



Private
Banking

π Philanthropy
insight

Guia voltado à filantropia estratégica

Fazer o bem, bem.



| Forward-looking
for generations

“Nunca duvide que um pequeno grupo de cidadãos conscientes e comprometidos não pode mudar o mundo: isto é de fato a única coisa que pode mudar.”

Margaret Mead

Índice

Prefácio por H.S.H. Príncipe Max von und zu Liechtenstein	5
Introdução	6
1. Motivações e sua filantropia	9
1.1. Considere seu motivo para doar	9
1.2. Explore suas motivações	9
1.3. Identifique os valores centrais e o envolvimento de sua família	12
1.4. Explore seu valor agregado	17
1.5. Encontre seu foco filantrópico	22
1.6. Desenvolva uma visão e uma missão filantrópica	24
1.7. Estructure suas doações	27
1.8. Mude de doações beneficentes para filantropia estratégica	29
2. Estrutura para a filantropia estratégica	31
2.1. Etapa 1 – Seu valor agregado	32
2.2. Etapa 2 – Entenda as causas-raiz	32
2.3. Etapa 3 – Entenda o sistema	35
2.4. Etapa 4 – Análise de cenário	39
2.5. Etapa 5 – Teoria da mudança	41
2.6. Etapa 6 – Planejamento e implementação	46
2.7. Etapa 7 – Avaliação do impacto	63
2.8. Etapa 8 – Buscando a mudança sistemática	67
3. Estrutura, escala e alavancagem	69
3.1. Escolha seu modelo para sua filantropia	69
3.2. Considere abordagens de escala	73
3.3. Alavanque sua filantropia	74
4. Liderança e influência filantrópicas	81
4.1. Considere seu poder e privilégio	81
4.2. Envolve sua família	82
4.3. Alinhe seu negócio familiar com a sua filantropia	85
4.4. Alinhe sua carteira de investimentos com sua filantropia	85
4.5. Busque conselhos e construa suas habilidades	86
4.6. Cresça como líder filantrópico	90
Conclusão	91
Índice dos estudos de caso do guia	92
Observações	93

Prefácio por H.S.H. Príncipe Max von und zu Liechtenstein

Prezado Leitor

A busca por um envolvimento mais amplo e criação de valor por meio de negócios, política e filantropia trouxe uma importante contribuição para o desenvolvimento bem-sucedido da Família Princesca de Liechtenstein nos últimos 900 anos.

A justificativa e a necessidade de engajamento filantrópico são maiores hoje do que nunca. Com as ameaças ambientais, que atingem níveis sem precedentes, e o aumento da polarização social em muitas partes do mundo, cresce a urgência por ação. À medida que os governos lutam para enfrentar os desafios globais e a concentração de riqueza aumenta, as famílias ricas têm uma responsabilidade crescente de se engajar e demonstrar liderança. E enquanto a principal motivação e propósito da filantropia deve ser contribuir para o desenvolvimento mais saudável da sociedade e do planeta, o engajamento filantrópico também ajuda no melhor entendimento dos desafios globais, facilita a autorreflexão e uma perspectiva positiva da vida e pode contribuir para que famílias ricas e influentes permaneçam firmes e reduzam seu senso de direito em um cenário mais equânime.

No entanto, o envolvimento filantrópico eficaz não é fácil, uma vez que novos métodos surgem e/ou evoluem com os pontos de pressão social e ambiental em mudança e com a infinidade de novas soluções. O alinhamento das atividades filantrópicas com o contexto mais amplo da carteira de negócios dos filantropos pode adicionar mais complexidade, mas também pode aumentar o impacto geral na sociedade.

A Família Princesca de Liechtenstein ancorou conscientemente a maior parte de suas atividades filantrópicas dentro da LGT, beneficiando-se assim de sua ampla rede e experiência. Como família, também tivemos a sorte de fazer parcerias com outros filantropos e ter uma equipe dedicada de especialistas para nos ajudar ao longo do caminho.

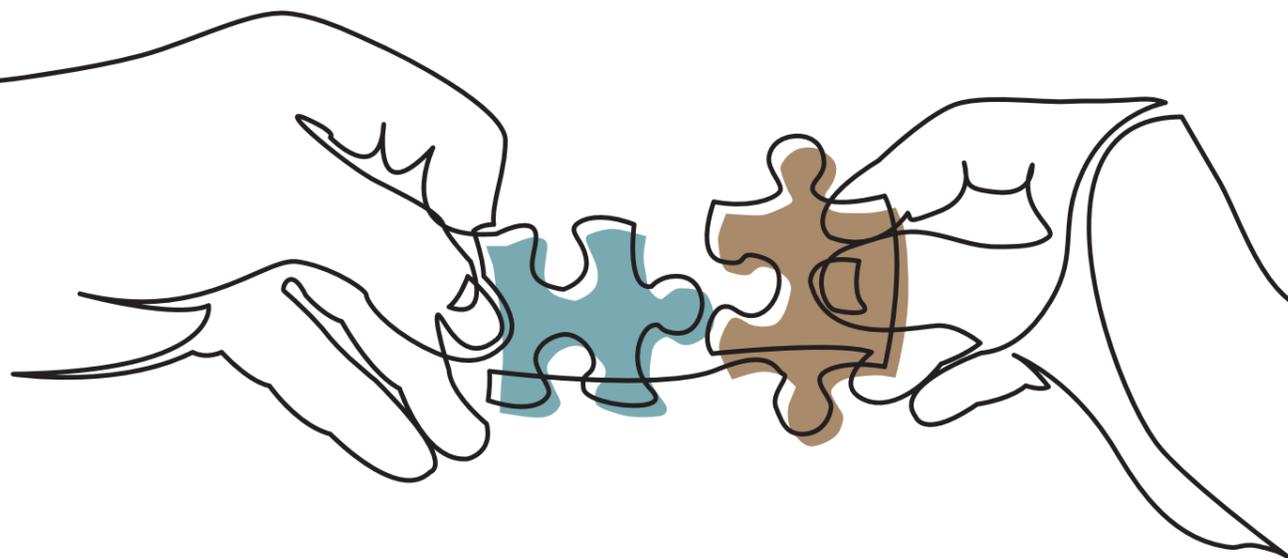
Enxergamos o papel da LGT como consultora de



muitas famílias como uma oportunidade de nos alinharmos a nossos clientes em suas carteiras de investimento e de investimento social privado. E procuramos catalisar sinergias positivas fazendo parcerias com mais filantropos e trabalhando com nossos clientes que desejam ter um impacto mais amplo com seu patrimônio.

