



GRANTCRAFT  
by Candid.

# Como a Filantropia Comunitária Transfere o Poder

SÉRIE LIDERANÇA

O que os doadores  
podem fazer para  
tornar isso realidade?

POR JENNY HODGSON E ANNA POND

#ShiftThePower

PARCEIROS:





Autoras: Jenny Hodgson e Anna Pond  
Edição: Jen Bokoff, Candid  
Design: Betty Saronson, Candid  
Ilustrações: Gerhard Cruywagen

Este artigo foi escrito para a Global Alliance for Community Philanthropy (GACP). Os resultados e as conclusões apresentadas são de responsabilidade das autoras e não refletem necessariamente as posições dos membros da GACP ou das organizações aqui citadas.

Agradecemos especialmente aos membros da GACP por sua orientação e contribuições apresentando exemplos, com destaque a Chris Cardona, David Jacobstein e Hope Lyons, assim como a Wendy Richardson do Global Fund for Community Foundations, que revisou as diversas versões iniciais e nos encorajou ao longo do processo de elaboração deste documento. Agradecemos também aos demais entrevistados—Marinka Wijngaard, Anke van Dam, Wanja Muguongo e Katharine Pearson Criss—e a todos aqui referenciados. Muito obrigada por compartilhar suas políticas, práticas e pesquisas com todo o campo.

## AGRADECIMENTOS

Gabriela Boyer, representando a Fundação Interamericana; Chris Cardona, coordenador de programas para filantropia da Fundação Ford; Katharine Pearson Criss, consultora independente e ex-representante da Fundação Ford para a África Oriental; Nick Deychakiwsky, coordenador de programas para sociedade civil da Charles Stewart Mott Foundation; David Jacobstein, especialista em democracia da equipe de programas intersetoriais na DCHA/DRG da United States Agency for International Development (USAID); Marcy Kelley, diretora executiva no departamento de gerenciamento da carteira de doações da Fundação Interamericana; Barry Knight, consultor do Global Fund for Community Foundations; Hope Lyons, diretora de gerenciamento de programa do Rockefeller Brothers Fund; Wanja Muguongo, diretora executiva da UHAI-EASHRI—The East African Sexual Health and Rights Initiative; Matt Reeves, líder global—Sociedade Civil, AGA Khan Foundation; Wendy Richardson, diretora de operações e comunicação do Global Fund for Community Foundations; Megan McGlynn Scanlon, coordenadora de programas sênior—Sociedade Civil, AGA Khan Foundation; Anke van Dam, conselheira de política estratégica no Departamento de Desenvolvimento Social da Força Tarefa por Direitos das Mulheres e Equidade de Gênero do Ministério de Relações Exteriores da Holanda; Marinka Wijngaard, coordenadora de políticas no Departamento de Desenvolvimento Social da Força Tarefa por Direitos das Mulheres e Equidade de Gênero do Ministério de Relações Exteriores da Holanda; Maryanne Yerkes, conselheira sênior para sociedade civil e juventude do Centro de Excelência em Democracia, Direitos Humanos e Governança da USAID. Obrigada também aos muitos outros que contribuíram na elaboração deste documento.

Esta publicação é parte do *GrantCraft Leadership Series*. Os materiais produzidos nessa série não têm a intenção de dar instruções ou prescrever soluções, mas sim disseminar, estimular a discussão e sugerir alternativas possíveis.

Acesse este e outros documentos em [grantcraft.org](http://grantcraft.org). Fique à vontade para usar partes do artigo, copiá-lo e citá-lo, desde que dando os devidos créditos ao *GrantCraft* e respeitando os termos relativos aos direitos autorais.

Para obter mais informações, entre em contato com o *GrantCraft* pelo email [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org).

## APOIO:



## EM GRATIDÃO AOS MEMBROS DA GACP:



©2019 Candid

Este conteúdo é disponibilizado em base aos termos estipulados pela licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Unported, [creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

[doi.org/cm46](https://doi.org/cm46)

# Índice

- 5** A filantropia comunitária: contexto para o compartilhamento e a transferência do poder
- 7** A filantropia comunitária como conceito: fundamentos e definições
- 18** Algumas dicas gerais para doadores
- 26** Usando doações para ampliar a filantropia comunitária e transferir o poder
- 37** Alinhando valores e práticas da filantropia comunitária em sua instituição doadora
- 41** Construindo o campo da filantropia comunitária
- 46** Conclusão

# Sobre a publicação

## QUEM SÃO AS AUTORAS?



Jenny Hodgson é a diretora executiva do GFCF. Antes de fazer parte do GFCF em janeiro de 2007, trabalhou no desenvolvimento da filantropia de base local na ex-União Soviética, na África Subsaariana e no Sudeste da Ásia por uma década. De 1998 a 2000, foi codiretora da *Charities Aid Foundation* (CAF) no escritório de representação em Moscou. Enquanto morava em Nairóbi, no Quênia, trabalhou como consultora da CAF, da Fundação Ford (no escritório responsável pelas operações da fundação na África Oriental), e da *Allavida*. De 2004 a 2006, foi consultora da Iniciativa Internacional para o Fortalecimento da Filantropia (IISP) da Fundação Ford, do *European Foundation Centre*, do *Singapore National Centre for Volunteering and Philanthropy*, do *Barrow Cadbury Trust* e da WINGS. Jenny é uma das fundadoras do *Olga Alexeeva Memorial Prize* para a filantropia em mercados emergentes.



Anna Pond oferece serviços de consultoria em gestão apoiando fundações privadas, instituições de ensino superior e organizações sem fins lucrativos para que se tornem mais eficazes. É consultora independente por mais de 15 anos, tendo trabalhado em uma grande variedade de projetos, desde o desenho e o encerramento de carteiras de investimentos sociais/doações até a facilitação de planejamentos estratégicos em âmbito institucional e processos de avaliação organizacionais. Entre seus clientes mais recentes estão a *Robert Sterling Clark Foundation*, *Cricket Island Foundation*, *Global Fund for Community Foundation*, Fundação Ford, *The California Endowment*, *Foundation Center* e *Queens College*. Anna trabalha em áreas temáticas e publicou sobre uma grande variedade de assuntos, desde liderança feminina multicultural até desenvolvimento de capacidades, incluindo *Supporting Grantee Capacity: Strengthening Effectiveness Together* (Apoio a capacitação de beneficiários de doações: fortalecendo a efetividade em conjunto) um guia de 2015 do *GrantCraft* para organizações doadoras. Ana foi ex-coordenadora de programas no *The California Endowment*, onde começou sua carreira no setor de desenvolvimento de lideranças e direitos dos imigrantes em organizações sem fins lucrativos.

## POR QUE ESTE DOCUMENTO?

Enquanto dizeres como “pensar globalmente e agir localmente” são ouvidos por aí há décadas, ainda não estão na prática de muitos dos processos de tomada de decisão sobre investimentos filantrópicos e da cooperação internacional. Mesmo os doadores que se preocupam de verdade com a promoção da liderança e de iniciativas locais têm dificuldade em abrir mão do poder. Este artigo pretende abordar essa dificuldade, oferecendo exemplos reais de como isso pode ser

feito. Esse esforço foi feito por solicitação da *Global Alliance for Community Philanthropy* (GACP) e do *Global Fund for Community Foundations* (GFCF).

A GACP é uma colaboração de diversos doadores envolvidos em uma série de atividades de pesquisa e aprendizagem para levar adiante a prática da filantropia comunitária e influenciar atores internacionais no campo do desenvolvimento para que possam entender melhor, oferecer apoio e promover o papel da filantropia comunitária na busca de resultados melhores e mais duradouros. Em essência, é um grupo de doadores interessado em compreender como podem apoiar estratégias que fortaleçam o senso de propriedade e pertencimento local, investir em soluções com impacto de longo prazo, e construir a partir de recursos e talentos que já existem (ou, no mínimo, fazer o que estiver ao seu alcance para não prejudicar ou destruir esse ativo). O GFCF foi criado em 2006 e construiu uma rede de cerca de 180 organizações de filantropia comunitária em 60 países, atuando em todo o mundo para promover e apoiar esse tipo de instituição por meio de pequenas doações, apoio técnico e espaços de aprendizado e compartilhamento. O GFCF também oferece sua estrutura como secretaria para a GACP.

## COMO POSSO USAR ESTA PUBLICAÇÃO?

O artigo apresenta a ideia de filantropia comunitária e outros conceitos associados que podem ajudar os financiadores a discutir e aplicar o que estamos chamando de “abordagem de filantropia comunitária” ou “lente” em seu trabalho filantrópico. Os exemplos práticos e dicas apresentados demonstram como outros financiadores têm compartilhado e transferido o poder sem perder de vista seus interesses institucionais e imperativos estratégicos. Doadores interessados em resultados duradouros, obtidos através da liderança das próprias pessoas e apropriados por elas, terão nesse material uma grande ferramenta.

## ONDE POSSO OBTER MAIS INFORMAÇÕES?

Para saber mais sobre filantropia comunitária, visite o website do GFCF ([globalfundcommunityfoundations.org](http://globalfundcommunityfoundations.org)), e acompanhe seus blogs, entre em contato com [info@globalfundcf.org](mailto:info@globalfundcf.org), siga GACP no Twitter [#ShiftThePower](https://twitter.com/ShiftThePower), inscreva-se para receber os boletins mensais do GFCF. O *GrantCraft*, um serviço do *Candid*, oferece materiais para apoiar os financiadores que desejam ser mais estratégicos em seu trabalho. Esse documento foi publicado como parte de sua série sobre liderança para incentivar uma conversa sobre a abordagem da filantropia comunitária. Conheça os materiais disponibilizados pelo *GrantCraft* em [grantcraft.org](http://grantcraft.org) e no Twitter seguindo [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft). Outros serviços e ferramentas oferecidos pelo *Candid* podem ser acessados em [candid.org](http://candid.org).

# A filantropia comunitária: contexto para o compartilhamento e a transferência do poder

Um importante dilema para os doadores tem sido a questão de como destinar recursos de forma que as populações beneficiadas sejam as protagonistas de seus destinos, ao mesmo tempo em que se assegura a total transparência e a prestação de contas dos recursos usados e dos resultados obtidos.

As comunidades em todo o mundo estão, cada vez mais, enfrentando novas e alarmantes pressões, o que suscita a questão de como criar resiliência local. É no nível da comunidade que alguns dos desafios globais mais urgentes—mudanças climáticas, desigualdade e migração—têm maior impacto. Somado a esses desafios há um mix de situações como crises econômicas prolongadas, ressurgimento da política populista, a intolerância em relação a grupos minoritários e marginalizados e o enfraquecimento dos laços sociais que uniram as pessoas no passado. Dado esse quadro, temos todos os ingredientes de um grande problema. E poderíamos estar falando no centro de Baltimore, de Nairobi ou de Florianópolis; ou na zona rural do Nebraska, Sibéria ou KwaZulu Natal...são contextos diferentes, com toda certeza, mas com desafios cada vez mais parecidos.

**“A FORMA MAIS RADICAL DE PROMOVER MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS É TRANSFERIR O PODER ECONÔMICO, SOCIAL E CULTURAL PARA AQUELES QUE NÃO O TEM.”**

Peter e Jennifer Buffett, NoVo Foundation<sup>1</sup>

Nesse cenário, o que um doador deve fazer? Qual o papel do financiamento—filantrópico ou público—no apoio aos esforços para superar a fragmentação, reconstruir a confiança no espaço público, e promover comunidades diversas, inclusivas e vibrantes? Será que existem aspectos de nossas práticas que podemos mudar ou “desaprender” para facilitar e promover esses esforços?

A filantropia comunitária—como uma forma e uma força de desenvolvimento liderado localmente, que fortalece as capacidades e a voz da comunidade, inspira a confiança e, mais

importante, desvenda e edifica a partir de recursos e talentos locais—adquire nesse contexto uma relevância particular.

Esta publicação é destinada aos doadores que buscam maneiras de garantir que nossas intervenções produzam resultados duradouros, que sejam apropriadas e lideradas pelas próprias populações por elas beneficiadas. Oferecemos aqui conselhos práticos e exemplos baseados nas experiências de vários doadores diferentes, bem como algumas reflexões sobre como nós doadores podemos fazer mais para compartilhar e transferir o poder ao mesmo tempo que cumprimos com nossas responsabilidades institucionais de transparência e prestação de contas.

Abordamos a discussão em duas seções principais. Primeiro, apresentamos a ideia de filantropia comunitária e outros conceitos associados. Segundo, mostramos como doadores diferentes usaram o que estamos chamando de “abordagem da filantropia comunitária” ou “lente” como uma estratégia deliberada para transferir o foco do poder de si mesmos, concentrando-o em dinâmicas, relacionamentos e recursos no nível da comunidade. Ao longo das próximas páginas, vamos observar exemplos de doadores que são bastante diferentes entre si (e que adotam estratégias também diferentes), com a intenção de demonstrar como essa abordagem pode funcionar em qualquer contexto. Ao final de cada sessão são apresentadas perguntas para discussão. Reflita sobre elas e aproveite para usá-las orientando conversas com sua equipe e nas suas redes de relacionamento.

## NA PRÁTICA

Observe o registro mais recente das doações realizadas. Identifique alguma em que a distribuição dos recursos colaborou para que as populações locais fossem protagonistas de seus próprios destinos.

Não apresentamos nenhuma “bala de prata”. De fato, é importante notar que, embora existam fundações comunitárias na América do Norte há mais de cem anos, e o desenvolvimento baseado em recursos e talentos comunitários faz parte da linguagem do desenvolvimento desde a década de 1960, o surgimento da filantropia comunitária é um fenômeno global mais amplo, é muito mais recente<sup>2</sup>. Sua identidade e base estrutural de evidências estão em evolução. É justamente esse “emergir” que é o foco deste artigo. Os exemplos incluídos aqui provêm de diversos contextos, mas foram moldados, em geral, por tipos de preocupação semelhantes, tais como deficiências observadas nas práticas tradicionais de financiamento, ou a ansiedades em torno do sentimento de alienação e desencantamento por entre as comunidades. Talvez ainda mais importante, o conjunto de organizações descritas tenha surgido da crença de que, sem recursos locais, liderança local e adesão local, os esforços vindos de atores externos para provocar mudança nunca vão “colar”.

Os doadores abordam a conversa sobre filantropia comunitária de diferentes ângulos. Para alguns, o processo de construção da filantropia comunitária é um fim em si mesmo, uma estratégia essencial para promover o desenvolvimento de propriedade local e fortalecer a participação cívica. Para outros, a filantropia comunitária é atraente como uma estratégia para ajudar a cumprir seus objetivos institucionais mais amplos, quer envolvam migração, meio ambiente, juventude ou quaisquer outras questões. Além disso, embora a filantropia comunitária (e, em particular, a fundação comunitária) tenha sido reconhecida dentro do campo da filantropia, só mais recentemente chegou à atenção de audiências mais amplas, particularmente doadores e outros atores no campo da cooperação internacional para o desenvolvimento, que têm se

mostrado interessados na abordagem como uma estratégia potencial para fortalecer os resultados do desenvolvimento. Esta publicação é, em si mesma, o produto dessa conversa mais recente e ampliada entre um grupo transversal de atores presentes em espaços filantrópicos e de desenvolvimento. Como resultado, e em um esforço para reconhecer essa diversidade de perspectivas, usamos neste trabalho a linguagem e o enquadramento da filantropia e da cooperação internacional para o desenvolvimento.

