabriel levantou a questão dos aspectos legais da fundação comunitária. Não precisamos mudar nada na lei atual nem criarmos uma lei nova para termos plenas condições de fomentar e desenvolver as fundações comunitárias no Brasil hoje.

No Código Civil, não há impedimento de elas terem uma definição territorial. Podemos, sim, definir uma fundação para um território. Não há nenhuma obrigação de ter uma forma de escolha de conselheiros. Portanto, é absolutamente possível compor uma administração com participantes de várias forças sociais, escolhidos de uma série de formas. Em resumo, basta instituir a fundação territorialmente definida, com uma participação comunitária.

A questão da hospedagem de recursos de terceiros também não é proibida. E a legislação autoriza e fomenta os multifundos. Um promotor que receba alguém que queira criar uma fundação e que não tenha recursos suficientes pode canalizá-los para alguma que já existe. As fundações podem ter, ainda, uma ampla base de apoiadores que fazem contribui-

ções. Em resumo, do ponto de vista institucional, podemos colocar uma fundação comunitária de pé, ou até dezenas, ou centenas delas.

Sobre o incentivo à doação, ele é realmente muito tímido no Brasil para pessoas físicas. Existe, basicamente, nos fundos da criança e do adolescente, nos projetos culturais e, agora, no esporte. A fundação comunitária já pode dispor desses incentivos de maneira inteligente. Quero frisar que não são incentivos indisponíveis para as fundações comunitárias. Ao contrário, podem ser utilizados plenamente por elas.

Isso funciona numa comunidade ampliada, com o rico e o pobre juntos, porque se torna possível uma transferência interna de renda. O rico vai ajudar o pobre, inclusive se valendo do incentivo fiscal. Se a comunidade for muito pequena, muito pobre, em área de invasão, como comparei no início com a quilombola, o incentivo fiscal não resolve, porque não há pagamento de impostos.

Se nós temos uma fundação com valores muito pequenos de contribuição e queremos que a própria comunidade a apoie, é possível captar R\$ 1 ou R\$ 2 por mês daquelas pessoas, por uma série de formas. O que vai fomentar esse investimento é o olho do doador. Minha cidade, meu bairro, minha comunidade está melhorando e, aí, eu ponho dinheiro. O olho é o melhor instrumento de captação de recursos.

**LUCIA DELLAGNELO** – Eduardo, acho que cabe também adicionar que nenhum país do mundo tem uma legislação específica para fundação comunitária; nem os Estados Unidos, nem o Canadá.

**EDUARDO SZAZI** – No Brasil, reforço que também não precisamos de uma lei específica.

**TIÃO SOARES, Fundação Tide Setubal** – Tem um escola-novista, chamado Fernando Azevedo, que sempre cito, porque ele diz que educação e cultura são coisas de garimpeiro. O que fizemos aqui hoje, durante o dia inteiro, foi garimpagem desse ouro tão escondido.

O histórico que a Lucia trouxe de fundação comunitária me impressionou e, inclusive, me “desconceituou” do primeiro entendimento que tive das fundações comunitárias. Entre 1914 e 1916, havia uma comunidade de ricos empresários – comunidade, aí, entendida como pessoas de interesses comuns –, que criaram um fundo para uma ação social. Fiquei me questionando se essa fundação comunitária era uma fundação da comunidade, para a comunidade ou à comunidade. Ou seja: a fundação comunitária era de quem? De que comunidade estamos a falar?

E esse questionamento me fez pensar que, se eu definir comunidade num certo território, daí surge, naturalmente, a ideia de articular os diferentes atores. Nesse contexto, a definição de território me parece fundamental.