Gostaria de agradecer a todos os filantropos que compartilharam suas jornadas com nossa equipe e a todas as organizações cuja experiência e conhecimento contribuíram para moldar os conselhos deste Guia. Estamos ansiosos para continuar a trabalhar com você no futuro.

H.S.H. Prince Max von und zu Liechtenstein
Presidente do LGT



Introdução

O Guia de Filantropia Estratégica da LGT foi desenvolvido para qualquer pessoa que queira utilizar seus recursos para impactar o mundo positivamente. Você pode já estar doando financeiramente, investindo de acordo com seus valores ou sendo voluntário em organizações que conheceu por intermédio de amigos ou viagens, ou que impactaram você e sua família. Você pode ter acumulado ou herdado riqueza e querer utilizar parte dela para fazer o bem. Você pode estar em um ponto de virada, como a venda de um negócio ou seus filhos podem estar saindo de casa, o que lhe deixa com mais tempo livre. Ou talvez você tenha alcançado um marco pessoal, ou esteja olhando para o mundo ou para um problema com o qual se importa e queira que seja diferente, melhor, menos injusto ou mais equitativo.

Este Guia foi escrito para filantropos e desenvolvido para apoiá-lo(a) em sua jornada filantrópica, esteja você apenas começando, atualizando seu enfoque, envolvendo novos membros da família em sua filantropia ou buscando alavancar seu impacto depois de muitas décadas.

Nosso objetivo é ajudá-lo(a) a identificar as causas de seu interesse, agregar valor e ter o maior impacto possível com os recursos que estão à sua disposição. Queremos incentivá-lo(a) a ser ousado(a) e corajoso(a) sem causar danos, a se concentrar e desenvolver confiança, habilidades e conhecimentos. Esperamos que este guia lhe ajude a ir além da doação reativa, o que pode lhe parecer insuficiente, em direção à solução proativa de problemas, programação estratégica e, quem sabe, intervenções estratégicas sustentáveis e escaláveis. Em última análise, queremos que você se torne um líder no campo filantrópico que escolheu, que se sinta confortável em conversas difíceis, confiante em tomar decisões e disposto a se tornar um líder e defensor filantrópico, incentivando e inspirando outras pessoas a fazer mais e melhor.

Este Guia é neutro em termos de causa. Os filantropos escolhem as questões e as organizações que apoiam por razões que são boas e muitas vezes pessoais. Você é

influenciado por sua vida e experiência familiar, por suas crenças religiosas, espirituais, políticas e morais. Você pode querer doar onde achar que a necessidade é maior, onde sentir que pode ter o maior impacto ou obter o melhor retorno social e ambiental. Não existe uma maneira certa ou errada de fazer essas escolhas, o importante é que sua filantropia pareça certa para você e sua família.

Nos quatro capítulos deste Guia, compartilhamos nossa experiência de impacto social e ambiental adquirida no trabalho com líderes filantrópicos e famílias, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais, comunidades, agências multilaterais e governos em 70 países. Compartilhamos uma estrutura estratégica simples desenvolvida pela Philanthropy Insight (Pi) para ajudá-lo(a) a identificar seus objetivos e valores filantrópicos, implementar sua filantropia de forma eficaz e, em última análise, ter mais impacto nas causas de seu interesse. Experimentamos sucessos e fracassos, aprendemos lições sobre o que funciona e o que não funciona, nos envolvemos com várias abordagens diferentes e tivemos o privilégio de explorar estratégias abrangentes para mudanças sociais e ambientais com vários stakeholders. Estamos motivados a ajudá-lo(a) a obter mais impacto com sua filantropia e a encontrar alegria em sua filantropia.

No Capítulo 1, começamos lhe incentivando a se concentrar nos quesitos da sua filantropia; queremos que você considere suas motivações e valores, explore seu foco e aspirações filantrópicas e destacamos algumas das diferentes maneiras pelas quais você pode estruturar e gerenciar sua filantropia.

No Capítulo 2, exploramos como a mudança social e ambiental acontece através das lentes de uma estrutura de filantropia estratégica, a importância de entender as causas-raiz e o sistema dentro do qual o problema que você procura resolver acontece e as muitas abordagens diferentes que você pode utilizar para alcançar a mudança. Também abordamos a mensuração e avaliação de seu impacto e nos concentramos no aprendizado e no suporte à mudança de sistemas.

No Capítulo 3, consideramos algumas estruturas e abordagens filantrópicas que podem inspirá-lo(a) a tornar suas intervenções sustentáveis e escaláveis. Também exploramos algumas das diferentes maneiras que você pode alavancar o impacto positivo sobre os problemas com os quais você se importa

E no Capítulo 4, consideramos maneiras mais avançadas pelas quais você pode crescer e fazer uso de sua liderança e influência para envolver sua família e alinhar seus negócios e investimentos a suas aspirações filantrópicas.

Este Guia inclui estudos de caso de filantropos que gentilmente concordaram em compartilhar suas lições, experiências e suas próprias jornadas filantrópicas. Também fornecemos exercícios e ferramentas, técnicas e dicas. E fazemos recomendações sobre material de leitura adicional, caso você deseje se aprofundar em questões e ferramentas específicas.

Esperamos que este Guia o ajude a aumentar o impacto de sua filantropia e que, seja qual for sua área de foco, você possa contribuir para tornar nosso mundo mais socialmente justo e sustentável.

Jo Ensor	Nina Hoas
Fundadora e CEO da Pi	Head da
(Philanthropy Insight)	LGT Philanthropy Advisory



“Se você faz parte do 1% mais sortudo da humanidade, você tem o dever para com o resto da humanidade de pensar nos outros 99%.”