## SOBRE OS EXEMPLOS

São apresentados exemplos de diversos doadores e experiências, incluindo cada um dos membros da *Global Alliance for Community Philanthropy*, um grupo diversificado de organizações financiadoras privadas, independentes (foram estabelecidas e financiam projetos com recursos de vários doadores) e híbridas que têm explorado a abordagem da filantropia comunitária em conjunto.

É possível observar, em alguns casos, que a linguagem da filantropia comunitária é usada muito deliberadamente; em outros, mesmo que os valores e atributos da filantropia comunitária estejam em evidência, são usadas diferentes linguagens e enquadramentos são usados, dando destaque a questões específicas como poder, voz, agência e eficácia. Por favor, compartilhe seus próprios exemplos no *GrantCraft* escrevendo para o blog. Envie um e-mail para [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org) para orientações.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Em que contextos você trabalha? Quais problemas afetam a resiliência local nesses contextos?
- De que maneira suas intervenções como financiador produzem resultados duradouros que são apropriados pela população local e liderados por elas? As organizações com as quais você normalmente trabalha são geridas e lideradas localmente? Como elas garantem a adesão local para que sua ação “cole”?
- Você percebe ressonância do conceito de filantropia comunitária em seu contexto organizacional? Ressoaria como um meio ou um fim? Onde você vê o conceito presente em seus valores, estratégia ou interação com os beneficiários?



# A filantropia comunitária como conceito: fundamentos e definições

Definimos a filantropia comunitária como uma forma e uma força para o desenvolvimento de recursos e talentos, capacidades e confiança locais. É, em última análise, uma forma de transferir poder para mais perto da base, para que a população local tenha maior controle de seu próprio destino.

Embora as conversas sobre 'empoderamento', apropriação e sustentabilidade sejam abundantes tanto na filantropia quanto na cooperação internacional, o caso aqui é diferente uma vez que a ênfase está em agrupar e organizar diversos recursos e talentos da comunidade de maneira que ela não seja mais vista como "beneficiária" no sentido tradicional, mas sim como "co-investidora" em seus próprios processos de desenvolvimento.

Antes de continuarmos com exemplos, vamos explorar os fundamentos dessa abordagem.

## FILANTROPIA COMUNITÁRIA: QUAL A HIPÓTESE BÁSICA?

Existe uma lógica simples e poderosa que sustenta a ideia básica da filantropia comunitária, que é algo assim:

- A filantropia comunitária é baseada na premissa de que todas as comunidades têm seus próprios recursos e talentos (dinheiro, habilidades, conhecimento, redes, etc.). Colocados juntos, esses elementos lhes dão poder e voz.
- Ao contribuir oferecendo seus próprios recursos, as pessoas começam a se sentir como co-investidores, com uma participação em seu próprio desenvolvimento.
- Quando as pessoas sentem que têm algo em jogo, elas se importam mais com os resultados, e as evidências mostram que elas se tornam mais interessadas em agir de maneira a promover e proteger seus interesses coletivos.
- Quando contribuições locais são colocadas na mesa, uma dinâmica de poder diferente é criada, mais horizontal, na relação com doadores externos, o que desafia a dinâmica tradicional do 'doador-beneficiário'.



- Quando os recursos locais são mobilizados, surgem novas formas mais horizontais de responsabilização, baseadas na confiança e na transparência.

Então, para recapitular: libertar o poder de agência das populações locais, suas organizações, e seus recursos e talentos, não é somente a coisa certa a ser feita—porque são essas pessoas que devem sempre estar na liderança—mas também é a mais efetiva. Seja você um doador trabalhando em mudanças climáticas, pobreza, direitos das mulheres ou desigualdade, estudos mostram que um forte ecossistema local de filantropia comunitária (no qual os recursos e talentos locais são mobilizados e fortes e diversos atores da comunidade estão engajados, com altos níveis de confiança e capital social) fortalecerá tanto os resultados quanto o senso de pertencimento e propriedade de todos os participantes.<sup>3,4</sup>

## UM POUCO SOBRE OS DOADORES: QUEM É O “DOADOR” NA FILANTROPIA COMUNITÁRIA?

Quando a maioria de nós pensa em “doador”, especialmente em um contexto internacional, tendemos a pensar em instituições—fundações, agências de cooperação bilaterais, etc. A filantropia comunitária oferece uma caracterização mais expandida e diferenciada da palavra, que enfatiza a mistura intencional de recursos de três tipos diferentes de “doadores”, os doadores externos, a organização de filantropia comunitária e as pessoas da comunidade.

**“A FILANTROPIA COMUNITÁRIA É BASEADA NA PREMISSE DE QUE TODAS AS COMUNIDADES TÊM SEUS PRÓPRIOS RECURSOS E TALENTOS (DINHEIRO, HABILIDADES, CONHECIMENTO, REDES, ETC.). COLOCADOS JUNTOS, ESSES ELEMENTOS LHE DÃO PODER E VOZ.”**

**O doador externo.** É o principal público desta publicação e, a menos que seja indicado o contrário, a palavra “doador” refere-se a ele. Estamos falando de fundações, organizações bilaterais e outras agências de cooperação baseadas fora ou a um passo da comunidade ou do contexto que estão financiando.<sup>5</sup> Para muitos doadores, mesmo quando estão interessados em apoiar iniciativas em nível local, pode simplesmente não ser prático, econômico ou sensato fazer muitas pequenas doações (e estamos falando de valores de US\$ 200 a US \$ 1.500, em vez de US \$ 10.000 a US \$ 25.000). O “problema” está no custo fixo de sua doação, o que significa que há um tamanho mínimo

## MAIS DO QUE INTERMEDIÁRIOS

Trabalhar com financiadores intermediários—isto é, organizações que têm a capacidade de doar e gerenciar valores menores em nome de um grande doador, para ajudar esse doador a cumprir seus objetivos—é uma prática filantrópica estabelecida por muitos grandes doadores. Se você está se perguntando se as organizações de filantropia comunitária (OFCs) são essencialmente “intermediários que repassam doação” de terceiros, dê uma outra olhada. Para os doadores externos que procuram formas de levar seus recursos para as comunidades, de maneira profunda e efetiva, essas organizações possuem atributos específicos que agregam grande valor.

Em primeiro lugar, as OFCs fazem doações porque querem, não porque foram solicitadas a fazê-lo por alguém, como é o caso de alguns intermediários contratados para isso. Para as OFCs, a doação é uma estratégia deliberada que visa devolver o poder e os recursos às organizações de base, para que elas possam fazer as coisas por si mesmas (em vez de outros fazendo para elas). Ao alcançar e fortalecer grupos de base à medida que os encontram, as OFCs desempenham um papel importante na construção tanto das “linhas de frente” da sociedade civil quanto das relações e redes que a sustentam.

Em segundo lugar, e ainda mais importante, as OFCs dão grande ênfase ao papel dos recursos locais como um meio essencial para aumentar a apropriação local e evitar a dependência excessiva de financiamento externo. Fazer doações é uma maneira extremamente eficaz de encorajar doações locais porque demonstra claramente os fluxos de financiamento menor para grupos específicos, para fazer coisas concretas: transforma “desenvolvimento”—que muitas vezes pode parecer um negócio multimilionário remoto, dirigido por grandes instituições sem rosto—em algo tangível que as pessoas locais possam fazer parte. Essa orientação local das OFCs é frequentemente construída em sua própria base de financiamento, que pode combinar grandes aportes internacionais com recursos locais variados de indivíduos ricos, empresas e pessoas de classe média, ou seja, de uma grande diversidade de partes interessadas locais.

# QUEM É O “DOADOR”?



de subsídio abaixo do qual a doação se torna impraticável e cara. Frequentemente trabalhando à distância, esses doadores precisam de parceiros com capacidade para administrar seus fundos com eficiência e cumprir os requisitos institucionais necessários de relatórios, mensuração e prestação de contas. Assim, enquanto seus objetivos e valores podem descrever um forte compromisso de compartilhar o poder e apoiar maneiras de trabalhar de baixo para cima, liderados pela comunidade, esses grandes doadores podem ser frustrados em virtude de suas próprias estruturas e restrições organizacionais, que eventualmente os forçam a trabalhar com uma abordagem de cima para baixo (por exemplo, com grandes doações e resultados e impactos pré-estabelecidos).

**“ LIBERTAR O PODER DE AGÊNCIA DAS POPULAÇÕES LOCAIS, SUAS ORGANIZAÇÕES, E SEUS RECURSOS E TALENTOS, NÃO É SOMENTE A COISA CERTA A SER FEITA—PORQUE SÃO ESSAS PESSOAS QUE DEVEM SEMPRE ESTAR NA LIDERANÇA—MAS TAMBÉM É A MAIS EFETIVA.”**

A **organização de filantropia comunitária (OFC)**, conhecida também como organização financiadora local. Não importa como são chamadas, se “fundações comunitárias”, “fundos de mulheres”, “doadores de base”, “fundações de desenvolvimento comunitário”, “fundos de proteção ambiental”, ou “fundações independentes nacionais”, essas organizações constituem o emergente campo da filantropia comunitária. Embora—como observado anteriormente—possam ser diferentes do ponto de vista de suas origens, essas instituições foram moldadas por fatores similares, que incluem a crítica à natureza “de cima para baixo” do sistema de cooperação ao desenvolvimento, e o potencial para desenvolver novas maneiras de trabalhar e organizar, liberando recursos locais, aproveitando o ativismo

cívico e desafiando as estruturas e o poder existentes. Nesse sentido, as OFCs—e aqui estamos nos referindo em grande parte aquelas instituições do Sul Global e dos países da Europa Central e Oriental—podem ser entendidas como inovações institucionais e disruptivas no contexto da sociedade civil local, na medida em que não são organizações que entregam ou implementam serviços diretamente a população, ao mesmo tempo que também não são simplesmente intermediadoras de financiamento.

Por exemplo, o Tewa—o Fundo de Mulheres do Nepal—convida regularmente tanto as organizações de base comunitária que recebem suas doações quanto as mulheres, pessoalmente, que estão por trás dessas organizações, para fazer doações de volta ao fundo. Essa doação vinda dos próprios beneficiários, que é inteiramente voluntária, é uma estratégia deliberada para nivelar o poder, desafiando a convenção das típicas relações entre doadores e beneficiários (contrariando a dinâmica de poder por trás dessa relação).

Na Rússia, as fundações comunitárias (mais de 60, surgidas nos últimos 20 anos) desempenharam um papel crucial no processo de construção da comunidade pós-soviética, particularmente em regiões remotas e rurais do país. Elas oferecem uma estrutura institucional única que reúne os setores da sociedade civil, corporativo e do governo para trabalhar coletivamente para o bem da comunidade.

## NA PRÁTICA

*Pergunte a um dos beneficiários de suas doações: como que sua comunidade obtém recursos, capacitação e constrói confiança? O que posso fazer como doador para apoiar seu desenvolvimento? Observe suas respostas.*

## COMO OS DOADORES PODEM PROMOVER A FILANTROPIA COMUNITÁRIA?

Organizamos o restante deste artigo em quatro seções que trazem conselhos práticos.

- Algumas dicas gerais para doadores.
- Usando doações para ampliar a filantropia comunitária e transferir o poder.
- Alinhando valores e práticas da filantropia comunitária em sua instituição doadora.
- Construindo o campo da filantropia comunitária.

Em cada uma das seções, você encontrará histórias e questões para discussão, bem como ações práticas, links para materiais complementares e outras informações.

Incluimos conselhos e exemplos de doadores que apoiam e adotam a filantropia comunitária em todo o mundo, na esperança de inspirar práticas inovadoras e inteligentes. Nossa experiência mostrou que não existe uma maneira única de pensar e fazer filantropia comunitária: o contexto e as circunstâncias locais tornam cada uma dessas situações únicas. No entanto, é possível observar alguns aspectos comuns entre elas, incluindo a questão de encarar o poder de forma diferente.

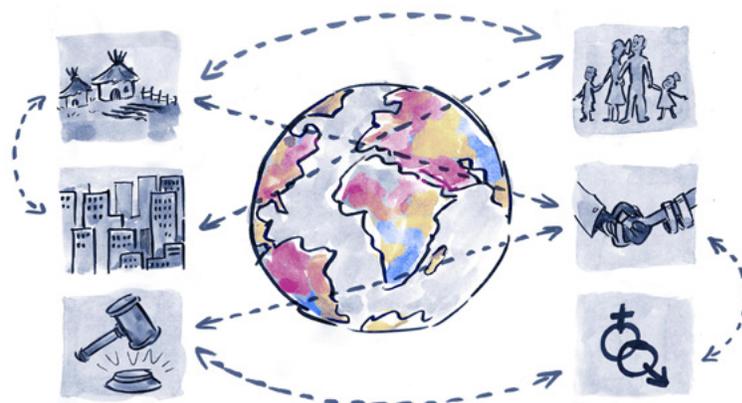
No Brasil, o Fundo Socioambiental CASA nasceu impulsionado pela necessidade de aumentar o fluxo de financiamento para ativistas ambientais trabalhando nas comunidades de base. Mais recentemente, no entanto, tem dedicado esforços para compreender como as estratégias já existentes—mas muitas vezes “invisíveis”—de mobilização de recursos locais, criadas e adotadas por seus parceiros de base, podem ser valorizadas, estimuladas e servir como fundamento para o desenvolvimento liderado localmente.<sup>6</sup>

**Pessoas na comunidade.** Na filantropia comunitária, qualquer um e todos podem ser doadores. Não estamos falando aqui apenas nos super ricos, mas de uma mudança de mentalidade que celebra a doação como um ato de empatia, dissidência, participação e como uma expressão de confiança. No contexto do financiamento para o desenvolvimento comunitário

e mudança social, contribuições individuais de “pessoas comuns”—em virtude de sua preocupação ou crença em uma causa ou lugar—são um fator determinante. Os indivíduos são o coração e a alma da Fundação Comunitária da Região de Valmiera, na Letônia, por exemplo, onde a maioria dos doadores são moradores locais, “pessoas comuns” que doam entre 20 e 100 euros. A doação de indivíduos é também um conceito novo no Vietnã; mesmo assim, na cidade de Ho Chi Minh, no sul, dois terços dos doadores individuais do Centro LIN para o Desenvolvimento Comunitário são vietnamitas, e muito dessa contribuição vai para um fundo participativo que oferece doações na comunidade.

## QUEM É A “COMUNIDADE” NA FILANTROPIA COMUNITÁRIA?

A palavra “comunidade” talvez seja excessivamente usada no campo da filantropia e do desenvolvimento, então é preciso dedicar um espaço para esclarecer o que queremos dizer com esse termo aqui. “Comunidade” é mais comumente definida pela geografia, mas também pode ser pela identidade, por interesses e valores compartilhados, particularmente agora com a proliferação de grupos de mídia social que permitem que as pessoas se reúnam e se mobilizem eletronicamente. As comunidades podem ser complexas e confusas, longe de qualquer ideal romântico; de fato, não são nem estáticas nem harmoniosas ou homogêneas, mas sim espaços onde diferentes visões estão em relação e onde diferentes interesses e agendas competem por poder e recursos. A comunidade também pode ser uma rede de conexões entre pessoas e uma transferência do individual para o coletivo. Tem uma dupla função de unir pessoas através de um sentimento compartilhado de pertencer e fornecer um “motor” que pode permitir ao coletivo expressar voz e ação em relação aos outros. Em outras palavras, elas criam espaços para as pessoas se associarem, além de organizar, articular e reivindicar seus direitos.