São Miguel Paulista corresponde a mais de 400 mil habitantes em três distritos. O distrito do Jacuí, no Jardim Lapenna, corresponde a uma comunidade. Lá no São Vicente, temos outra comunidade dentro do mesmo bairro. E os interesses são diferenciados. No Jardim Lapenna, existem microempresários, comerciantes, camelôs, pessoas que trabalham no Galpão, tudo gente que pertence àquele território. Mas essas pessoas não têm o mesmo sentido de comunidade que o pessoal da região central de São Miguel, por exemplo, onde



se vê muito interesse do ponto de vista cultural pelo *hip hop*. Pensando no microempresário localizado nesse mesmo território, ele também tem interesses outros.

Então, afinal, o que é uma fundação comunitária? É uma fundação para a comunidade; para atuar numa certa comunidade; ou é uma fundação que tem um sentido de pertencimento comunitário? Na minha compreensão até aqui, parece que não está incluso um sentido de pertencimento comunitário ao conceito. Porém, acredito que mais do que parceria, esse sentido de pertença traz a ideia da corresponsabilidade. Parceria é uma coisa mais estanque. Na minha maneira de ver, na fundação comunitária, tem que existir corresponsabilidade e compartilhamento.

Assim, na articulação que se dá nesse território as pessoas têm de oferecer uma contrapartida. Seriam microcontribuições, dadas em dinheiro, que criariam o sentido de pertença. Se o morador enxerga a mudança e a transformação social numa atuação que se dá numa certa localidade, ele quer contribuir. Então, há um sentido comunitário muito forte aí, que precisa ser considerado. E a sustentabilidade, aplicada a essa situação, terá de ser humana e com esse sentido de pertença; com essa construção de objetivos, de sentidos comuns.

Há outra questão que me chamou a atenção. O Norbert Elias e o John Scotson escreveram um livro chamado *Os Estabelecidos e os Outsiders: Sociologia das Relações de Poder a Partir de uma Comunidade*. Esse livro traz muito mais do que o conceito de comunidade em si. Os autores mostram que um sujeito pode morar em Heliópolis e já pertencer a uma comunidade da rua X. Chega outra pessoa, do bairro de São Miguel Paulista, e vai contaminar o sujeito de Heliópolis, de maneira que ele não pertença mais àquela comunidade, pois houve toda uma alteração do cotidiano ali dentro.

A partir daí, se pensamos a fundação comunitária construída a partir de uma verticalização, é possível que não se promovam mudanças nessa comunidade, porque se deixa de ter o grupo de beneficiários para atender. Imaginem alguém que diga: “vou implantar uma fundação comunitária aqui porque essa comunidade precisa de benefício”, tal qual um autêntico salvador de almas. Nessa constituição dos onguismos, ocorre essa ideia de curador. Só que o curador também não quer que a comunidade mude de fato para não perder seu público.

São essas as minhas questões. Mais dúvidas do que alguma contribuição. Porém, acho fundamental colocar nessa roda o sentido de pertença para compreensão de fundação comunitária. Até porque, pensamos dessa forma na atuação da Fundação Tide Setubal lá em São Miguel. Trabalhamos por uma história e por uma construção cotidiana, contextualizada coletivamente, com essa construção do fazer e do refazer. Procuramos abrir um diálogo mais alargado dessa construção sistêmica, desse todo que está nas partes e estas que estão no interior dele. Tal construção, para mim, promoverá, daqui a mais um tempo, a instituição de uma fundação puramente comunitária.

**LUCIA DELLAGNELO** – Acho que usei uma estratégia equivocada na minha apresentação. Tentei mostrar que, na origem do conceito de fundação comunitária, não está intrínseco o desenvolvimento local. Entretanto, na expansão das fundações comunitárias pelo mundo, em alguns países e em algumas comunidades, ela promove, sim, o desenvolvimento local.

Costumo dizer que, se pegarmos puramente o conceito de fundação comunitária da maneira como surgiu, ela não funciona como um ator do desenvolvimento local. Porém, a partir da década de 1980, no movimento de expansão pelo mundo, o conceito de fundação comunitária adquiriu essa potencialidade. Não quer dizer que qualquer fundação comunitária criada hoje já nasça com potencialidade ou a desenvolva. Peço desculpas se passei uma ideia que afete negativamente o entendimento de vocês.