Warren Buffet

1. Motivações e sua filantropia

1.1. Considere seu motivo para doar

Você, sua família e fundação (caso tenha uma) são únicos. Sua filantropia provavelmente também será única. As pessoas optam pela filantropia por diferentes razões. Você pode recentemente ter herdado sua riqueza, pode ter vendido uma propriedade, pode ter sido motivado a realizar algo por um encontro ou situação emocionalmente comovente, ou pode se sentir sortudo por sua riqueza e privilégio, e agora quer fazer algo grandioso em prol da sociedade. Muitas vezes, as pessoas optam por concentrar sua filantropia em um ponto de virada em sua vida, quando dispõem de tempo e recursos financeiros para implantar.

Alguns filantropos lembram muitos anos de doações em vários temas e áreas problemáticas e questionam seu impacto. Eles querem encontrar uma maneira mais estratégica de doar que tenha mais chances de causar um impacto sustentável. Após décadas de doações, alguns filantropos buscam maneiras de se tornarem mais catalíticos ou fazem grandes apostas num esforço para fazer uma mudança permanente.

Onde quer que você esteja em sua jornada filantrópica, o trabalho para alcançar mudanças sociais ou ambientais pode ser desafiador e, salvo se você tiver alguma experiência anterior ou apoio profissional, o fato de não saber por onde começar pode ser assustador.

Ao começar, envolver a família ou renovar sua estratégia, faça uma pausa para refletir sobre as suas motivações para doar.

1.2. Explore suas motivações

A primeira etapa para a filantropia estratégica é decidir sobre suas motivações, valores, áreas de interesse e seu valor agregado. Isto irá definir a abordagem que você vai adotar. Esclarecer isso ajudará a mantê-lo(a) focado(a) à medida que você se envolve mais no que podem parecer problemas bastante complexos. Sem essa direção, é fácil ficar sobrecarregado com o número e o tipo de oportunidades que você pode apoiar, e pode ser difícil dizer não a potenciais pedidos de ajuda. A articulação clara de seus valores e crenças também proporciona clareza a todos que têm interesse em tomar decisões em seu nome, agora e no futuro.

Passar algum tempo sozinho (ou com membros da família, se optar por envolvê-los) para considerar o que realmente importa. Em famílias menores, a discussão pode ser apenas entre dois membros da família para facilitar o alinhamento da sua estratégia de filantropia. Existem muitas ferramentas, algumas das quais compartilhamos com você neste guia, para ajudá-lo(a) nessas discussões e decisões. Existem também diferentes maneiras de organizar sua filantropia e reconhecer diferentes áreas de interesse e abordagens.

“Nós ganhamos o sustento com o que recebemos, mas ganhamos a vida com o que damos.”

Winston Churchill

Comece considerando por que você deseja doar e o que o motiva. Você pode levar em consideração as seguintes questões:



Explore suas motivações

Considere as perguntas abaixo e reflita sobre suas motivações.

- O que primeiro o motivou a doar? Foi uma pessoa ou situação de seu passado, ou um momento ou experiência de transição?
- O que o motiva a doar agora? Suas crenças morais, espirituais, políticas ou religiosas moldam seu pensamento?
- Quando pensa em doar, você usa sua cabeça ou seu coração, ou ambos? Você se sente confortável com isso?
- Você sente raiva de um problema e quer que ele mude, ou se sente emocionalmente atraído por um grupo de pessoas ou um lugar?
- O que espera ganhar com sua filantropia?
- O que gostaria de mudar no mundo, ou que fosse diferente, ou manter?
- O que lhe traz alegria na vida?
- O que você mais quer aprender ou entender?



Matt Damon e Gary White – Descobrimos nosso propósito

Escolhemos focar na água por causa de seu potencial de transformar vidas. Embora o impacto de garantir um acesso confiável à água potável seja realmente incalculável, as histórias que ouvimos de pessoas que passaram por isso podem ajudar a esclarecer a enorme necessidade e motivação que as pessoas têm para garantir água e saneamento. Eis aqui alguns exemplos.

Um momento decisivo para mim, Gary, foi quando conheci uma mulher na Índia. Ela devia ter cerca de 80 anos e morava naquela encosta rochosa. Ela precisava esperar a calada da noite para descer o rio para defecar. Então ela instalou um banheiro. Perguntei como ela conseguiria pagar. Ela disse que fez um empréstimo. Quando ela me disse o valor dos pagamentos, fiz as contas e percebi que ela estava pagando 125% de juros em um empréstimo porque precisava muito daquele banheiro.

A primeira coleta de água que eu, Matt, fiz foi com uma menina de 14 anos na zona rural da Zâmbia. Caminhei com a garota e um tradutor para buscar água para sua casa. No

caminho, perguntei-lhe sobre seus planos e ela disse que iria para Lusaka e se tornaria enfermeira. Somente quando saí é que percebi que se alguém não tivesse tido a ideia de cavar o poço a uma milha de sua casa, ela continuaria passando grande parte de seu dia coletando água para sua família. Ela não estaria matriculada na escola e o sonho de ser enfermeira estaria fora de alcance.

Juntos e por intermédio de nossas organizações, Water.org e WaterEquity, alcançamos mais de 36 milhões de pessoas com acesso a água potável e saneamento, mas só ficaremos satisfeitos quando todos, em todos os lugares, tiverem acesso à água e a um banheiro sanitário.

Tsitsi Masiyiwa – Minha família e meu foco

Meu foco e propósito filantrópicos derivam de uma fé profunda e de minhas experiências durante um período triste em minha vida.

Casei-me com um empresário muito enérgico e curioso. Meu marido decidiu processar o governo para obter uma licença de operação comercial e, quando perguntei a ele: “Quanto tempo essa batalha judicial vai durar? Porque não acho uma ideia inteligente processar o governo!”, ele me assegurou que levaria três meses. Bem, levou cinco anos! Esses cinco anos foram mental e fisicamente exaustivos e a parte mais difícil da minha jornada pessoal. Além disso, vivemos a epidemia de HIV/AIDS no Zimbábue. Perdi uma tia que amava muito, e depois todos os nove filhos dela, um após o outro.

Pesquisei bastante e comecei a refletir sobre a pergunta: “Se tivéssemos essa empresa, o que faríamos com o dinheiro que ganharíamos?” Decidimos ajudar crianças que perderam seus pais para o HIV/AIDS, financiando pessoalmente sua educação.