A palavra “local” está relacionada com “comunidade”. Em filantropia comunitária falamos muito sobre o poder e a importância do local (ou internos), e a ideia de que as comunidades possuem recursos, talentos, conhecimento e relacionamentos que não são sempre visíveis a um olho externo, mas que quando aproveitados e colocados em ação, são elementos transformadores.

## QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DA ABORDAGEM DE FILANTROPIA COMUNITÁRIA?

A doação local e a valorização dos recursos e talentos da comunidade são componentes importantes, mas, como uma prática de desenvolvimento que promove processos conduzidos pela própria comunidade, há outras características importantes que merecem destaque. Por meio de seu trabalho de doação e construção de conhecimento, o *Global Fund for Community Foundations* (GFCF) procurou explorar esse valor particular da filantropia comunitária—e, em particular, das OFCs—na transformação da dinâmica dos processos de desenvolvimento local. Nessa tarefa, o GFCF recentemente uniu forças com um conjunto de doadores em uma colaboração de aprendizagem, a *Global Alliance for Community Philanthropy* (GACP). Usando os dados coletados pelo GFCF ao doar para OFCs em todo o mundo, foi possível registrar os volumes financeiros mobilizados em contextos muito diferentes. Mas também procurou-se observar, para além do dinheiro, o papel mais amplo desse conjunto distinto de organizações financiadoras

que atuam na base e que promovem a filantropia. De acordo com a análise do GFCF a partir de dados recolhidos em 20 indicadores que medem o capital social<sup>7</sup>, apesar das diferenças em outras áreas do seu trabalho, as OFCs normalmente identificam três pilares fundamentais em seu trabalho: fomentar recursos e talentos locais; fortalecer as capacidades e o poder de agência das comunidades; e construir confiança<sup>8,9</sup>.

Esses três elementos formam redes complexas e não-lineares de feedback: fomentar recursos e talentos (ativos) mobiliza diferentes tipos de capital (financeiro, social e de reputação) dentro de uma comunidade particular, que por sua vez podem ser usados para alavancar recursos externos que também podem ser investidos localmente. Quando grupos locais garantem contribuições locais e outros tipos de apoio interno, o tamanho ou a escala dos ativos mobilizados importa menos do que o efeito multiplicador ou de nível de sistema que a acumulação dessas múltiplas pequenas interações cria na construção da confiança e na modelagem de novos comportamentos. O aumento da confiança cria novas oportunidades para a construção de diferentes formas de capital e para o avanço do desenvolvimento comunitário e da autodeterminação coletiva. Quando os recursos internos começam a ser entendidos como tendo importância igual ou maior que os externos, o poder sobre a alocação de recursos e a tomada de decisões de desenvolvimento há muito tempo mantidas pelos doadores e outros fora das comunidades começam a se aproximar da base.

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- O conceito de filantropia comunitária é de alguma forma familiar para você e sua organização? Mesmo que seja novo, quais elementos desse conceito têm ressonância com seu trabalho como financiador?
- Como se relaciona ou não com a abordagem de doação adotada em sua organização? Por exemplo, o que ativos, capacidades e confiança significam em seu contexto? Quais são as maneiras pelas quais você intencionalmente as constrói como instituição doadora?
- Reflita sobre o pressuposto de que as pessoas locais devem estar no assento do motorista. Esta é uma noção familiar? Faz sentido? Se não, por que?
- Como a introdução de uma “lente” de filantropia comunitária em seu trabalho pode ajudar a fortalecer seus programas em geral? Por exemplo, isso o aproximaria das comunidades que você apoia, daria mais confiança nas decisões tomadas, garantia maior aceitação local?
- Como uma dinâmica de poder mais horizontal pode contribuir para a eficácia de seu financiamento? Para maior responsabilização do beneficiário? Por exemplo, como poderia criar um ambiente propício para aumentar as doações, inclusive de novos atores?



# Algumas dicas gerais para doadores

Já dissemos que para alguns doadores, a filantropia comunitária tem apelo em termos de valores fundamentais e crenças sobre os processos de desenvolvimento social (de baixo para cima, liderada por pessoas, baseada em recursos e talentos, etc.). Para outros, no entanto, a filantropia comunitária pode ser mais uma tática ou uma estratégia para atingir objetivos institucionais específicos. Para um terceiro grupo, trata-se das duas coisas.<sup>10</sup>

Aqui estão algumas dicas gerais que podem ajudar a mover sua prática na direção da filantropia comunitária:

- Use o poder com responsabilidade.
- Considere até que ponto recursos e talentos (ativos), capacidades e confiança estão sendo promovidos (ou não) nos espaços e lugares financiados.
- Não seja o 'cavaleiro solitário'; considere a visão de longo prazo e sua contribuição para o ecossistema maior.
- Repense qual é a capacidade que está sendo fortalecida.
- Valorize a mobilização de ativos locais.
- Use o financiamento para ajudar a criar novos espaços e plataformas para ações coletivas.
- Considere a introdução de diferentes tipos de métricas.

## USE O PODER COM RESPONSABILIDADE

Quando de suas interações com parceiros beneficiários, reflita sobre como você está praticando os valores da filantropia comunitária e colocando as pessoas na liderança. A maneira como se comunica e interage demonstra uma apreciação dos diferentes tipos de ativos (redes, expertise e conhecimento) que os beneficiários trazem para a relação? Demonstra um compromisso em compartilhar poder? Você diz que acredita no fortalecimento do controle local e em dar voz e poder de agente transformador para a comunidade, mas não se sente confortável em deixar certas decisões para os parceiros beneficiários? Como doadores, poderíamos considerar maneiras de desenvolver nossa própria autoconsciência, para que não repliquemos as abordagens “de cima para baixo” quando dizemos, em nossas instituições, estar buscando uma abordagem “de baixo para cima”. Podemos ser criativos em demonstrar formas de compartilhar o poder. Considere o exemplo do doador britânico *Comic Relief*, que entregou sua

## USE O CHECK LIST DA GLOBAL ALLIANCE FOR COMMUNITY PHILANTHROPY PARA VERIFICAR A EFETIVIDADE DAS INTERVENÇÕES

Este check list de verificação foi desenvolvido em um documento discutido em uma sessão do *Global Summit on Community Philanthropy*, realizada em Joanesburgo em dezembro de 2016.

- Conheça as pessoas onde elas estão.
- Esteja preparado para ouvir, ouvir e ouvir.
- Não deixe que o perfeito atrapalhe o bom.
- Comece devagar.
- Lembre-se: “nada sobre mim sem mim”.
- Seja flexível com os requisitos para suas doações—e também com as expectativas.
- Priorize a expertise local: se não a temos, como encontrá-la?
- Construa com, não para.
- Tenha cuidado ao aumentar a visibilidade—vai ajudar ou prejudicar?
- Crie espaços, redes e conexões para apoiar o trabalho na base.
- Promova confiança e relacionamentos, tendo em mente que isso leva tempo.
- Prepare-se para transferir o poder: #ShiftThePower.

## POSSÍVEIS PERGUNTAS DOS DOADORES SOBRE A FILANTROPIA COMUNITÁRIA

**CONFIANÇA:** Existem fortes conexões e confiança entre pessoas e organizações na comunidade, ou os níveis de confiança são baixos? As pessoas confiam nas organizações que estão lá para ajudá-las e as organizações confiam nas pessoas que estão tentando ajudar? Existem problemas gerais de confiança quando se trata de instituições em geral—por exemplo, as circunstâncias sociopolíticas corroeram a crença de que as instituições agem eticamente? Existem grupos específicos entre os quais os níveis de confiança são especialmente baixos? A comunidade é socialmente coesa ou dispersa, desconectada?

**RECURSOS E TALENTOS:** Há uma cultura de doação e solidariedade—formal ou informal? Existe oportunidade para desenvolver ou encorajar essa cultura? As organizações que buscam doação dependem, em geral, de doadores externos ou estão tentando construir uma base de apoio local? Qual o papel das pequenas doações, contribuições em espécie ou contribuições voluntárias? Se há uma cultura de doação local, ela está apenas entre as elites mais abastadas ou as pessoas “comuns” também doam? Há alguma pesquisa ou documentação que busque responder alguma dessas perguntas?

**CAPACIDADES:** Considerando a comunidade como um todo, as pessoas acreditam que poder e liderança estão a seu alcance, que têm poder de agência? Ou elas se sentem sem poder e invisíveis? Que tipo de organizações comunitárias existem? Essas organizações apresentam condições de fazer seu trabalho ou carecem de capacidade básica? O financiamento externo beneficia apenas um grupo de organizações, ou é distribuído de forma relativamente igualitária?

conta institucional do Twitter durante um dia para quatro pessoas—todas vítimas de demência—representando alguns dos 50 grupos de apoio à luta contra a demência que eles financiam em todo o Reino Unido.<sup>11</sup>

### CONSIDERE ATÉ QUE PONTO RECURSOS E TALENTOS (ATIVOS), CAPACIDADES E CONFIANÇA ESTÃO SENDO PROMOVIDOS (OU NÃO) NOS ESPAÇOS E LUGARES FINANCIADOS.

Talvez você esteja começando a trabalhar com um novo grupo ou comunidade, ou talvez um programa de longo prazo ainda não esteja produzindo os resultados esperados. Nesses casos, pergunte-se o que pode estar acontecendo: e se você aplicasse (ou tivesse aplicado) os princípios da filantropia comunitária, qual diferença, especificamente, teria feito? Fazer algumas perguntas básicas da filantropia comunitária sobre ativos locais, capacidades e confiança pode ajudar a revelar informações valiosas sobre o ambiente ou o contexto em que você está trabalhando. Pode influenciar a forma como você escolhe trabalhar, bem como pode garantir maior eficácia como resultado de suas intervenções.

### NÃO SEJA O ‘CAVALEIRO SOLITÁRIO’

Considere a visão de longo prazo e sua contribuição para o ecossistema maior. É importante lembrar que resultados bem-sucedidos e duradouros dependem de múltiplos atores e fatores que operam dentro de um contexto maior ou “ecossistema”. Faça um balanço dos atores e seus respectivos papéis nos processos de transformação das comunidades, e até que ponto eles estão conectados e colaborando uns com os outros. Qual é, por exemplo, a capacidade adaptativa

de seus parceiros beneficiários e de suas redes? Em outras palavras, como seriam capazes de responder a um choque externo súbito, como a saída de um importante doador ou uma mudança de estratégia ou ainda, como tem acontecido com cada vez mais frequência globalmente, a introdução de novas restrições do governo sobre financiamento internacional?

Com a própria iniciativa, *Local Solutions* e o programa *localworks*, a *U.S. Agency for International Development (USAID)*, por exemplo, procurou criar formas de trabalho que enfatizam mais a apropriação local e sistemas locais fortes. Nas palavras de um representante da USAID: “No programa *localworks*, nos concentramos em como podemos incentivar que a prática de nossa instituição incorpore os princípios da filantropia comunitária e possamos apoiar a autossuficiência local. Não somos capazes de buscar essa abordagem em todos os aspectos do que a instituição faz, mas podemos adotar as ideias e conectá-las ao nosso trabalho principal”<sup>12</sup>. O programa *localworks* “procura investir na criatividade e desenvoltura das comunidades locais, favorecendo que possam liderar seu



NÃO SEJA O ‘CAVALEIRO SOLITÁRIO’

próprio desenvolvimento”. Ele destaca não apenas o papel da expertise e recursos locais (incluindo a filantropia interna a própria comunidade), mas também a importância de um olhar que considera os sistemas. “Problemas e oportunidades existem em um contexto”, diz o site da localworks<sup>13</sup>. “Um olhar voltado a sistemas ajuda a identificar os indivíduos e entidades relevantes, como eles interagem e as dinâmicas que influenciam e governam o sistema”. À primeira vista, a filantropia comunitária pode parecer de difícil ajuste para uma agência como a USAID, que tradicionalmente é responsável por desembolsar grandes doações, com sistemas rigorosos de prestação de contas ao Congresso e ao público americano. No entanto, adotar uma abordagem ecossistêmica se torna uma oportunidade para esse trabalho e uma maneira de ajudar a enfrentar os desafios de dentro das comunidades. Um estudo sobre financiadores resilientes conduzido pelo *Global Greengrants Fund* descreve as estratégias de vários doadores trabalhando em diferentes ambientes restritivos, o que inclui o papel crítico de fortalecer os sistemas locais, particularmente na forma de redes distribuídas que podem se reorganizar diante de um choque súbito (como o encerramento de atividades de um grande ator local, ou de algum financiamento essencial). No estudo, um doador descreve o uso de oficinas de capacitação para seus parceiros beneficiários, não apenas como uma forma de compartilhar informações, mas também para garantir o fortalecimento crítico da rede<sup>14</sup>. Seja como parte de uma iniciativa para aumentar o senso de propriedade e a voz local, ou como uma estratégia para fortalecer a resiliência da sociedade civil em ambientes restritivos ou hostis, adotar um olhar de ‘sistema’ pode ajudar os doadores a ir além de uma abordagem de “doação-a-doação” para começar a apoiar sistemas e redes locais e às relações que os dão sustentação.

## REPENSE QUAL É A CAPACIDADE QUE ESTÁ SENDO FORTALECIDA

A filantropia comunitária diz respeito ao fortalecimento da capacidade ou do poder de agência no âmbito das comunidades. Muitos doadores dão assistência técnica e

apoio à capacitação de seus parceiros beneficiários, mas nem sempre temos claro de que tipo de capacidade estamos falando. Trata-se de introduzir ferramentas e técnicas que assegurem a entrega bem-sucedida dos resultados acordados em relação a doação, bem como de relatórios? Ou trata-se de fortalecer as instituições para além do que se acorda com a doação, ajudando-as a planejar um futuro pós-doação? Ou, indo ainda mais longe, trata-se de fortalecer as capacidades institucionais e locais—e os relacionamentos e sistemas que as sustentam—como forma de fortalecer uma comunidade? Quem faz a entrega dessa construção de capacidades também importa. Com muita frequência, os financiadores trazem “especialistas” externos que não possuem conhecimento local ou cuja perícia é rivalizada ou superada pelos beneficiários, que podem ter uma vasta experiência em capacitação. Escolhas como essas não só fazem os beneficiários se sentirem desvalorizados, mas também prejudicam a oportunidade de aprendizado, porque os beneficiários veem sua participação em qualquer formação oferecida como mais um exercício obrigatório em agradar um financiador do que como algo de valor. Quando os doadores começam a considerar seus parceiros como ativos e fontes de conhecimento e experiência, talvez não seja preciso buscar fora instrutores ou outros recursos. Para doadores como o *Global Fund for Community Foundations*, isso significa apoiar intercâmbios regulares de aprendizado entre pares, conectando grupos de pioneiros, que estão desenvolvendo novas práticas e formas de pensar. Da mesma forma, em vez de chegar à mesa com um pacote pré-definido de ferramentas de capacitação, doadores como a *Segal Family Foundation*<sup>15</sup>, a Fundação Interamericana (IAF)<sup>16</sup>, e a Fundação Ford<sup>17</sup> investiram em intercâmbios ou redes onde os líderes participantes é que conduzem o diálogo. Reunir parceiros beneficiários para aprender e trocar experiências—e estar preparado para não moldar e determinar uma agenda de aprendizagem—pode demonstrar a crença de sua instituição



em um princípio fundamental da filantropia comunitária: os grandes avanços no desenvolvimento liderado e apropriado pelas comunidades acontecem quando profissionais e formadores de opinião na base têm espaço e recursos para trabalhar juntos. O uso de estruturas de facilitação como o *Open Space*<sup>18</sup> ou aprendizagem emergente<sup>19</sup>—que permitem que o conhecimento e uma agenda de aprendizado surjam em decorrência do encontro em si mesmo—também pode ajudar a horizontalizar as dinâmicas de poder e permitir que a conversa siga a energia e os interesses que se apresentam em uma sala, ao invés do que uma agenda predefinida poderia apresentar para discussão.