**GABRIEL LIGABUE** – Tendo em vista o que discutimos e as questões que levantamos aqui, fica claro que a fundação comunitária, definitivamente, não é uma panaceia para resolver todos os problemas sociais. Também deu para perceber que ela tem de vir de baixo para cima; não pode ser um movimento de cima para baixo. Outro ponto fundamental: ela não é a única solução; é mais um elemento a contribuir para a articulação do investimento social privado no território e, com isso, favorecer o desenvolvimento local. Do ponto de vista de marco regulatório, não há impedimentos para se trabalhar com esse conceito aqui no Brasil. Assim, acredito que conseguimos fechar alguns pontos e podemos parar por aqui.

**MARIA IZABEL TORO** – Em nome do Fernando Rossetti, agradeço a presença de cada um de vocês. Agradeço, também, ao Cenpec e à Fundação Tide Setubal pela oportunidade dessa rica discussão de hoje.

**MARIA ALICE SETUBAL** – Nós fizemos um esforço de quase 12 horas com um pequeno intervalo para almoço. Então, agradeço muito a quem pôde permanecer. Saio feliz, pois foi bastante produtivo. Esse é um registro importante para continuarmos caminhando. Caso contrário, ficamos sempre com aquela sensação de que estamos começando de novo, pois não está claro o que é o conceito ou como é que ele funciona. A organização desse material deve nos ajudar, inclusive, a definir um pouco melhor os próximos passos. Mais uma vez, muitíssimo obrigada!



**A Fundação Tide Setubal e o GIFE agradecem aos participantes do evento, palestrantes e debatedores, cujas opiniões e experiências muito contribuíram para a realização deste trabalho.**

Ana Roth (Fundação Otacílio Coser)  
Andrea Buoro (Instituto Arapyau)  
Andrea Kaufmann Zeh (Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – Fundep)  
Antonio Marchezine – Pe. Ticão (Movimento Nossa Zona Leste)  
Daniel Becker (Centro de Promoção da Saúde – Cedaps)  
Denise Nogueira (Itaú Sustentabilidade)  
Diógenes Sandim (subprefeito de São Miguel Paulista até set/2009)  
Eduardo Szazi (Szazi Bechara Advogados)  
Élio Raymundo Moreira (Instituto Rio)  
Florianio Pesaro (vereador da Câmara Municipal da cidade de São Paulo)  
Francisco Henrique Pinheiro (Conseg São Miguel)  
Gabriel Ligabue (consultor da Fundação Tide Setubal)  
Helena Monteiro (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – Idis)  
Joaquim Batista Xavier (Sebrae-SP)  
Lidia Morsoletto Ferreira (Consultora)  
Lucia Dellagnelo (Instituto Comunitário Grande Florianópolis – ICom-Florianópolis)  
Luzia Monteiro Araujo Soares (Audoc)  
Márcia Alexandre (Instituto Votorantim)  
Mari Perusso (presidente da Federação das Mulheres Gaúchas)  
Maria Izabel Toro (GIFE – RedEAmérica)  
Miguel Rachid (Fórum Urbanístico de São Miguel)  
Paola Marinoni (Instituto de Cidadania Empresarial – ICE)  
Paula Galeano (assessora do vereador Florianio Pesaro)  
Paulo Mindlin (Instituto Walmart)  
Regina Cabral (Instituto Formação/Instituto Baixada Maranhense)  
Renata Cunha (Instituto Holcim)  
Renato Padoveze (Universidade Cruzeiro do Sul – Unicsul)  
Rogério Arns (United Way Brasil)  
Sebastião Soares (Fundação Tide Setubal)  
Silvia Zanotti (GIFE)  
Warny Moreira Santana (Subprefeitura de São Miguel Paulista)