Minha motivação era realmente uma combinação do que eu havia perdido e da dor que eu havia presenciado pessoalmente. Em pouco tempo, encontrei uma forma de canalizar minha dor ajudando crianças que ficaram órfãs por causa do HIV/AIDS. Agora trabalhamos no campo da educação, saúde global, transformação rural e assistência e preparação para desastres, investindo no desenvolvimento do capital humano para construir comunidades prósperas na África.

Atualmente, tenho uma vida melhor do que jamais poderia ter imaginado, com um marido amoroso e filhos maravilhosos e encontrando alegria em realizar o trabalho mais gratificante - proporcionar aos jovens uma plataforma para cumprir seu propósito dado por Deus no Zimbábue e além.

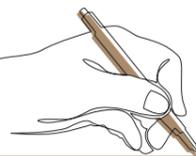


1.3. Identifique os valores centrais e o envolvimento de sua família

Seus valores e os de sua família devem ser centrais para sua filantropia. Você também pode pensar relativamente cedo sobre como envolver sua família. Comece identificando os valores que são realmente importantes para você, para que possa alinhar sua filantropia com eles. Seus valores formarão o prisma pelo qual você toma decisões, prioriza, se envolve com parceiros e realiza atividades. Valores pessoais profundos geralmente mudam pouco ao longo do tempo, portanto, confie no que é importante para você e traga esses valores com você para sua filantropia. Você pode optar por alinhar sua filantropia com seus próprios valores pessoais, ou com os valores de um membro da família, para homenagear o gerador de riqueza, por exemplo. Ou você pode querer alinhar valores filantrópicos com a empresa familiar que gerou sua riqueza. Ou uma combinação de ambos.

“Eu queria dar aos meus filhos dinheiro suficiente para que eles sentissem que podiam fazer qualquer coisa, mas não tanto que eles pudessem não fazer nada.”

Warren Buffett



Identify your family's core values (1)

Pense sobre seus valores fundamentais, considerando as perguntas abaixo.

- Quais valores são importantes para você e sua família?
- Quais valores sua família e outras pessoas lhe transmitiram?
- Existem outros valores importantes, por exemplo, os do gerador de riqueza, de outros membros da família ou de uma empresa familiar?
- Se você deseja envolver seus filhos, existem valores que encorajem ou dificultem o envolvimento deles?
- Como seus valores influenciaram sua filantropia no passado?
- Você prefere gastar seus ativos filantrópicos em sua vida, ou dar em caráter permanente e envolver sua família, ou outras pessoas, após sua morte? Caso você tenha uma visão de longo prazo para sua filantropia, isso afeta seus valores?

Identifique os valores centrais de sua família (2)

Escreva seus principais valores utilizando a lista abaixo ou adicionando seus próprios valores.

Acessibilidade	Alegria	Amor
Autenticidade	Bem-estar	Colaboração
Comunidade	Consciência	Coragem
Crescimento	Criatividade	Dignidade
Disciplina	Diversidade	Educação
Eficácia	Empoderamento	Empreendedorismo
Engenhosidade	Equidade	Espiritualidade
Família	Fé	Felicidade
Gênero	Gentileza	Harmonia
Humildade	Igualdade	Inclusividade
Independência	Inovação	Integridade
Justiça	Lealdade	Liberdade
Liderança	Mobilidade social	Parceria
Paz	Proteção	Respeito
Responsabilidade	Satisfação	Saúde
Segurança	Simplicidade	Tradição

Meus três principais valores são:

- 1.
- 2.
- 3.



Elie Horn – Como identificar valores e crenças fundamentais

Quando subscrevi o “Giving Pledge”, reconfirmei um compromisso que havia assumido comigo mesmo muito antes, que era doar 60% de todos os meus bens para o bem social.

Perguntei à minha família quando deveria fazer essas doações, e todos concordaram comigo que isso deveria ser feito em vida. Segui os passos de meu pai, que faleceu quando eu tinha 40 e poucos anos e doou 100% do que possuía para causas beneficentes.

Doar é parte da vida e parte dos valores da minha família. Algumas das minhas crenças são oriundas da religião e da sociedade. Mas hoje, minha ambição é principalmente fazer o bem à sociedade por meio do trabalho e da honestidade.

Sou empresário, e trabalhar é algo no qual sou bom desde muito cedo. Quando eu tinha 20 anos, não possuía nada, mas aos 29, eu havia ganhado milhões de dólares, o que talvez equivalesse a algumas centenas de milhões de dólares hoje. Após ter feito uma vasta fortuna muito rapidamente e em uma idade muito jovem, foi a filantropia

que realmente definiu o valor do dinheiro para mim. Não acredito em coisas materiais. Invisto meu dinheiro, mas apenas para o bem social.

E tento trazer outros comigo para fazer o mesmo. Na verdade, para cada dólar que dou a uma causa, planejo que outros doem mais dinheiro.

Acredito que se você tem dinheiro, você deve doar com sua melhor capacidade, e sempre se esforçar para obter mais. De minha parte, faço isso com a forte convicção de que tentei fazer o meu melhor para dar sentido à missão de minha vida neste mundo.

Além de identificar valores, alguns filantropos se perguntam qual o melhor momento para engajar sua família. O envolvimento de sua família em sua filantropia pode promover valores compartilhados, ajudar a desenvolver um legado e melhorar os relacionamentos. O envolvimento e o desenvolvimento de sua filantropia beneficente podem ser muito gratificantes para você e para as gerações futuras. Não existe hora certa ou errada para envolver sua família ou seus filhos.

Alguns filantropos envolvem os filhos em discussões sobre valores e causas desde tenra idade. Você pode querer considerar dar a filhos pré-adolescentes e adolescentes uma pequena mesada para que eles comecem a identificar e fazer doações para determinadas causas. Algumas famílias incentivam seus filhos mais velhos a aprender mais sobre a filantropia da família e a desenvolver habilidades de liderança ingressando nos conselhos de fundação familiar, o que é semelhante a assumir um papel nos negócios da família. Muitas famílias sentem que ter uma compreensão de doar ajuda a equilibrar o poder e o privilégio que vem com a herança de riqueza. Alguns membros da família podem demonstrar mais interesse e inclinação para a filantropia do que outros - e é provável que não seja algo que possa ser forçado, mas um interesse que cresce com o tempo.