## VALORIZE A MOBILIZAÇÃO DE ATIVOS LOCAIS

Identificar e promover fontes locais de financiamento pode ser uma tarefa difícil, uma vez que a mobilização de recursos locais tem tanto a ver com a formação de grupos de defesa de uma causa, como tem a ver com dinheiro. No entanto, não criar fontes de financiamento locais alimenta a ideia de que certas questões—particularmente as mais difíceis, como as relacionadas a direitos humanos—sempre terão de ser financiadas externamente. Mesmo que as primeiras quantias em dinheiro levantadas localmente sejam pequenas, valorize-as em termos não apenas de seu valor, mas pela confiança—e, muitas vezes, mudança de mentalidade—que elas representam. Contribuições locais para uma causa não podem ser equiparadas à grandes financiamentos; devem ser consideradas e medidas de maneira diferente.

Consideremos o trabalho da Fundação Interamericana (IAF), uma instituição de financiamento criada pelo Congresso dos Estados Unidos para apoiar a população empobrecida organizada na América Latina e no Caribe, cultivando e promovendo o desenvolvimento de uma robusta sociedade civil de base. “O apoio da fundação não é a cooperação tradicional”, diz Marcy Kelley, da IAF. “As comunidades pobres e marginalizadas são chamadas a criar e liderar suas próprias organizações, projetar suas soluções e mobilizar recursos”. Os grupos apoiados se comprometem em mobilizar recursos complementares e levar a cabo um plano para eventual sustentabilidade. Ao colocar recursos no projeto, os beneficiários se responsabilizam pelos seus desafios e soluções locais. Nos últimos cinco anos, novos parceiros beneficiados contribuíram com em média, US\$ 1,33 para cada US\$ 1 investido pela IAF<sup>20,21</sup>.

## USAR O FINANCIAMENTO PARA AJUDAR A CRIAR NOVOS ESPAÇOS E PLATAFORMAS PARA AÇÕES COLETIVAS

Mesmo os doadores que enfrentam restrições institucionais internas na forma como trabalham, podem estabelecer conexões e capacidades que mobilizam diferentes formas de recursos locais e garantem que a voz da comunidade seja ouvida, mesmo por aqueles que relutam em ouvi-la.

Quando a missão da USAID na Bósnia e Herzegovina estava considerando qual seria seu legado durante o planejamento do projeto em 2012, por exemplo, alguns incorporadores em Banja Luca decidiram transformar um parque comunitário em um resort. Os membros da comunidade e as organizações da sociedade civil foram fortemente contra a ideia, mas não foram suficientemente organizados para apresentar uma resposta unificada. “Este foi um momento de luz para a missão”, diz David Jacobstein, da USAID. “Cristalizou-se algo que a equipe da missão tinha conseguido observar. Os parceiros locais da USAID precisavam se tornar mais interconectados nos bastidores para apoiar futuras ações sustentáveis, na base”.

Essa constatação resultou em uma mudança no foco de financiamento: formalizar estruturas que pudessem construir a interconectividade. Para a equipe da USAID, isso significava ser criativo dentro de suas limitações como uma instituição bilateral. A USAID usou um processo competitivo para designar uma organização principal que ficou responsável por reunir grupos de partes interessadas e identificar as prioridades da comunidade às quais as organizações da sociedade civil participantes se responsabilizariam. “A ideia era construir confiança e conexões humanas e institucionais que superassem o financiamento da USAID, bem como lembrar às organizações da sociedade civil que deveriam prestar contas à comunidade, não ao financiador, especialmente porque o financiador planejava sua saída”, diz David. Por fim, a USAID procurou reformular a competição entre organizações da sociedade civil e posicioná-las para exercer liderança coletiva em nome da comunidade. Essa mudança também contribuiu para uma maior coordenação e sucesso das campanhas de ação local.

Um ótimo exemplo: uma ação feita durante um mês, liderada por um movimento de base reunindo 3 mil voluntários, exigiu que os políticos daquela região (que é marcada por divisões étnicas) preservem o patrimônio histórico local, reabrindo o Museu Nacional em Sarajevo, após estar fechado por três anos<sup>22</sup>. “A reabertura do museu é um grande exemplo do que pode ser realizado quando as pessoas na base se envolvem

de forma coordenada, mesmo em lugares onde as conexões que permeiam a sociedade civil têm sido muito desgastadas”, diz David.

## CONSIDERE A INTRODUÇÃO DE DIFERENTES TIPOS DE MÉTRICAS

Nosso conselho aqui é melhor resumido da seguinte forma: “O que medimos afeta o que fazemos e, se nossas medições são falhas, as decisões podem ser distorcidas”<sup>23</sup>.

Já sugerimos que algumas perguntas próprias da filantropia comunitária para nossos parceiros beneficiários atuais ou potenciais podem revelar insights valiosos, identificar ativos ocultos e sinalizar dinâmicas internas da comunidade. Também pode valer à pena refletir sobre as métricas e medidas que você está usando em sua própria organização. Até que ponto essas medidas dizem respeito a “causa e efeito”—delineiam resultados e impactos, ou servem a prestação de contas e controle? Até que ponto ajudam a entender a complexidade, o processo e os pequenos incrementos na direção de reais transformações? Quando o GFCF começou a oferecer pequenas doações para OFCs em todo o mundo em 2006, muitos dos dados que se estava coletando ainda tinham por ênfase os números. O resultado foi muita informação sobre, por exemplo, o tamanho dos orçamentos anuais e das equipes, quantas doações as OFCs ao redor do mundo estavam fazendo (que tamanho, com que frequência) e quanto dinheiro havia sido arrecadado e de quem. O que os dados quantitativos mostraram um quadro de com organizações muitas



## NA PRÁTICA

*Durante uma próxima visita a um beneficiário de sua doação, use a lente do poder na interação. Durante esse contato, observe a dinâmica. Os beneficiários falam e agem como se estivessem com alguém que consideram como igual, como um par? Depois, faça uma lista de evidências—ou seja, quais elementos indicam que você ou os beneficiários têm poder de forma equânime, ou não. Pense sobre o que pode influenciar futuras interações com aquele ou outros beneficiários.*

vezes bem pequenas, mobilizando recursos locais pequenos e fazendo doações pequenas em uma grande diversidade de temas. E, no entanto, a informação narrativa obtida nos relatórios e pedidos por doação contava uma história diferente: frases como “promover uma sensação de esperança”, “encorajar as pessoas a participar da vida cívica”, “fortalecer o senso de comunidade” ou “mudar a mentalidade” apareciam repetidas vezes independentemente do contexto do país. Então o GFCF introduziu um novo conjunto de medidas que procuraram captar o sentido—ou contar a história—do que realmente parecia estar acontecendo no âmbito da comunidade. Atualmente, os parceiros do GFCF são consistentemente solicitados a classificar suas organizações e atividades de doação em uma escala de 20 indicadores de capital social<sup>24</sup> que analisam três áreas mais amplas: seu papel na comunidade que atendem (seja qual for a definição de comunidade), seu papel em nível nacional ou regional e seu papel em nível global.

Ao introduzir esses indicadores, o GFCF começou a ter uma compreensão muito mais clara das estratégias e prioridades tanto subjacentes como deliberadas de suas OFCs parceiras, como a promoção de recursos e talentos locais ou aumento da confiança pública, informações essas que poderiam ter ficado perdidas nas entrelinhas. Mas, mais importante, essa medida possibilitou uma conversa com e entre os OFCs sobre o seu real papel—e ainda frequentemente oculto—de promotores de comunidade, como um conjunto distinto de organizações que pensam e trabalham de forma bastante diferente da norma.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- O que você poderia fazer de diferente para fortalecer ativos baseados na comunidade, capacidades e confiança?
- Quais das abordagens descritas acima podem funcionar melhor em sua organização? Por exemplo: como você pode ajudar sua instituição a ter uma visão de longo prazo ao pensar em mudanças no nível da comunidade? O que seria necessário para mudar para uma perspectiva de ecossistemas?
- Você acha que as métricas e os resultados que sua organização usa ajudam a contar a história completa por trás das doações que faz? Existem outras maneiras de fazer isso?



# Usando Doações Para Ampliar A Filantropia Comunitária E Transferir O Poder

No final, uma doação é apenas dinheiro, certo? E diferentes doadores oferecem diferentes tipos de doação (em termos de tamanho, duração e restrições). Esta seção não abordará a padronização ou o desenvolvimento de sistemas de doações compartilhados.

Alguns dos exemplos que incluímos podem parecer como o tipo de doação que sua organização já faz. Entretanto, consideramos aqui os objetivos ou propósitos mais amplos—além da própria transferência eletrônica—que envolvem uma doação. A ideia é que a introdução de uma “abordagem de filantropia comunitária”, que combina as ferramentas de doação com o compromisso de aumentar o poder de agência local e de transferir o poder, pode trazer benefícios que fortalecerão seus objetivos programáticos como um todo.

Listamos aqui algumas das diferentes maneiras em que financiadores usaram doações para promover a filantropia comunitária e/ou para transferir o poder.

- Criar incentivos para doações locais e participação através de ‘doações desafio’.
- Cultivar parcerias para doações que envolvem o compartilhamento do poder.
- “Liberar” seus parceiros através de doações para uso irrestrito.
- Apoiar o financiamento participativo e confiar durante o processo de tomada de decisão.
- Investir em sistemas que permitam novos tipos de doação e mobilização da comunidade.
- Facilitar a cocriação de iniciativas e elementos organizacionais transformadores—e então afastar-se.

## CRIAR INCENTIVOS PARA DOAÇÕES LOCAIS E PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DE ‘DOAÇÕES DESAFIO’

Usar recursos de doações externas de forma a incentivar e reconhecer o valor dos recursos e contribuições locais é uma maneira simples e eficaz de ampliar a filantropia comunitária. “Evidências de contribuição da comunidade”, esse pode ser um

dos itens ‘padrão’ em um formulário a ser preenchido durante o processo de solicitação de doações. Entretanto a falta de uma estrutura ou visão bem fundamentada do que isso significa, com frequência, faz dessa questão um mero exercício de ficção, algo burocrático e superficial.

Quando a Fundação Interamericana e a Charles Stewart Mott Foundation colaboraram com financiadores mexicanos na criação de um fundo para doações-desafio—doações que são desembolsadas quando o beneficiário cumpre requisitos de um desafio, por exemplo, pra cada US\$ 1 que o beneficiário mobilizar em sua comunidade, o doador desembolsa US\$ 1—em apoio a doze fundações comunitárias no México,

**“EVIDÊNCIAS DE CONTRIBUIÇÃO DA COMUNIDADE”, PODE SER UM DOS ITENS ‘PADRÃO’ EM UM FORMULÁRIO A SER PREENCHIDO DURANTE O PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE DOAÇÕES. ENTRETANTO A FALTA DE UMA ESTRUTURA OU VISÃO BEM FUNDAMENTADA DO QUE ISSO SIGNIFICA, COM FREQUÊNCIA, FAZ DESSA QUESTÃO UM MERO EXERCÍCIO DE FICÇÃO, ALGO BUROCRÁTICO E SUPERFICIAL.”**

a construção de mecanismos para ampliar a base de doações de indivíduos a essas fundações foi uma dimensão central do programa. Cada fundação investiu US\$ 350.000 em conjunto ao longo de um período de cinco anos. O desafio para as fundações comunitárias foi levantar US\$ 750.000 adicionais, no país. “Esse foi um investimento colaborativo de longo prazo”, diz Gabriela Boyer, da IAF. “Nosso objetivo final foi aumentar a capacidade e os recursos das organizações que atuam em nome da comunidade, mas também envolver a comunidade no processo”.

A questão de administrar e compartilhar o poder em nível local era algo em que ambos os doadores estavam particularmente atentos. “Foi algumas vezes desafiador trabalhar com aquelas fundações comunitárias em que a comunidade não estava realmente no comando”, diz Nick Deychakiwsky, da Charles Stewart Mott Foundation. “Em alguns casos, as lideranças da fundação comunitária fazem parte da ‘elite’”. A estratégia de mobilizar doações de ambos, membros mais ricos e grupos de base comunitária, foi eficaz em promover um sentimento de realização coletiva na comunidade como um todo e de reconhecer da mesma forma a importância das pequenas e das grandes contribuições. Também ajudou a fortalecer as fundações comunitárias no que diz respeito a prestação de contas para a comunidade em geral, não só para doadores maiores. Por exemplo: “Tivemos uma fundação comunitária trabalhando em estreita colaboração com um projeto de rádio comunitária, alavancando essa plataforma para aumentar a conscientização sobre questões da comunidade, como a violência local”, diz Gabriela. “Por sua vez, esse projeto de rádio comunitária usou as ondas de rádio para mobilizar recursos dos residentes locais”.

## **CULTIVAR PARCERIAS PARA DOAÇÕES QUE ENVOLVEM O COMPARTILHAMENTO DO PODER**

Organizações com capacidade de processar doações menores podem trazer um grande valor para doadores maiores que buscam alcançar atores locais, especialmente quando essas organizações atuam nos mesmos movimentos ou setores que o doador maior deseja financiar.

Quando o Ministério das Relações Exteriores dos Países Baixos quis promover o ativismo pelos direitos das mulheres no Sul global, ele deliberadamente optou por associar-se a quatro fundos de mulheres regionais que operam no Sul<sup>25</sup> para conceber o *Leading from the South* (LFS), um programa de €40 milhões. A ideia do programa era de facilitar os fluxos de financiamento para as organizações do Sul, incluindo as menores, e oferecer outras formas de apoio não financeiro e de rede, preparando as pequenas instituições para que pudessem cumprir os rigorosos requisitos de prestação de contas de uma agência doadora bilateral e, mais importante, alcançar organizações profundamente imersas na construção do movimento de mulheres e pela igualdade de gênero no Sul Global.

Desde o início, o Ministério tinha uma forte ideia do que queria realizar e dos tipos de parceiros com os quais estava procurando trabalhar. Assim, a seleção dos quatro parceiros

do LFS foi uma escolha altamente estratégica. Na continuação da implementação do programa, os fundos das mulheres desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da estrutura de políticas do LFS, definindo seus próprios objetivos e estratégias relacionadas, incluindo uma agenda de aprendizado compartilhado e sistemas de monitoramento colaborativo. Esse processo de compartilhamento de poder permanece no centro da implementação do programa. “Estamos em constante conversa, mas deixamos muitas decisões para eles”, diz Marinka Wijngaard no Ministério das Relações Exteriores da Holanda. Isso inclui a seleção final de beneficiários do LFS no nível local, nacional e regional, usando os procedimentos de devida diligência que cada um deles tem em vigor.