Ao estabelecer sua filantropia, considere se você espera doar durante sua vida ou transferir sua filantropia para a próxima geração, o que exige planejamento. Doação em vida é uma abordagem voltada para a filantropia adotada por Chuck Feeney, fundador da Atlantic Philanthropies, pela qual os filantropos doam sua fortuna, habilidades e tempo durante a vida. A motivação, neste caso, é ter impacto e foco na solução dos problemas atuais, em vez de gastar comparativamente menos por meio de uma fundação vitalícia. As fundações e filantropos que adotam esse tipo de abordagem são considerados “spend-down”, o que significa que todo o seu dinheiro deve ser gasto dentro de um determinado período.

Muitos filantropos conhecidos, como Warren Buffet, Bill e Melinda Gates e Jack Ma, adotaram essa abordagem.

Você pode envolver sua família de várias maneiras: como voluntários ou funcionários assalariados de sua fundação, por exemplo, realizando pesquisas ou sendo responsáveis por um programa específico de atividades; como codécisores; ou como membros do conselho da fundação familiar. Se você pretende doar em caráter permanente, então seus familiares também podem ser seus sucessores e envolvê-los desde o início é uma maneira coerente de desenvolver suas habilidades, compreensão e expertise.

Existem muitos programas de educação em filantropia disponíveis para filantropos e suas famílias à medida que você inicia sua jornada de doação. Buscar apoio nesse processo pode ser uma boa maneira de aprender os fundamentos da filantropia estratégica em família, junto com seus pares.

“Não consigo pensar em um uso mais recompensador e apropriado da riqueza do que doar em vida – dedicar-se pessoalmente a esforços significativos voltados para melhorar a condição humana.”

Chuck Feeney

Nataly Davidai – Envolver-se como família

Minha família está envolvida em voluntariado e com uma modesta filantropia há várias gerações. Mas, apesar de nossa abordagem prática, nosso trabalho se dispersou.

Isso começou a mudar em 2006, quando eu estava prestando assistência jurídica no norte de Israel a civis que sofriam com a segunda guerra do Líbano. Minha experiência inspirou meus pais a ajudar a melhorar a saúde pública em áreas vulneráveis de Israel. A família decidiu apoiar o Centro Médico Baruch Padeh. A família também criou um fundo de bolsas de estudo para pós-doutorandos. Com a missão de suprir as deficiências do sistema público de saúde israelense, as bolsas priorizam especializações que não existem em quantidade suficiente em Israel, como transplante cardíaco, emergência e cirurgia infantil. Também investimos em infraestrutura e capital humano para diminuir as desigualdades de saúde pública em Israel.

Meus irmãos e eu participamos de todos os projetos. Estou no comitê que decide o destino do dinheiro das bolsas de estudo. Também passamos tempo discutindo e refinando nossos valores como família. A cada dois anos, falamos sobre essas coisas em conjunto com o planejamento sucessório, do qual meu irmão e eu sempre fizemos parte. Fomos incentivados a ser voluntários desde tenra idade e, à medida que crescemos, incentivamos nossos pais a estruturar a filantropia e o voluntariado da família de uma maneira mais estratégica para aumentar o impacto. É importante para nossa família que as próximas gerações continuem o legado filantrópico.



Se nos sentimos apaixonados por algo, é importante experimentá-lo primeiro e depois discutir se funcionou ou não. Pessoalmente, acredito que, antes de doar fundos, você precisa trabalhar e conhecer as pessoas que pretende servir. Como meu pai diz: “Se você é apaixonado por algo, faça e esteja disposto a lidar com as consequências.”

Mira Al Busaidi – Engajamento na filantropia da família como um membro da próxima geração

A filantropia sempre foi importante para minha família e, por meio de conversas familiares, aprendi desde cedo que isto era uma prioridade fundamental para meu falecido avô em nosso país, Omã.

Descobri que também tinha paixão por me engajar e, aos 21 anos, comecei a me envolver na fundação de minha família. Queria realmente entender o lado operacional e fui aprender do zero como a fundação funcionava, também mergulhando em todas as suas diversas atividades. Naquela época, a fundação de nossa família “combatia incêndios” focando-se em questões emergenciais em uma infinidade de áreas.

Juntamente com meu irmão, que também não concordava com aquele jeito de fazer, decidi aprender com especialistas da área e contratar consultores para desenvolver uma nova estratégia para a fundação da família, visando adotar soluções sustentáveis de curto prazo dentro de algumas áreas de foco selecionadas. Por sermos bastante jovens e com pouca experiência no espaço, decidimos utilizar isso como uma oportunidade de aprendizado. Para os membros da família que ingressam na fundação hoje, o processo é diferente, pois agora existem lições a serem aprendidas, por exemplo, com minha própria experiência. Atualmente, sou diretora executiva da fundação, responsável por todas as decisões estratégicas e pelo acompanhamento de nossas atividades.

De modo geral, acredito que nós – a próxima geração – temos ideias diferentes quando nos engajamos em filantropia em comparação com as gerações anteriores, seja em relação a áreas de foco ou abordagens. Mas acho que, para ter sucesso, é importante que todos os membros

da família de diferentes gerações encontrem um meio-termo e concordem com uma visão comum. E, no final, foi isso que fizemos.

Eu encorajaria a próxima geração a participar de conferências, fazer contatos e aprender com pessoas que pensam da mesma forma. Pessoalmente, aprendi muito conhecendo pessoas de origens semelhantes que estão ou estiveram em jornadas semelhantes.



1.4. Explore seu valor agregado

A quantidade de recursos que você pode investir, o tempo que você tem disponível para gastar em sua filantropia e seu apetite de risco moldam suas intervenções filantrópicas.

Obviamente, os recursos financeiros são importantes e devem moldar a escala de sua ambição filantrópica. Você não será capaz de solucionar o problema da pobreza global com alguns milhões de dólares, então seja ambicioso, sem deixar de ser realista. O nível de seus recursos financeiros por si só não garante eficácia. Nem todos os filantropos estratégicos dispõem de orçamentos enormes, mas agregam valor de outras maneiras, por exemplo, contribuindo com seus talentos, conjunto de habilidades, conhecimento, experiência e suas redes. No Capítulo 4, também exploraremos como você pode alavancar ainda mais sua filantropia, por exemplo, alinhando seus ativos e investimentos com seus valores.

a) Seus bens pessoais

Você pode agregar valor à sua filantropia de muitas maneiras que vão além dos recursos financeiros. Os filantropos mais eficazes contribuem com suas habilidades, conhecimentos,



Seus bens pessoais

Crie uma lista dos bens pessoais que você pode trazer para sua filantropia considerando a lista abaixo.

- Habilidades/expertise
- Experiência profissional e/ou pessoal
- Redes de relacionamentos e comunidades
- Reputação
- Foco em negócios familiares
- Recursos financeiros
- Tempo
- Paixão
- Outros recursos

“Existem muitos recursos que cada um de nós pode tirar de nossos cofres para compartilhar com os outros – tempo, atenção, conhecimento, paciência, criatividade, talento, esforço, humor, compaixão. E com certeza, algo maior surge toda vez que doamos.”

MacKenzie Scott

experiência, redes de relacionamentos e comunidades. Eles podem alinhar sua filantropia de alguma forma com seus negócios (Capítulo 4.3.) ou seus hobbies, e aproveitarão esses ativos não financeiros para alcançar seus objetivos filantrópicos. Eles também podem alinhar suas estratégias de investimento com sua filantropia (Capítulo 4.4.) e, em alguns casos, sentir-se à vontade utilizando seu status pessoal ou reputação como uma plataforma para promover seus objetivos filantrópicos. Da mesma forma, muitos se envolvem em incentivar outras pessoas a se tornarem mais filantrópicas. É útil fazer uma lista de todo o potencial valor agregado que você pode trazer para sua filantropia, tanto no início quanto no momento em que começa a se sentir mais confiante com sua prática filantrópica.

b) Seu tempo

Sua disponibilidade em termos de tempo também moldará suas intervenções filantrópicas. Alguns filantropos equilibram sua filantropia com outros compromissos profissionais e familiares, alguns contratam funcionários para ajudá-los e alguns optam por trabalhar em tempo integral em sua filantropia, como fariam em uma carreira. O quanto de tempo você e seus familiares têm disponível, bem como até que ponto você toma decisões em vez de delegá-las deve influenciar sua escolha de intervenção e pode moldar a estrutura de sua filantropia, como uma organização parceira, um doatário ou funcionários de uma fundação.



Björn Ulvaeus – Incorporando minha experiência com a música à minha filantropia

Na década de 70, quando Benny Andersson e eu estávamos compondo músicas para nossa banda ABBA, a indústria da música parecia fundamentalmente diferente. A concorrência não era tão acirrada como hoje em dia e os compositores eram recompensados de forma equitativa graças aos royalties de seus discos. Essa distribuição justa nos deu tempo e liberdade criativa para nos concentrar em nossas melhores canções.

Se tivéssemos escrito “Dancing Queen” hoje, talvez você nunca a tivesse ouvido. Poderia ter sido apenas mais um “stream” entre centenas de milhares de músicas enviadas para serviços de streaming todas as semanas. O que vejo é que os compositores de hoje não são tão valorizados quanto suas músicas, e os royalties são redistribuídos de forma desigual. A era digital criou uma nova realidade em que é mais difícil para os criadores sobreviverem em sua profissão.

Mas a música é uma parte essencial da vida das pessoas. Então, fui confrontado com a questão de por que os criadores de música, que desempenham um papel tão importante em nossas sociedades, muitas vezes sabem tão pouco sobre o funcionamento interno da indústria e seus direitos? Hoje em dia é muito mais complexo ser um criador de música do que era para nós há algumas décadas.

Como compositor, músico e artista, sei como é extremamente importante que os criadores aprendam quais direitos de propriedade intelectual eles têm e quais dados pertencentes ao seu IP eles precisam para trabalhar com eficiência. Então, junto com dois outros criadores renomados, Max Martin e Niclas Molinder, fundei a Music Rights Awareness para ampliar o conhecimento sobre direitos de propriedade intelectual para criadores em todo o mundo. Juntos, unimos forças com a agência da ONU, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO), para formar o consórcio WIPO for Creators. O objetivo é conscientizar e aumentar o conhecimento sobre os direitos dos criadores e práticas de gestão relacionadas, garantindo reconhecimento e recompensas justas para todos os criadores, independentemente de suas condições geográficas, culturais ou econômicas.

Frederik Paulsen – Combinando valores, paixão e tempo

Tenho quatro áreas filantrópicas principais que apoio financeiramente e por meio do envolvimento prático.

A primeira é o desenvolvimento socioeconômico, a cultura e a herança linguística na ilha de Fohr, ao Norte da Frísia, de onde a família do meu pai se origina. A segunda é capacitar as mulheres no Butão por meio de atividades geradoras de renda, algo em que venho me concentrando nos últimos 20 anos. A terceira é reverter a tendência de crescimento populacional negativo na Rússia, onde doe para clínicas de fertilização sem fins lucrativos. E minha quarta área é a região polar e as mudanças climáticas que a afetam.

Eu apoio inúmeras iniciativas lá, incluindo pesquisas e explorações no Ártico e na Antártida. Este ano, começarei a premiar iniciativas científicas orientadas para a ação que possam reverter os efeitos drásticos das mudanças climáticas.

Dedico dois terços do meu tempo à filantropia. Assumo a responsabilidade por essas iniciativas e me dedico totalmente a acompanhar todo o seu potencial. Minha experiência me permite contribuir mais do que apenas financeiramente, incluindo desde liderança organizacional até redes e estrutura. Para que organizações pequenas e orientadas para causas sejam eficazes, elas precisam de uma estrutura e processos internos sólidos, além de uma boa compreensão do problema que estão tentando resolver. Costumo reservar um tempo para ajudar as organizações que apoio financeiramente a desenvolver ainda mais essas estruturas e construir colaborações e parcerias impactantes.