Isso não significa que os procedimentos de prestação de contas não estejam em vigor. Uma vez por ano, as quatro organizações apresentam um relatório financeiro, compartilham seus resultados e refletem sobre o que foi realizado e como isso se alinha a teoria da mudança estabelecida na estrutura política mais ampla. Além disso, os fundos das mulheres e o Ministério têm uma reunião presencial uma vez por ano e todos os fundos redigem um plano anual. No entanto, o LFS faz parte de um esforço mais amplo do Ministério holandês para trabalhar com organizações parceiras de maneira equitativa. “Nós aceitamos o fato de que podemos concordar e discordar”, diz Anke Van Dam, que trabalha ao lado de Marinka no Ministério Holandês. “Mas nós vemos essa maneira de trabalhar como respeitosa para com a expertise que estas organizações trazem para a mesa, bem como uma maneira de garantir a parceria e o senso de propriedade por parte dos fundos de mulheres”. Exemplos como os do ministério holandês destacam como doadores externos podem trabalhar com fortes e críveis organizações de financiamento locais, atuando em parceria na doação.

## **“LIBERAR” SEUS PARCEIROS ATRAVÉS DE DOAÇÕES PARA USO IRRESTRITO**

Por definição, o apoio para uso irrestrito devolve poder aos parceiros locais, libertando-os das restrições colocadas por projetos fixos e permitindo-lhes exercer o seu próprio julgamento sobre a forma como os fundos são utilizados. Além disso, esse tipo de doação pode ser muito eficaz em dar o espaço necessário para que a liderança local também possa crescer, fazendo que o foco das preocupações da organização de financiamento local não se concentre tanto na satisfação de exigências do grande doador, mas que a prioridade seja dada a questões da comunidade que atendem. Assim, essa doação leva ao fortalecimento da confiança do público e ao melhor uso das energias, recursos e talentos locais.

O financiamento para uso irrestrito tem sido uma estratégia importante na abordagem de apoio à filantropia comunitária do *Rockefeller Brothers Fund*. “A oferta de doações para uso irrestrito dá aos beneficiários a flexibilidade de que precisam, demonstra confiança no relacionamento e facilita tanto o trabalho do doador quanto do beneficiário, já que você não precisa aprovar mudanças no objetivo acordado da doação cada vez que um beneficiário entende que precisa enfrentar um novo desafio local”, diz Hope Lyons, que atua na fundação. “Isso permite que nossos compromissos com os beneficiários sejam de um nível mais profundo e mais substantivo, e que respondamos conforme necessário às áreas de preocupação que eles possam ter.”

**“PODE LEVAR TEMPO ATÉ CHEGAR NO PONTO EM QUE AS PERSPECTIVAS E CONHECIMENTOS DE QUEM VIVE NA COMUNIDADE SEJAM VALORIZADAS COMO SABEDORIA, SUBSIDIANDO OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO.”**

O financiamento flexível na forma de doação para uso irrestrito do *Rockefeller Brothers Fund* permitiu que beneficiários como o *Forum for Civic Initiatives*—FIQ abordassem questões de profunda preocupação comunitária e promovessem engajamento cívico, bem como aumentassem a capacidade interna e eficiências operacionais. Estabelecida por um grupo de jovens ativistas comunitários em 2001, após a guerra do Kosovo, o FIQ é uma organização financiadora local trabalhou extensivamente na promoção da cidadania, na prática democrática e para o desenvolvimento sustentável em um contexto, muitas vezes imprevisível, de pós-conflito no Kosovo.

O Kosovo comemorou uma década de independência em 17 de fevereiro de 2018. Durante esse período, o FIQ construiu seus programas de doações para incentivar o ativismo cívico e o engajamento da comunidade e usou sua posição para dar voz a questões de interesse local a nível nacional e internacional. “O financiamento de apoio geral do *Rockefeller Brothers Fund* tem contribuído fortemente para o fortalecimento das fundações comunitárias como o mecanismo que exige transparência, aproximando os cidadãos dos tomadores de decisão, servindo como centro de novas ideias, novas abordagens e metodologias que alimentam as políticas nacionais”, diz Dajana Berisha, diretora executiva do FIQ.

## APOIAR O FINANCIAMENTO PARTICIPATIVO E CONFIAR DURANTE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Doações participativas oferecem uma maneira de transferir o poder sobre as decisões de financiamento para as pessoas dentro de uma comunidade alvo específica. Embora não tenha uma definição formal, para os fins deste artigo e para inspirar uma compreensão mais universal, as definimos aqui como doações que cedem, para a própria comunidade apoiada pelo doador, o poder de decisão sobre o que financiar.

UHA! EASHRI—a *East African Sexual Health and Rights Initiative* é o primeiro e maior fundo nativo de ativismo da África, e apoia os direitos humanos de profissionais do sexo e minorias sexuais e de gênero, com uma equipe e uma governança fortemente enraizada na comunidade. “Nós mesmos da UHA!, como profissionais do sexo e pessoas LGBT da África Oriental, pertencemos ao movimento”, diz Wanja Muguongo, diretora executiva da UHA!. “O nosso papel é dar condições para o trabalho dos ativistas que estão na base, nos sete países da África Oriental onde fazemos doações”.

Estabelecida como uma organização doadora participativa, a UHA! foi fundada em resposta a uma desconexão percebida entre o trabalho do ativista na base e a forma como ele estava sendo financiado. Anteriormente, as decisões de financiamento tendiam a ser feitas por organizações doadoras externas a região, o que muitas vezes, resultava em efeitos colaterais negativos. “O financiamento para as comunidades LGBT consistia basicamente em apoio emergencial, e isso não ajudava realmente a resolver problemas mais profundos para pessoas que são consideradas criminosas em seus países”, diz Wanja. “Pior, essa prática de doação muitas vezes alimentou a competição entre os ativistas, o que contribuiu para a fragmentação de todo o esforço pela causa. Foi quando os revolucionários que estão na linha de frente desse trabalho pensaram...não seria melhor que os ativistas, na base, tomassem as decisões?”. A partir dessa reflexão surgiu, em 2007 a UHA!.

A abordagem de doação participativa da UHA! hoje envolve um comitê de revisão por pares, formado exclusivamente por treze profissionais do sexo e ativistas LGBT da África Oriental. Uma vez por ano, a UHA! faz uma convocação geral de propostas. Embora seja tarefa da equipe descartar tudo o que não é elegível, são os grupos formados por membros do comitê que analisam as propostas e decidem como serão distribuídas as doações. Secretariando os trabalhos, a equipe fornece aconselhamento adicional e informações básicas. Dada a

diversidade de idiomas na comunidade, a equipe trabalha para garantir que as propostas sejam traduzidas e que intérpretes estejam disponíveis para apoiar o processo de revisão quando o comitê se encontra. As decisões de financiamento de comitês são, no entanto, definitivas. “Nossa equipe nunca altera o que o comitê aprova”, diz Wanja. “E nosso conselho apenas ratifica suas decisões”.

Como o interesse no financiamento participativo continua a crescer, existe agora uma oportunidade real para que ele se estabeleça como prática corrente. No entanto, há também o risco de que o que o distingue e o torna tão poderoso se perca nesse processo de adoção pelas instituições, exceto no caso dos doadores mais flexíveis. “Existe o perigo de que o ‘participativo’ se tornar uma palavra de ordem”, diz Wanja. “Nem todas as instituições financiadoras estão organizadas para ser ágeis como nós. Os grupos que financiamos tendem a ser pequenos e nascentes, operando em um ambiente que muda muito, com inimigos e problemas se transformando diariamente. Então o que torna a UHAL e nossa doação participativa efetiva é a nossa flexibilidade”.

**“AS COMUNIDADES PODEM SER COMPLEXAS E CONFUSAS, LONGE DE QUALQUER IDEAL ROMÂNTICO; DE FATO, NÃO SÃO NEM ESTÁTICAS NEM HARMONIOSAS OU HOMOGÊNEAS, MAS SIM ESPAÇOS ONDE DIFERENTES VISÕES ESTÃO EM RELAÇÃO.”**

O financiamento participativo pode ser muito trabalhoso, requer doadores dispostos e capazes de abraçar a complexidade e o risco, de abrir mão de seu próprio poder como tomadores de decisão e que apreciam o valor do processo como um fim em si mesmo. Isto é particularmente verdadeiro quando os tomadores de decisão nas doações participativa são representantes de comunidades marginalizadas ou excluídas e podem ter se sentido anteriormente sem poder, desconfiados ou não ouvidos em suas interações com os doadores. Pode levar tempo para chegar a um ponto em que as perspectivas e o conhecimento de uma determinada comunidade sejam valorizados como uma fonte de sabedoria que informa os processos de tomada de decisão. “Essa realidade é composta pelas percepções que nós mesmos, funcionários de uma grande fundação, podemos ter”, observa Chris Cardona, da Fundação Ford. “Muitas vezes somos contratados por nosso conhecimento de conteúdo, e arranjos que afastam o poder de nós e colocam outros na posição de experts podem, conscientemente ou não, dar a sensação de que estamos ameaçados. É importante examinar esse viés implícito e pensar em termos de como as melhores decisões

## SAIBA MAIS SOBRE O FINANCIAMENTO PARTICIPATIVO

O financiamento participativo é uma maneira de lidar com os desequilíbrios de poder que frequentemente surgem nas práticas convencionais de financiamento. Em vez de doadores externos ou painéis de especialistas tomando decisões sobre quem é financiado, essa responsabilidade é transferida para membros do próprio público-alvo, que são especialistas em suas próprias comunidades, trazendo conhecimento profundo, experiência pessoal e informações valiosas para o processo. A doação participativa não apenas interrompe a noção de “beneficiário passivo”, mas incentiva uma cultura de responsabilidade entre pares para as decisões de financiamento tomadas.<sup>27,28</sup>

O GrantCraft tem um guia completo sobre este tema, inscreva-se para receber atualizações

podem ser tomadas, mesclando—e centralizando—a expertise local em conjunto com as perspectivas externas”<sup>26</sup>.

## INVESTIR EM SISTEMAS QUE PERMITAM NOVOS TIPOS DE DOAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE

Em muitos mercados emergentes e países em desenvolvimento, a infraestrutura para a doação—especialmente para doações do tipo “financiamento coletivo” (*crowdfunding*)—ainda é relativamente pouco desenvolvida. No entanto, a combinação de inovação no que diz respeito a transferência de dinheiro (como o sistema M-Pesa, no Quênia, que é baseado no telefone celular) e o surgimento de comunidades online possibilitadas pelas mídias sociais significam que agora há mais oportunidades do que nunca de mobilizar pessoas e recursos em escala. O investimento dos doadores na criação de uma arquitetura de sistemas eficaz para doar é uma maneira de garantir retornos duradouros, aumentando tanto o fluxo de recursos para a sociedade civil quanto novas formas de prestação de contas imediatas e mais horizontais entre a sociedade civil e o público em geral.

Quando a *Aga Khan Foundation*, em parceria com a USAID, desenvolveu a Iniciativa Yetu no Quênia, a ideia foi dar voz

## O QUE SÃO OS CÍRCULOS DE DOAÇÃO?

Círculos de doação são outra maneira de incentivar a doação como forma de participação e ação coletiva. Eles oferecem um espaço para as pessoas se unirem, somarem recursos financeiros e contribuir para uma causa comum. Embora tenham “surgido” relativamente recentemente como uma expressão da filantropia comunitária organizada, a essência dos círculos de doação remete às tradições culturais e sociais de altruísmo, reciprocidade e solidariedade que sempre existiram, de uma forma ou de outra—nas comunidades ao redor do mundo.

Nos Estados Unidos os círculos de doação têm encontrado ressonância especialmente nas comunidades afro-americanas, como forma de reconhecer sistemas históricos de ajuda mútua e apoio dentro dessa comunidade (muitas vezes expressos como “vizinhos ajudando vizinhos”) e ressignificar a filantropia como uma proposta mais democrática, acessível, e que pode promover mudança social.<sup>29</sup> Mais recentemente, e com o apoio da *The Funding Network* no Reino Unido e da *Charles Stewart Mott Foundation*, os círculos de doação foram adotados por OFCs na Europa Central e Oriental e na África do Sul como parte de um novo ambiente para doações de forma organizada e de envolvimento do cidadão. “A filantropia geralmente é associada a pessoas ricas que dão dinheiro, mas sabemos que é mais que isso”, diz Nick Deychakiwsky, da *Charles Stewart Mott Foundation*. “Círculos de doação...unir as pessoas para considerar coletivamente o que contribuir, quanto, e por que é importante. Isso é muito poderoso”. Ecoando esse sentimento, uma pessoa em um primeiro círculo de doações realizado por romenos que migraram e vivem em Bruxelas (essa mesma pessoa administra uma OFC na Palestina) observou: “O círculo é a filantropia do futuro! Não é sobre super doadores distribuindo cheques enormes, mas sobre cidadãos comuns se unindo em torno de soluções”<sup>30</sup>.

Não só os círculos oferecem formas de desmistificar a filantropia, tornando-a mais acessível ao público em geral, mas como o espaço para a sociedade civil está se reduzindo em muitos países, eles também podem servir para desempenhar um papel estratégico na oferta de recursos essenciais para organizações que trabalham com temas “desconfortáveis”. No contexto da Hungria, por exemplo, o fundador de uma OFC observa que os círculos de doação são potencialmente cada vez mais importantes, porque “os fundos mobilizados em eventos permitem que tais questões sejam resolvidas e que essas organizações funcionem. E, embora participar de um evento geralmente envolva questões e organizações locais, ele pode realmente dar-lhe muito mais: a consciência de que você é membro de uma comunidade global de doadores que pensam e agem localmente”<sup>31,32</sup>.

à comunidade, através de capacitação às organizações comunitárias locais. A Yetu (“Nosso” em Suaíli) é uma iniciativa que ajuda organizações da sociedade civil a realizar campanhas comunitárias e compartilhar suas histórias com públicos mais amplos no Quênia. Entre as ferramentas e abordagens está uma plataforma online (yetu.org), através da qual os quenianos podem apoiar as organizações da sociedade civil local através de financiamento coletivo. “Estamos trabalhando em estreita colaboração com as organizações quenianas para aprender por que os quenianos doam, bem como para quais tipos de programas de doação e a quais solicitações eles respondem ou não”, diz Megan McGlynn Scanlon, da *Aga Khan Foundation*. “O foco tecnicamente está em construir capacidade e ativos localmente, mas nosso sucesso depende da capacidade de formar relacionamentos confiáveis, de ir nessa jornada de descobertas junto com essas organizações, para chegar ao coração do que interessa aos quenianos”. Ao final de 2017, as

organizações da sociedade civil local que participam da Yetu haviam arrecadado coletivamente quase US\$ 600.000 em ativos financeiros e em espécie de indivíduos, empresas quenianas e governo local. Para a maioria deles, esta foi sua primeira experiência de mobilização de recursos locais.

## FACILITAR A COCRIAÇÃO DE INICIATIVAS E ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS TRANSFORMADORES—E ENTÃO AFASTAR-SE

Às vezes, o caminho certo para ajudar grupos locais a estabelecer sua própria narrativa, seu próprio poder de agência e prioridades em relação ao que financiar, é os doadores formarem parcerias para que se criem novas instituições lideradas e financiadas localmente.