A grande questão é se você pode transformar seus valores e as causas pelas quais é apaixonado em filantropia impactante. É importante se perguntar: “Quero estar ativamente

envolvido em minha filantropia ou quero deixar que outra pessoa faça o ‘trabalho’?” Nunca subestime o tempo necessário para estar totalmente engajado, especialmente se você for como eu, apaixonado e imerso em mais de uma causa. Se você tem o desejo de trilhar esta jornada, meu conselho é traçar o caminho e a direção com antecedência.





c) Sua paixão

Considere o que lhe trará mais alegria. Escolha um problema ou área pela qual você seja apaixonado e que lhe traga uma sensação de propósito e prazer, apesar da natureza às vezes dolorosa dos problemas que os filantropos procuram solucionar. Um nível de paixão por uma causa o ajudará a se envolver no longo prazo. Sua filantropia nunca deve parecer uma tarefa árdua, ou você vai querer evitá-la. Portanto, busque áreas de interesse e abordagens que lhe agradem.

d) Seu orçamento filantrópico

Como você dividirá seu pote filantrópico geral é afetado por muitas decisões. Tenha um orçamento de três a cinco anos alinhado com sua estratégia, e é sensato alocar uma quantia significativa e adequada para sua principal área de foco filantrópico. Sua ambição filantrópica (ou metas) deve estar de acordo com seu nível de recursos.

Não existe maneira certa ou errada de fazer isso. Algumas famílias, por exemplo, destinam 70% de seu orçamento anual de filantropia para uma área de foco principal, com o restante dividido em outras causas e/ou interesses de membros da família. Algumas fundações têm custos administrativos e de pessoal para cobrir. Algumas fundações variam sua filantropia anual com base na disponibilidade de recursos, na necessidade ou em uma decisão estratégica, por exemplo, investir em uma “grande aposta” em um momento que consideram um ponto de virada para seu problema. Algumas fundações são criadas para existir em caráter perpétuo, enquanto outras devem ser gastas dentro de um prazo definido.

Ao pensar em como alocar seus recursos, considere os seguintes fatores que o ajudarão a determinar seu orçamento filantrópico:

- **Seu orçamento de capital filantrópico**
Quanto você pode doar a cada ano? Quantos recursos são necessários para obter impacto nas áreas que você escolheu? Ao longo do tempo, você pretende aumentar seu orçamento filantrópico para gastar ou doar em caráter perpétuo? Você está gastando seu capital filantrópico em doações para organizações que podem ajudá-lo(a) a atingir suas metas ou está contratando funcionários para criar seus próprios programas? (Tome uma decisão consciente sobre se você quer se tornar operacional, não deixe isso acontecer por acidente.)

- **Retornos de investimento**
Se você doou (Capítulo 1.7.) ou investiu seus ativos filantrópicos, quanto capital filantrópico pode ser esperado a cada ano? Além de fazer doações, você pode transferir seus investimentos para áreas que apoiam sua filantropia - como investimentos de impacto com uma lente climática? Considere sua filosofia de investimento.
- **Período**
Por quanto tempo você pretende doar? Você deseja gastar todo o seu capital filantrópico durante toda sua vida, ou durante um período específico, ou deseja que sua filantropia continue após sua morte? Se você está gastando em caráter perpétuo, o que isso significa para a sucessão em termos de um órgão de administração ou um membro em potencial da próxima geração que assuma o controle? Se a responsabilidade tiver que ser passada para as gerações futuras, então será por quantas gerações? E quais implicações tem a gestão de seus ativos filantrópicos, visão, missão e governança?

Depois de obter um orçamento, considere como você o alocará:

- **Subsídios e programas**
Em condições ideais, você terá um orçamento contínuo de três a cinco anos que estabelece como deseja alocar os gastos filantrópicos entre os diferentes programas durante esse período. Pense se existe uma grande aposta que você deseja fazer. Considere a saída do programa, quando isso pode acontecer e como isso pode afetar suas alocações de financiamento.
- **Flexibilidade**
Ao permitir alguma flexibilidade, você pode aumentar sua capacidade de responder a um momento em que haja uma emergência ou que exista uma oportunidade catalítica. As decisões financeiras devem ser influenciadas pela mudança do ambiente externo e interno.
- **Custos operacionais e administrativos**
Tente não estar em uma posição em que você esteja gastando seu tempo em atividades que poderia delegar a outras pessoas. Libere seu tempo para que você possa concentrar sua expertise em áreas nas quais você pode fazer a maior diferença. Quando for necessário, contrate

pessoal qualificado, como um CEO e inclua estes custos no orçamento. Não deixe que os custos administrativos ou despesas gerais sejam sua medida da eficácia de uma organização. Pensar que uma sobrecarga mais baixa significa mais impacto é um equívoco. Uma organização que não paga por pessoas eficazes que trazem experiência e ideias escaláveis e impactantes pode não ser a mais eficiente. As despesas gerais podem variar de 5% a 30%, dependendo de vários fatores, como a natureza do trabalho e o estágio ou escala das operações. Ao invés de definir um limite arbitrário, amplie essa mesma flexibilidade para seus donatários.

e) Seu apetite de risco

A avaliação de seu apetite de risco o ajudará a considerar seu nível de conforto com o risco filantrópico. Empreendedores ou filantropos que abraçam o risco de bom grado provavelmente estarão mais interessados em pilotar ou testar novas iniciativas ou investir em empresas sociais iniciantes que tenham estratégias ambiciosas, mas sem um histórico (Capítulo 2.6.f).

Aqueles que forem menos confortáveis com o risco podem preferir replicar iniciativas que sabem que funcionam ou financiar organizações com as quais estejam familiarizados, por exemplo, intervenções que trabalham em estreita colaboração com as comunidades e obtêm resultados humanos mais tangíveis (Capítulo 2.6.a).

Se você tiver menos necessidade de resultados imediatos, poderá se sentir atraído por iniciativas de advocacy (Capítulo 2.6.c), que podem levar muitos anos, mas, se bem-sucedidas, podem beneficiar um grande número de pessoas.

Você também pode considerar o risco reputacional e sua disposição em tornar pública a sua filantropia. Com o passar do tempo e à medida que a confiança cresce, os filantropos muitas vezes ficam mais dispostos a dividir suas experiências de acertos e erros porque sabem que têm uma capacidade única de aumentar a conscientização sobre seus problemas com os stakeholders e se dispõem a correr o risco de perder seu anonimato para isso.