Na década de 1990, um grupo de quenianos se reuniu para sonhar com um novo tipo de organização que colocaria as comunidades no comando de seu próprio desenvolvimento.<sup>33</sup>

**“O INVESTIMENTO DE DOADORES NA CRIAÇÃO DE UMA ARQUITETURA DE DOAÇÃO COM SISTEMAS EFETIVOS É UMA FORMA DE GARANTIR RETORNOS DE LONGO PRAZO.”**

O desejo original por trás da *Kenya Community Development Foundation* (KCDF) foi explorar um desenvolvimento comunitário novo e mais sustentável no Quênia. Na época, e apesar dos consideráveis fluxos de ajuda internacional ao desenvolvimento no país, mais da metade da população ainda vivia abaixo da linha da pobreza. A ideia de uma fundação independente (que é estabelecida e que financia projetos com recursos de vários doadores) evoluiu como uma forma de acumular recursos financeiros permanentes para o benefício a longo prazo das comunidades quenianas.

Desde o início, os fundadores da organização e seus doadores concordaram que o que foi criado precisaria funcionar de forma autônoma, independente e a longo prazo. O desenvolvimento de uma base de doadores locais, do próprio Quênia, também seria uma prioridade. Este não seria apenas mais um projeto de desenvolvimento fadado a existir somente enquanto os doadores externos estivessem interessados e envolvidos.

Mas é importante dizer que sim, esses doadores externos estavam profundamente envolvidos desde o início. A Fundação Ford proporcionou oportunidades de visitas de aprendizagem e exposição, incluindo consultoria especializada e participação em vários grupos de aprendizagem entre pares sobre filantropia comunitária e desenvolvimento comunitário, tanto nos EUA como em África. O escritório de Nairóbi da *Aga Khan Foundation*, enquanto isso, forneceu espaço para escritórios e serviu como uma espécie de incubadora, respondendo pelas questões fiscais enquanto se estruturava legalmente essa nova instituição. Como “parceiros incubadores”, tanto a representante da

## FILANTROPIA COMUNITÁRIA E JUSTIÇA SOCIAL: UMA FORMA SILECIOSA DE TRANSFERIR O PODER?

Como doadores, trabalhamos com uma grande diversidade de questões, algumas mais controversas e mais difíceis de lidar do que outras, às vezes provocando hostilidade direta e oposição entre autoridades, públicos mais amplos e até mesmo organizações da sociedade civil. Ao mesmo tempo, se estamos falando de atitudes em relação aos *Dalits* na Índia, grupos LGBTQI na Uganda ou refugiados na Itália, sabemos que é extremamente difícil para os atores externos, por si só, trazer mudanças sistêmicas de longo prazo—especialmente quando se fala em mudar as normas e comportamentos da comunidade. De fato, às vezes, até mesmo destacar essas questões pode acabar piorando as coisas para esses grupos vulneráveis, atraindo atenção indesejada.

Ao longo de 2016 e 2017, o GFCF convidou OFCs parceiras em todo o mundo para participar de um programa que se concentrava a apoiar questões complexas, impopulares, que dividem opiniões e geram conflitos nas comunidades. A sensação era de que muitas OFCs, mesmo trabalhando e mobilizando recursos locais com sucesso para questões de maior consenso e menor conflito na comunidade, também estavam antenadas em questões locais complexas, encontrando formas (frequentemente silenciosas) de lidar com esses conflitos e injustiças no coração de suas comunidades. Usavam sua reputação, obtida por serem organizações respeitadas ao proporcionar amplo benefício no território, para alcançar e se engajar com populações marginalizadas, excluídas e divididas, trazendo consigo a comunidade como um todo nesse processo de inclusão. Um exemplo: no Brasil, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM) embarcou em um conjunto de atividades relacionadas ao crescente problema da população em situação de rua na região, uma situação que a comunidade como um todo tende a ignorar ou posicionar-se de forma negativa. A organização começou a trabalhar com um grupo de pessoas em situação de rua como “pesquisadores”, levantando informações sobre as causas do problema e as incluindo no processo de encontrar soluções. Embora o foco imediato do projeto fosse a população em situação de rua em si, um objetivo secundário e mais estratégico do projeto foi superar o estigma e a desconfiança generalizados que essa população provoca na comunidade em geral, fazendo isso ao envolvê-la na questão e, portanto, mostrando o aspecto humano do problema.

Fundação Ford na época, Katharine Pearson Criss (que havia sido diretora de uma fundação comunitária americana), quanto Mirza Jahani, então CEO da *Aga Khan Foundation*, estavam no primeiro conselho de governança da KCDF. No entanto, o papel dos doadores sempre teve data para terminar, com ambos obrigados a sair do conselho quando o KCDF recebesse seu status legal e registro do governo queniano. “Sempre que você ajuda a começar uma nova instituição, precisa ser cuidadoso sobre o quanto ou quão pouco está envolvido no processo de desenvolvimento”, diz Katharine. “Às vezes, sair cedo demais pode ser irresponsável, se as circunstâncias não forem adequadas para uma organização criar raízes. Mas com a KCDF sempre fomos claros em nosso propósito de longo prazo: transferir conhecimento e expertise; porque a KCDF não era uma iniciativa nossa e não cabia a nós implementá-la”.

## NA PRÁTICA

*Escolha uma das formas de investimento mencionadas—como a criação de incentivos para a doação local. Explore com pares em sua instituição o que você poderia fazer para promover a filantropia comunitária, e como verificar os resultados.*

Vinte anos depois, a KCDF possui ativos avaliados em Kshs. 800 milhões (US\$ 7,92 milhões), e incentivou a prática de promover recursos e talentos entre seus parceiros locais também, ajudando.

# NÃO ABRA MÃO DO PODER... O COMPARTILHE!



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Se e quando você financia o estabelecimento de novas instituições comunitárias, como você se envolve no processo de desenvolvimento? O que ajuda você a determinar como encontrar o equilíbrio certo entre se envolver muito ou pouco?
- O que seria necessário para sua instituição apoiar práticas de financiamento participativo, como círculos de doação ou OFCs locais? Como você pode administrar as preocupações, provavelmente de seu conselho de governança, sobre o risco envolvido em delegar o poder de tomar decisões para as pessoas da comunidade?
- Em que circunstâncias sua organização faz doações de uso irrestrito? Considerar a estrutura da filantropia comunitária, com base em recursos e talentos, capacidades e confiança local, faz você pensar de forma diferente sobre esse tipo de doação?



# Alinhando Valores e Práticas de Filantropia Comunitária Dentro de Sua Instituição Doadora

Às vezes é bom nós, doadores, refletirmos sobre nossas práticas internas, sobre as formas como trabalhamos com nossos parceiros beneficiados e até que ponto o poder é delegado, verdadeiras parcerias são produzidas e nossos valores institucionais refletidos.

Aqui vão algumas ideias de como fazer isso:

- Fale sobre filantropia comunitária dentro de sua organização, como ela é, se alguns de seus parceiros já estão fazendo isso e por que é importante.
- Examine os processos de diligência e verificação, para obter consistência em relação a abordagem de filantropia comunitária.
- Incorpore uma abordagem de filantropia comunitária—ou uma abordagem liderada por pessoas dentro da estratégia geral de sua organização.

## FALE SOBRE FILANTROPIA COMUNITÁRIA DENTRO DE SUA ORGANIZAÇÃO, COMO ELA É, SE ALGUNS DE SEUS PARCEIROS JÁ ESTÃO FAZENDO ISSO E POR QUE É IMPORTANTE

É difícil introduzir uma visão de filantropia comunitária se você não articular uma estrutura ou abordagem específica que funcione em sua organização. É ainda mais difícil se você não falar sobre isso. “Para nós, as abordagens que enfatizavam a apropriação da comunidade, a autossuficiência e a sustentabilidade foram fundamentais para definir a forma como trabalhamos por décadas, bem antes de começarmos a chamá-las de filantropia comunitária”, diz Megan McGlynn Scanlon, da *Aga Khan Foundation*. “Para nos ajudar a identificar o que realmente queremos dizer com o termo e quais abordagens estamos usando nesse trabalho, temos refletido profundamente”. A fundação desenvolveu recentemente um documento interno sobre filantropia comunitária, definindo seu significado para a organização e como isso se encaixa em sua teoria de mudança. Além disso, organizou webinários internos em diferentes escritórios nacionais para discutir o conceito e conectá-lo a várias áreas do trabalho da fundação.

Em síntese, descubra como espalhar internamente a filantropia comunitária dentro de sua organização, tanto em nível de equipe como de diretoria, para criar uma abordagem mais ampla e coerente. Pode ser que você não tenha dado real atenção quando seu parceiro beneficiário mencionou os esforços que empreendeu para mobilizar recursos locais, ou as maneiras pelas quais esse parceiro conduz a tomada de decisões com as comunidades locais. Pode ser que exemplos de práticas e estratégias que tratam de transferir o poder e de ampliar os recursos locais já estejam em pleno funcionamento em sua própria rede de beneficiários! Crie espaços para falar sobre isso, para que aqueles mais novos na conversa possam ser orientados sobre o conceito e seu valor. Então, sempre que possível, seja transparente sobre sua abordagem com aqueles que estão fora de sua organização doadora. Por exemplo, crie uma página no seu website que descreva como você incorporou a filantropia comunitária em sua prática de doação. Ou compartilhe com colegas de outras fundações recursos que você desenvolveu para catalisar discussões internas, para que eles mesmos possam usá-las ao iniciar essas conversas.

## EXAMINE OS PROCESSOS DE DILIGÊNCIA E VERIFICAÇÃO, PARA OBTER CONSISTÊNCIA EM RELAÇÃO A ABORDAGEM DE FILANTROPIA COMUNITÁRIA

Os doadores podem falar de agência local e de ter organizações locais responsáveis e transparentes, de modo a criar confiança para a doação entre a população local. No entanto, quando consideram sua própria diligência e verificação, muitas vezes podem estar fazendo qualquer coisa, menos isso. Tire um tempo para diferenciar entre o que sua organização doadora realmente precisa para fazer suas doações e estar disposto a mudar quando algum elemento do processo ou da

documentação solicitada não serve realmente a um propósito claro. Isso não significa padrões mais baixos ou critérios pouco claros para doar. Pelo contrário, ter maior intencionalidade em torno de seu processo de diligência e verificação não apenas demonstra melhor compartilhamento de poder com os parceiros, mas também promove o tipo de transparência e responsabilidade exigidas para atrair—e manter—outras doações locais.

O *Rockefeller Brothers Fund*, por exemplo, realizou uma revisão de seu processo de doação em 2008 e fez algumas mudanças importantes. “Costumávamos pedir muita informação”, diz Hope Lyons. “Desde então, reduzimos o que pedimos para que tudo tenha um propósito e para que nossos processos de diligência e verificação incorporem nosso compromisso com uma verificação responsável e com a confiança depositada em nossos beneficiários, respeitando o tempo e o papel deles na execução de seu trabalho. Na revisão, a equipe da fundação refletiu em como minimizar aspectos que poderiam ser onerosos no processo de solicitação e na confecção de relatórios, especialmente para beneficiários de fora dos EUA.

**“QUANDO RECURSOS INTERNOS PASSAM A SER VISTOS COMO IGUAIS OU MAIS IMPORTANTES QUE OS EXTERNOS, O PODER SOBRE A ALOCAÇÃO DOS ATIVOS E NA TOMADA DE DECISÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO (QUE DURANTE MUITO TEMPO ESTEVE COM OS DOADORES E OUTROS ATORES DE FORA DAS COMUNIDADES) COMEÇA A SER TRANSFERIDO PARA A BASE.”**

“Fazemos doações em um contexto global e acreditamos que é nosso papel como financiador, tornar o processo o mais simples possível para que nossos beneficiários internacionais atendam a requisitos como a responsabilidade de despesas que são obrigatórias pela Receita Federal dos EUA”, diz Hope.

Desde então, a fundação criou uma página na internet onde os beneficiários podem acessar facilmente as informações necessárias para gerenciar suas doações, incluindo as quatro perguntas que devem responder em seus relatórios narrativos. Na página, a fundação incentiva os beneficiários a entrar em contato com o programa para qualquer orientação, definindo um tom de “porta aberta” no relacionamento. As perguntas em si são solicitações gerais que permitem que os beneficiários contem suas próprias histórias: seu progresso em relação as metas e objetivos da doação; sobre se os recursos foram gastos conforme previsto; e, em seguida, sobre o que percebem em termos de impacto e valor do projeto, e quais as lições

aprendidas ao longo do caminho. Modelos financeiros são fornecidos para relatórios financeiros (embora eles não sejam necessários caso o beneficiário tenha outro modelo que prefira usar), bem como orientação sobre como solicitar uma transferência eletrônica dos recursos, dando aos donatários instruções claras sobre as informações que a fundação necessita.

Em geral, ser transparente e claro, e minimizar relatórios desnecessários pode enviar uma mensagem importante sobre quem deve ser responsável perante quem. Quando os doadores externos pensam um pouco menos sobre como os beneficiários devem prestar contas a eles, e consideram como apoiá-los para que prestem contas à comunidade local e partes interessadas (tanto aos doadores quanto às pessoas atendidas), temos então uma transferência do poder.

## **INCORPORA UMA ABORDAGEM DE FILANTROPIA COMUNITÁRIA—OU UMA ABORDAGEM LIDERADA POR PESSOAS DENTRO DA ESTRATÉGIA GERAL DE SUA ORGANIZAÇÃO**

Outra maneira de alinhar seus valores e práticas em torno da filantropia comunitária é conectá-la fortemente à sua abordagem organizacional como um todo.

O novo quadro estratégico para 2015-2021 do *Big Lottery Fund* é de apenas duas páginas. “É mais uma declaração de intenções do que um conjunto detalhado de orientações, é um ponto de partida para escolhas futuras”, diz Dawn Austwick, executivo-chefe da instituição do Reino Unido. “Podemos reduzi-lo ainda mais—em poucas palavras, quer dizer ‘as pessoas no comando’. A partir disso, todo o resto flui: queremos começar com o que as pessoas trazem para a mesa, não com o que elas não têm; e a partir da crença de que as pessoas e as comunidades estão em melhor posição para resolver seus problemas, aproveitar as oportunidades e superar os desafios. Nosso trabalho é apoiá-los ao fazê-lo”.<sup>35</sup>

Após o terremoto no Nepal em 2015, o *Big Lottery Fund* decidiu colocar em prática seus princípios de “pessoas no comando”, comprometendo £2 milhões para ajudar as comunidades afetadas no país e, adicionalmente, tomou a decisão deliberada de desenhar um processo que permitiu que organizações comunitárias menores e menos conhecidas, pudessem se candidatar mais facilmente aos recursos disponibilizados. Como faz doações para ONGs do Reino Unido, a equipe do *Big Lottery Fund* buscou organizações que demonstrassem relacionamentos profundos e de longo prazo com parceiros

## NA PRÁTICA

*Escolha uma ideia de como sua instituição pode melhor se alinhar aos valores e práticas da filantropia comunitária e a leve para a reunião de equipe.*

locais no Nepal. Em termos do processamento das doações, isso significou cortar muitos dos passos usados em programas anteriores, talvez mais burocráticos. Em vez disso, a equipe do fundo trabalhou mais de perto com as organizações selecionadas para desenvolver propostas, descartando ou reduzindo bastante as regras, matrizes, critérios e prazos que às vezes dificultavam o financiamento. E, em vez de definir

resultados e objetivos específicos, algumas orientações, mas gerais, envolvendo princípios e a visão de ‘pessoas no comando’ foram suficientes para garantir que os projetos estivessem alinhados com o que se desejava.<sup>36</sup> “Parecia mais uma conversa, em que as visões das organizações locais foram realmente levadas em conta”, diz Jiban Karki, diretor executivo da Fase Nepal do processo de solicitação de doação do *Big Lottery Fund*. Esse respeito pelo local e a necessidade de ser flexível às demandas foi observada nas próprias doações. “Tivemos uma estação de monções particularmente ruim este ano e fomos obrigados a limitar todo o movimento da equipe”, diz Jiban. “Isso influenciará no projeto, mas a flexibilidade significa que temos tempo para nos recuperarmos e garantir o impacto”.<sup>37</sup>

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Qual é o grau de alinhamento dos valores relacionados à filantropia comunitária com a prática em sua instituição doadora? Onde o alinhamento é mais forte? Onde é mais fraco? Por quê?
- O que seria necessário—e útil—para começar uma conversa sobre filantropia comunitária internamente? Qual a melhor forma para que você levante esse tópico de forma que seus colegas percebam seu valor para a instituição e como uma prática inteligente em geral?
- Existem maneiras específicas pelas quais você pode incorporar valores de filantropia comunitária para praticar dentro de sua estratégia organizacional? Como e onde?



# Construindo o Campo da Filantropia Comunitária

Ao ler este documento, você pode pensar que estamos dizendo aos doadores que abram mão do poder. Por favor não pense assim. Em vez disso, o convite é para compartilhar, transferir.

Afaste-se das práticas e comportamentos de “poder sobre” os beneficiários e adote abordagens que vão na direção do “poder com”, que transformam como os doadores de fora da comunidade as envolvem, de dentro para fora. Reconheça seu poder de doador: você traz dinheiro para a mesa e isso, para o bem ou para o mal, significa que as pessoas prestarão atenção ao que você faz e diz. Use sua voz como doador para incentivar métodos novos e diferentes de trabalho, nos quais as doações são usadas de forma a desbloquear recursos locais. Faça parte dessa nova narrativa. Use sua influência para tornar a filantropia comunitária o novo normal e ajude a construir esse campo emergente.

Aqui estão algumas formas de fazer isso.

- Marque suas postagens de mídia social com a *hashtag* #ShiftThePower (Transferir o poder).
- Crie espaços para falar abertamente sobre filantropia comunitária e poder com seus colegas.
- Invista no fortalecimento da base de evidências.
- Trabalhe em parcerias para transferir o poder.

## SIGA AS DISCUSSÕES #SHIFTTHEPOWER E OBSERVE PARA ONDE ELAS LHE LEVAM

#ShiftThePower foi o grito de guerra do *Global Summit on Community Philanthropy* em 2016. Foi *'trending topic'* do Twitter no Canadá, Quênia e na África do Sul, atingindo cerca de 37,5 milhões de usuários. Desde então, a GFCF continuou a usar a *hashtag* como forma de manter e expandir tanto a conversa quanto o público por trás dela. #ShiftThePower também foi adotado em outras áreas da filantropia comunitária, da filantropia e do campo do desenvolvimento, por aqueles que buscam reformar e transformar sistemas e práticas atuais. É um indicador da vontade de fazer o desenvolvimento de maneira diferente em diversos e múltiplos níveis.

## CRIE ESPAÇOS PARA FALAR SOBRE FILANTROPIA COMUNITÁRIA E PODER COM SEUS PARES

Se a sua instituição é membro de uma associação de organizações doadoras (*grantmaking association*), ou se você tiver a oportunidade de organizar uma sessão em uma conferência, pense em como você pode introduzir a filantropia comunitária—como conceito e prática—para outros financiadores. Às vezes, esses espaços exclusivos para financiadores podem fornecer exatamente o tipo certo de ambiente para fazer perguntas desafiadoras (você sabe, aquelas perguntas sobre poder, responsabilidade e risco) e para compartilhar e celebrar experiências de experimentos—e de sucesso! Seja criativo ao fazer isso! Por exemplo, um grupo de doadores no *Global Summit on Community Philanthropy* em 2016 organizou uma sessão interativa chamada “Intervenções Efetivas”, na qual dramatizaram boas e más práticas em compartilhar poder com parceiros locais e depois usaram o tempo refletindo sobre o que estava realmente acontecendo no campo. Da mesma forma, esteja preparado com sua estrutura de recursos-capacidades-confiança, ou com seus exemplos de métricas expandidas que medem números e também resultados menos tangíveis e com mais nuances, quando a primeira mão sobe e alguém diz “Sim, estamos fazendo isso” (quando está absolutamente claro que não estão) ou pergunta, “Mas como você sabe se deve confiar em uma organização?”, ou ainda “Como você monitora e avalia a filantropia comunitária?”

## INVISTA NO FORTALECIMENTO DA BASE DE EVIDÊNCIAS

A literatura acadêmica sobre filantropia comunitária—e em particular, sobre a filantropia comunitária como dispositivo de disrupção e transferência de poder—ainda é escassa, o que talvez não seja surpreendente, dada sua relativa novidade como um campo global organizado. Se é para ser levado a sério, isso precisa mudar. Isso está lentamente começando a acontecer—

## QUE TIPO DE SESSÃO VOCÊ PODE CONDUZIR?

Alguns financiadores se reuniram na *Global Summit on Community Philanthropy* em 2016 e elaboraram uma sessão em que representaram cenários de filantropia comunitária e depois solicitaram que os participantes da sessão os discutissem.

Aqui está um trecho da conversa:

**ATOR A:** Representando o papel da Sra. Eva Olucionária, Presidente do Conselho da Fundação da Família Olucionária, baseada na região de Zog.

**ATOR B:** Representando o papel do Sr. Tim Ido, Coordenador de Programa da Fundação da Família Olucionária.

**A:** Então, o que estou pensando, Tim, é que precisamos criar um novo fundo, que possa apoiar o desenvolvimento da filantropia comunitária em todo o Zog. Nós só precisamos descobrir como vamos fazer isso.

**B:** Como ponto de partida, acho que seria melhor mapear o ecossistema existente, descobrir o que está acontecendo por meio de consultas locais e depois fazer algumas pequenas doações para organizações comunitárias existentes.

**A:** Essa é uma opção. Mas para acelerar as coisas, e se perguntássemos ao Sr. Malas—qual o sobrenome dele mesmo? Ah, sim, Di Dinheiro—para se juntar ao nosso conselho e dirigir o fundo? Ele parece ter um bom conhecimento do que está acontecendo em Zog atualmente.

**B:** E a nossa atual rede de voluntários, que trabalham lá em Zog? Que tal usarmos eles para promover o envolvimento local nesse novo fundo?

**A:** Nossa, parece que vai dar um trabalhão. Tim, você me cansa. Vamos fazer uma pausa e refletir enquanto tomamos um martini?

Uma fundação quer criar um novo fundo para apoiar o desenvolvimento da filantropia comunitária em sua região. Qual é a melhor maneira de fazer isso? [Os participantes receberam opções de múltipla escolha a considerar.] Sinta-se à vontade para usar essa mesma cena e transformá-la em uma sessão, como forma de fazer as pessoas pensarem e falarem sobre filantropia comunitária em conferências ao redor do mundo.

estudos de caso e relatórios de pesquisa de profissionais e apoiadores são abundantes, frequentemente baseados em conjuntos de dados coletados de forma escrupulosa e a partir de ampla experiência local. Como financiador, não apenas faça as perguntas, mas invista na pesquisa e em formas de respondê-las. Ao fazer isso, você ajudará a fortalecer as bases intelectuais do campo, bem como sua prática.

## TRABALHE EM PARCERIAS PARA TRANSFERIR O PODER #SHIFTTHEPOWER

O poder, é claro, não é apenas uma questão de quem tem dinheiro. De fato, o poder se manifesta de muitas formas, e nem sempre precisa ser um divisor, especialmente quando ativos e recursos não financeiros são reconhecidos e valorizados. O próprio GACP é uma parceria de diversos atores, com diferentes ferramentas e recursos à sua disposição, reunidos por um interesse comum não apenas em promover a filantropia comunitária dentro de suas próprias instituições, mas também em influenciar outros atores filantrópicos e do campo do desenvolvimento a fazer o mesmo.

Como os próprios membros do GACP observaram, as parcerias podem ajudar a promover os atores do campo, mas elas também possuem um valor intrínseco para os envolvidos. É um poderoso exercício de “verificação do ego”, comentou Hope Lyons, em uma recente seção de reflexões do GACP sobre parcerias.<sup>38</sup> “Uma mentalidade de parceria traz uma genuína curiosidade junto com a capacidade e vontade de explorar diversas perspectivas e experiências. Estabelece equidade e respeito... e semeia coragem para fazer a diferença em questões que são importantes para os que estão envolvidos”.

Em resumo, encontre parceiros que tenham a ambição de pensar e trabalhar de forma diferente, ver a filantropia comunitária como uma potencial mudança no jogo e estejam preparados para se manter fiéis a esse objetivo.

### NA PRÁTICA

Faça uma lista de 5 colegas doadores, de instituições financiadoras diferentes, para uma conversa sobre filantropia comunitária (envie esta publicação para ajudar a orientá-los nessa conversa). Depois, marque algumas reuniões.



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Como usar sua posição e influência como doador para engajar e trazer outros para a conversa? Por exemplo, como você pode liderar uma sessão ou apoiar a elaboração de um artigo (revisado por pares), sobre filantropia comunitária para disseminar essa abordagem?
- Que ferramentas e recursos você e sua instituição têm à disposição para promover o campo de filantropia comunitária? Por exemplo, como conectar suas práticas de comunicação (ou as de sua instituição) a uma conversa relacionada a filantropia comunitária nas mídias sociais?
- De que outra forma você e sua instituição podem ajudar a construir esse campo?

## 10 DICAS AOS DOADORES BILATERAIS PARA INCORPORAR OS PRINCÍPIOS DA FILANTROPIA COMUNITÁRIA

As organizações bilaterais e multilaterais operam dentro de um conjunto particular de restrições e oportunidades quando se trata de cultivar o desenvolvimento de base e o compartilhamento de poder. Perguntamos aos membros bilaterais do GACP que conselhos eles teriam para instituições que operam nessas mesmas circunstâncias e buscam fortalecer abordagens de filantropia comunitária. Veja o que eles compartilharam:

### DURANTE A PREPARAÇÃO DO PROGRAMA DE DOAÇÃO

- 1 Crie espaço para o controle da comunidade sobre como os parceiros doadores recebem os fundos que depois serão distribuídos localmente.
- 2 Peça aos parceiros doadores, com antecedência, para planejem como usarão, e como sairão, da relação de financiamento (de forma a orientar o investimento para o que é construído através do relacionamento, não apenas o que é acordado com o grande doador).
- 3 Desenvolver, com os parceiros doadores, um entendimento compartilhado sobre o ecossistema (seus ativos coletivos, capacidade difusa e estado de confiança entre os atores) e como seus esforços em conjunto alterarão esse contexto.
- 4 Quando você puder (e talvez mais de uma vez), esclareça os limites da relação de financiamento (especialmente os termos antecipados), para que os parceiros de doação não se sintam constrangidos no processo.
- 5 Emita uma declaração dos valores que são importantes para os doadores—nos editais de solicitação de propostas e na entrega das doações –, que reflitam os princípios da filantropia comunitária e seu alinhamento com a missão da sua instituição.

### DURANTE O DESENHO DO PROJETO E NA LINGUAGEM USADA

- 6 Use tempo conectando beneficiários a empresas locais e outras organizações da sociedade civil— particularmente aquelas que abordam questões na mesma comunidade (não necessariamente os mesmos tópicos).
- 7 Traga para o projeto perspectivas e uma diversidade que não seja influenciada pela doação—forme conselhos consultivos com partes interessadas da comunidade, que não sejam afetadas pelo fluxo dos recursos financeiros.
- 8 Reserve um pouco de recursos para responder às descobertas dos beneficiários sobre o que a comunidade precisa.
- 9 De forma consistente, situe o impacto esperado do esforço para além do escopo da doação, com base no que é benéfico para a comunidade.
- 10 Ajude os beneficiados a embasar os objetivos do programa com os recursos doados, em impactos na comunidade que sejam alcançáveis.

# Conclusão

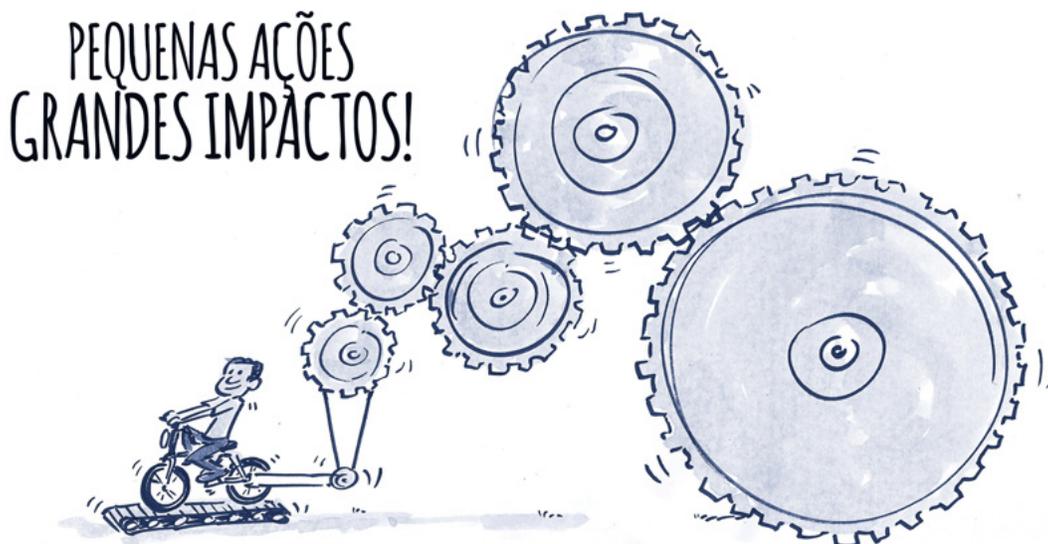
Como mencionado logo no início, este documento foi escrito para financiadores. Seu público-alvo é formado por indivíduos cujo trabalho diário envolve estudar ambientes complexos (frequentemente de longe), considerando múltiplos e diversos fatores e contextos, e peneirando uma montanha de informações sobre o processo de doação—esses indivíduos são quem julga questões como o que é financiado, por que, de que forma, por quanto tempo e em que termos.

Também são eles que precisam estar preparados para prestar contas e explicar as escolhas, decisões e recomendações a seus colegas, pares, conselhos de governança e até mesmo para o público em geral. Assim, o presente documento se concentrou muito no aspecto do “como” do financiamento (ferramentas, táticas e formas de trabalhar), ao mesmo tempo que tratou de encorajar os leitores a considerar se há elementos em sua prática atual que podem se beneficiar de uma perspectiva mais expansiva, que se estende para além de lentes ou imperativos institucionais às vezes muito focados—ou até mesmo limitados. Nesse sentido, a perspectiva da filantropia comunitária oferece aos financiadores uma maneira de operar que pode ser considerada como uma extensão—ou uma camada adicional—de sua prática existente: seja buscando ativos e recursos potenciais que possam agregar valor e autenticidade aos programas, seja considerando sistemas maiores nos quais as doações individuais são feitas com um olhar voltado à mudança social duradoura e de mais longo prazo, e em direção a sistemas e estruturas que possam assegurar que a mudança de fato aconteça e seja sustentável.

“**UMA ÁRVORE FORTE DEVE SEMPRE CRESCER A PARTIR DAS RAÍZES, NÃO DAS SEMENTES.**”  
*Proverbio africano*

Finalmente, a boa notícia para os financiadores é que a filantropia comunitária oferece uma maneira de se preocupar menos com coisas como transparência, responsabilidade, sustentabilidade, apropriação local e supervisão. Isso não implica apenas em novos tipos de freios e contrapesos internos que surgem quando as pessoas locais começam a doar, ou quando as decisões de financiamento são tomadas mais perto da base. Pressupõe também uma mudança gravitacional gradual e constante da dependência de atores e recursos externos, em direção às comunidades e seus próprios recursos.

Uma mistura de sistemas... Rédeas mais soltas... Uma transferência do poder.



# Os Top 20 em nossa lista de leitura sobre Filantropia Comunitária

(os títulos foram traduzidos para o português, mas as publicações são geralmente em inglês)

- 1. A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy**  
(Um tipo diferente de financiador? Por que e como os financiadores apoiam a filantropia comunitária?)
- 2. A Different Kind of Wealth: Mapping A Baseline of African Community Foundations**  
(Um tipo diferente de riqueza: mapeando uma base de referência para as fundações comunitárias africanas)
- 3. Building Community Philanthropy in Vietnam: Understanding the Experiences and Expectations of Donors to the LIN Centre for Community Development**  
(Promovendo a filantropia comunitária no Vietnã: Compreendendo as experiências e expectativas dos doadores do LIN Centre for Community Development)
- 4. Charity is Good But Justice is Better—Keynote Address from Ambassador James Joseph to the Global Summit on Community Philanthropy**  
(A caridade é boa, mas a justiça é melhor—Discurso do Embaixador James Joseph no Global Summit on Community Philanthropy)
- 5. Community Foundations—The Mott Foundation Experience**  
(Fundações Comunitárias—A experiência da Mott Foundation)
- 6. Community Philanthropy: A Brave New Model for Development Funding?**  
(Filantropia comunitária: um bravo novo modelo de financiamento para o desenvolvimento?)
- 7. Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?**  
(Filantropia comunitária: um caminho para os direitos humanos?)
- 8. Community Philanthropy, The Context, Concepts and Challenges—A Literature Review**  
(Filantropia comunitária, contexto, conceitos e desafios—uma revisão da literatura)
- 9. Durable Development—Time to Do Things Differently**  
(Desenvolvimento durável—hora de fazer as coisas de um jeito diferente)
- 10. How One Woman Is Challenging the Status Quo in International Aid**  
(Como uma mulher está desafiando o status quo na cooperação internacional)
- 11. It's Time for Human Rights Organisations to Harness the Power of Local Giving—and for Funders to Support Them to Do So**  
(É hora de as organizações de direitos humanos aproveitarem o poder da doação local—e dos financiadores as apoiarem a fazê-lo)
- 12. More than the Poor Cousin—The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm**  
(Mais do que o primo pobre—a emergência das fundações comunitárias como um novo paradigma de desenvolvimento)
- 13. Oxfam Scandal Must Force Aid Sector to Finally Address Its Own Power**  
(O escândalo da Oxfam deve forçar a cooperação a finalmente lidar com seu próprio poder)
- 14. #ShiftThePower: The Rise of Community Philanthropy**  
(#ShiftThePower: a ascensão da filantropia comunitária)
- 15. The Case for Community Philanthropy**  
(Em defesa do investimento social comunitário)
- 16. The Little Development Engine That Could**  
(O pequeno motor de desenvolvimento que poderia)
- 17. The New Generation of Community Foundations**  
(A nova geração de fundações comunitárias)
- 18. The Value of Community Philanthropy**  
(O Valor da filantropia comunitária)
- 19. When Scarcity Drives Innovation, People Become a Community Foundation's Biggest Asset: A View From Brazil**  
(Quando a escassez impulsiona a inovação, as pessoas se tornam o maior ativo de uma fundação comunitária: uma visão do Brasil)
- 20. When Size Matters: The Phenomenon of Community Foundations in Small Towns and Rural Areas of Russia**  
(Quando o tamanho é importante: o fenômeno das fundações comunitárias em pequenas cidades e áreas rurais da Rússia)

# Notas finais

1. Buffett, P. e J. (May 2016). *The Buffett Family: Philanthropy Must Shift Power to Others*. Time Magazine. Disponível em: [time.com/4317855/mothers-day-buffett-giving](http://time.com/4317855/mothers-day-buffett-giving)
2. O *Global Summit on Community Philanthropy* foi realizada em Johannesburgo, na África do Sul, em dezembro de 2016. Reuniu 400 delegados de 62 países. Uma edição especial da *The Foundation Review* (2017 “Full Issue”, Vol. 9: Edição 4, Artigo 1) sobre “Filantropia Comunitária Global” foi publicada em setembro de 2017. Estes são dois exemplos da emergência global deste campo.
3. Hodgson, J. e Knight, B. (29 de novembro de 2016). #ShiftThePower: A ascensão da filantropia comunitária. Alliance Magazine. Disponível em: [alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy](http://alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy)
4. Burns e Worsley (2015) identificam três elementos-chave para que mudanças sistêmicas sejam desencadeadas e também sustentadas. São eles: participação, aprender a identificar qual é a mudança necessária e o que pode ser possível, e a construção de relacionamentos e redes para disseminar ideias e inspirar ações. Se esses elementos estiverem presentes, eles geram intervenções apropriadas que levam a uma maior apropriação entre as partes interessadas e à sustentabilidade dos resultados. Para mais informações veja Burns, D., & Worsley, S. (2015). *Navigating Complexity in International Development*. Rugby, U.K.: Practical Action Publishing.
5. A *Global Alliance for Community Philanthropy* (GACP) reflete essa variedade de doadores: a *Charles Stewart Mott Foundation*, o *Rockefeller Brothers Fund* e a Fundação Ford são fundações privadas; A USAID e a Fundação Interamericana são agências de financiamento bilaterais do governo dos EUA; a *Aga Khan Foundation* é uma fundação operacional; e o *Global Fund for Community Foundation* é uma fundação independente (foi estabelecida e financia projetos com recursos de vários doadores). Para mais informações sobre o GACP, acesse: [globalfundcommunityfoundations.org/about-the-gacp](http://globalfundcommunityfoundations.org/about-the-gacp)
6. *Community philanthropy? I Didn't Know I was Doing It! CASA Talks #ShiftThePower with Grassroots Partners in Brazil*. (30 de janeiro de 2018). Disponível em: [globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2018/1/30/community-philanthropy-i-didnt-know-i-was-doing-it-casa-talk.html](http://globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2018/1/30/community-philanthropy-i-didnt-know-i-was-doing-it-casa-talk.html)
7. O capital social é definido como “recursos inerentes às relações sociais que facilitam a ação coletiva. Recursos de capital social incluem confiança, normas e redes de associação que representam qualquer grupo que se reúna consistentemente para um propósito comum. Uma norma de cultura de capital social é a reciprocidade, que incentiva a negociação, o compromisso e a política pluralista. Outra norma é a crença na igualdade dos cidadãos, que incentiva a formação de grupos transversais”. Para obter mais informações sobre conceitos-chave, termos e referências, consulte a página de G. David Garson sobre teoria do capital social, em: [sites.hks.harvard.edu/saguaro/web%20docs/GarsonSK06syllabus.htm](http://sites.hks.harvard.edu/saguaro/web%20docs/GarsonSK06syllabus.htm)
8. Knight, B. e Hodgson, J. (01 de junho de 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm. Issue Lab, Foundation Center. Disponível em: [issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-new-development-paradigm.html](http://issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-new-development-paradigm.html)
9. *The Case For Community Philanthropy: How the Practice Builds Local Assets, Capacity, and Trust—and Why It Matters*. Uma publicação conjunta da *Aga Khan Foundation USA*, da *Charles Stewart Mott Foundation*, do *Global Fund for Community Foundations* e do *Rockefeller Brothers Fund*. Disponível em: [issuelab.org/resource/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds-local-assets-capacity-and-trust-and-why-it-matters.html](http://issuelab.org/resource/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds-local-assets-capacity-and-trust-and-why-it-matters.html)
10. Wilkinson Maposa, S. (Janeiro de 2017). *A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy*. *Global Fund for Community Foundations* e *Johnson Center* da *Grand Valley State University*, pp. 4–5.
11. *Voices of Dementia Take Over Twitter at Comic Relief*. (26 de fevereiro de 2015). Disponível em: [comicrelief.com/news/voices-dementia-take-over-twitter-comic-relief](http://comicrelief.com/news/voices-dementia-take-over-twitter-comic-relief)
12. Wilkinson Maposa, S. (Janeiro de 2017). *A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy*. *Global Fund for Community Foundations* e *Johnson Center* da *Grand Valley State University*, p. 10.
13. Mais informações sobre localworks estão disponíveis em: [usaid.gov/partnership-opportunities/ngo/localworks](http://usaid.gov/partnership-opportunities/ngo/localworks)
14. Allan, C., e Dupree, S. (Agosto de 2017). *Resilient Funders*. *Global Greengrants*.
15. Mais informações sobre as práticas de aprendizado entre pares/construção de comunidades da *Segal Family Foundation* estão disponíveis em: [segalfamilyfoundation.org](http://segalfamilyfoundation.org)
16. Mais informações sobre os esforços da Fundação Interamericana para fortalecer as redes de ação e aprendizagem entre pares podem ser encontradas em seu plano estratégico, disponível em: [iaf.gov/about-the-iaf/reporting-and-accountability/strategic-plan-3840](http://iaf.gov/about-the-iaf/reporting-and-accountability/strategic-plan-3840)
17. Um exemplo de onde a Fundação Ford fornece aprendizagem entre pares está disponível em: [scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding-program/session-a-case-studies/pooled-funding/215-the-challenge-fund-for-journalism](http://scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding-program/session-a-case-studies/pooled-funding/215-the-challenge-fund-for-journalism)
18. *Doing an Open Space: A Two Page Primer*. Disponível em: [openspaceworld.org/files/tmfiles/2pageos.htm](http://openspaceworld.org/files/tmfiles/2pageos.htm)
19. Mais informações sobre aprendizagem emergente estão disponíveis em: [signetconsulting.com/concepts/emergent\\_learning.php](http://signetconsulting.com/concepts/emergent_learning.php)
20. Mais informações sobre a prática da IAF estão disponíveis em: [iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798](http://iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798)
21. Um exemplo de onde a IAF ajudou a facilitar a mobilização de recursos locais é a ESPWA no Haiti. Informações sobre a ESPWA estão disponíveis em: [esppwa-haiti.org/project/launching-the-haiti-community-foundation](http://esppwa-haiti.org/project/launching-the-haiti-community-foundation)
22. Mais informações sobre a ação popular para salvar o Museu Nacional em Sarajevo estão disponíveis em: [facebook.com/JasamMuzej-952858684780362](https://facebook.com/JasamMuzej-952858684780362)
23. Stiglitz, J., Sen, A. e Fitoussi, J. P. Relatório da Comissão para mensuração do desempenho econômico e do progresso social. Disponível em: [ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report](http://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report)
24. Knight, B., e Hodgson, J. (01 de junho de 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm, p. 7.
25. Os quatro fundos regionais femininos do Sul incluem o *African Women's Development Fund*, *Fondo Mujeres del Sur* (América Latina e Caribe), *South Asia Women Fund* (Ásia), and *AYNI—The Indigenous Women's Fund*.
26. Gibson, C., e Cardona, C. (05 de fevereiro de 2018). *Opinion: Giving Outsiders More Power Can Help Grant Makers Solve Problems*. *Chronicle of Philanthropy*. Disponível em: [philanthropy.com/article/Opinion-Foundations-Can-Solve/242438](http://philanthropy.com/article/Opinion-Foundations-Can-Solve/242438)
27. Mais informações sobre o financiamento participativo serão publicadas no *GrantCraft* nos próximos meses. Inscreva-se para receber atualizações em: [grantcraft.org/user/registration](http://grantcraft.org/user/registration)
28. Mais informações sobre doações participativas em outras regiões, como o Fondo Semillas na América Latina, estão disponíveis em: [openglobalrights.org/participatory-grantmaking-helps-to-shift-power-relations-in-mexico](http://openglobalrights.org/participatory-grantmaking-helps-to-shift-power-relations-in-mexico)
29. Mais informações sobre círculos de doação nas comunidades afro-americanas dos EUA estão disponíveis no site da *Community Investment Network*, em: [thecommunityinvestment.org](http://thecommunityinvestment.org)
30. *2,000 Kilometers From Home, Romanian Expats Build Giving Community in Belgium*. (13 de dezembro de 2017). Disponível em: [globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/12/13/2000-kilometres-from-home-romanian-expats-build-giving-commu.html](http://globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/12/13/2000-kilometres-from-home-romanian-expats-build-giving-commu.html)

31. Mais informações sobre os círculos de doação dos EUA podem ser encontradas em: Bearman, J., Carboni, J., Eikenberry, A. e Franklin, J. (14 de novembro de 2017). *The Landscape of Giving Circles/Collective Giving Groups in the U.S. Collective Giving Research Group*. Disponível em: [scholarworks.iupui.edu/handle/1805/14527](https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/14527)
32. Mais informações sobre os círculos de doação internacionais podem ser encontradas no site da *The Funding Network*, em: [thefundingnetwork.org.uk](https://thefundingnetwork.org.uk)
33. *Our History*. Site da *Kenya Community Development Foundation*. Disponível em: [kcdf.or.ke/index.php/about-us/our-history](https://kcdf.or.ke/index.php/about-us/our-history)
34. *Fact Sheet 2014-15*. Site da *Kenya Community Development Foundation*. Disponível em: [kcdf.or.ke/index.php/about-us/fact-sheet#asset-development](https://kcdf.or.ke/index.php/about-us/fact-sheet#asset-development)
35. Austwick, D. (24 March 2015). *Putting People in the Lead*. Post no Blog do *Big Lottery Fund*. Disponível em: [bigblog.org.uk/2015/03/24/people-in-the-lead](https://bigblog.org.uk/2015/03/24/people-in-the-lead)
36. Manion, C. *Southern Civil Society in the Lead: Putting Local People in the Lead*. Bond, p. 3. Disponível em: [bond.org.uk/sites/default/files/6\\_southern\\_civil\\_society\\_in\\_the\\_lead.pdf](https://bond.org.uk/sites/default/files/6_southern_civil_society_in_the_lead.pdf)
37. Ibid, p.5. Citações abstraídas do estudo de caso no Nepal.
38. Hundal, S., e Tennyson, R. (Dezembro de 2016). *Shifting the Power: How can Working in Partnership Help? Partnership Brokers Association*. Disponível em: [globalfundcommunityfoundations.org/information/shifting-the-power-how-can-working-in-partnership-help.html](https://globalfundcommunityfoundations.org/information/shifting-the-power-how-can-working-in-partnership-help.html)

## **SOBRE CANDID**

As duas organizações não governamentais, a Foundation Center e a GuideStar, uniram forças em 2019 e se tornaram a Candid. Juntas, as duas instituições detêm a base de dados sobre ONGs, fundações e subsídios mais abrangentes do mundo. Anualmente, milhões de ONGs investem trilhões de dólares em todo o mundo e a Candid identifica de onde esse dinheiro vem, onde esse dinheiro vai e qual a importância desse dinheiro no setor. Por meio de pesquisa, colaboração e treinamento, a Candid conecta pessoas comprometidas com projetos sociais aos recursos que elas necessitam. Saiba mais em [candid.org](https://candid.org).