Leitura adicional

Open Road Alliance. (15 de julho de 2020)
Risk Management for Philanthropy, a Tool Kit.

Seu apetite de risco

Escreva um perfil de risco pessoal ou familiar considerando as perguntas abaixo.

- Você tem uma abordagem de alto ou baixo risco, por exemplo, para com seu investimento financeiro?
- Isso se traduz em sua filantropia?
- Você busca resultados imediatos de sua filantropia? Ou você se sente confortável em apoiar iniciativas que podem levar vários anos e/ou têm resultados menos garantidos?
- Quanto controle você deseja ter sobre sua filantropia? Quantos relatórios você espera receber dos parceiros, por exemplo?
- Até que ponto você está disposto(a) a deixar que sua filantropia se torne pública, e poderia isso ajudá-lo(a) mais a atingir seus objetivos filantrópicos e/ou incentivar outras pessoas?
- Existe algum risco reputacional associado a você ou a sua filantropia?

Meu/nosso perfil de risco filantrópico é

Exemplos de perfis de risco

Como empreendedor, sinto-me à vontade para pilotar novas iniciativas e assumir riscos com meus investimentos e subsídios. Separei 30% da minha carteira como capital de risco e 30% como subsídios para programas piloto. Envolve-me quando possuo um bom entendimento do assunto, uma proposta apoiada em evidências e um relacionamento de confiança com a organização ou CEO. Estou confortável com relatórios limitados enquanto as abordagens estão sendo testadas e reconheço que algumas podem falhar. Depois que uma abordagem é testada, entrego a outros filantropos para escalar. Sinto-me confortável em fazer uso de meu nome e compartilhá-lo proativamente dados e resultados filantrópicos em domínio público para que outros possam utilizá-los na tomada de decisões mais baseadas em evidências no tocante a sua filantropia e investimentos de impacto.

Nossa família é discreta e nossas doações são principalmente anônimas. À medida que tentamos trazer mais membros da família para a fundação, relatórios regulares e transparentes dos donatários tornam-se importantes para nós, assim como doações em nossa área local, para que possamos “ver” o impacto que está ocorrendo. Por enquanto, preferimos trabalhar com algumas organizações que conhecemos bem e continuar a construir relacionamentos com elas. Neste estágio de nossa jornada de doação, preferimos conceder subsídios para abordagens comprovadas e apoiá-las na replicação e expansão com organizações experientes. À medida que aprendemos mais sobre nossa causa (educação) e amadurecemos como fundação, podemos nos sentir mais capazes de assumir mais riscos. Reavaliaremos esse perfil de risco quando avaliarmos nossa primeira fase de programação e daí atualizaremos a nossa estratégia para os próximos três anos.

1.5. Encontre seu foco filantrópico

Uma das decisões mais importantes que você pode tomar para aumentar sua eficácia é focar em poucas áreas filantrópicas. Compreender a questão que você deseja financiar e conhecer o cenário e as partes interessadas permitirá que você seja mais inteligente sobre como financiar e sobre como investir melhor o tempo que tem para alcançar a mudança. É importante escolher uma área que lhe interesse e na qual você goste de trabalhar. A identificação de um assunto que lhe interessa e a identificação de seus valores constituem um passo inicial importante em sua jornada filantrópica.

Para alguns filantropos isso é fácil. Eles podem se sentir muito apaixonados por algo como educação para meninas ou a proteção do oceano. Ou podem se indignar com um problema, como a desigualdade de gênero ou desperdício de alimentos, e, portanto, sabem rapidamente em qual área desejam se concentrar. Para outros, no entanto, focar em um problema pode ser um desafio; eles podem estar procurando maximizar o impacto que têm e lutando para escolher entre diferentes áreas. Talvez eles queiram dispor de pesquisas e dados para fundamentar sua decisão, mas acham difícil saber quando os dados são suficientes, ou têm vários membros da família com diferentes áreas de interesse e valores e estão lutando para chegar a um compromisso que ainda pode alcançar impacto. É importante não alargar demais a sua área de atuação em diferentes causas para não tornar os seus recursos muito escassos. Ao se concentrar, você garantirá que o aprendizado construa conhecimentos em toda sua filantropia e, finalmente, terá mais impacto.

“Meu tema para a filantropia é a mesma abordagem que usei na tecnologia: encontrar uma necessidade e preenchê-la.”

An Wang

Vale a pena dedicar algum tempo para identificar e explorar um problema com o qual você se importa. Você pode até optar por dar início financiando alguns problemas diferentes, fazendo pequenas doações para cada um durante um ano ou dois antes de se decidir por um foco, um problema ou uma abordagem que pareça certa.

Este exercício o ajudará a identificar seus principais temas ou questões filantrópicas. Dentre as áreas temáticas a seguir, escolha as três que mais lhe interessam ou que você considera mais importantes. Alternativamente, adicione a sua própria. Observe que esta não é uma lista exaustiva, contém apenas exemplos para você considerar. Para mais informações sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, consulte o Capítulo 3.1.



Encontrando seu foco filantrópico

Identifique seu foco filantrópico e áreas de interesse utilizando as listas abaixo.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas

1. Erradicação da Pobreza
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável
3. Boa Saúde e Bem-Estar
4. Educação de Qualidade
5. Igualdade de Gênero
6. Água Limpa e Saneamento
7. Energia Acessível e Limpa
8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura
10. Redução das Desigualdades
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis
12. Consumo e Produção Responsáveis
13. Ação Contra a Mudança Global do Clima
14. Vida na Água
15. Vida Terrestre
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes
17. Parcerias e Meios de Implementação

Outras áreas

- Artes visuais/artes cênicas
- Auxílio em desastres
- Bem-estar animal
- Ciência/dados e tecnologia
- Democracia
- Direitos civis/liberdades civis
- Empreendedorismo social/negócios/finanças
- Espiritualidade/atenção plena
- Habitação/abrigo
- Herança cultural
- Idosos/envelhecimento
- Iniciativas baseadas na fé
- Inovação social
- Jornalismo investigativo/documentário
- Justiça Criminal
- Liberdade de expressão
- Mídia/comunicações
- Museus/história
- Refugiados

Minhas três principais áreas de interesse são:

- 1.
- 2.
- 3.



Ivana Tykač – Encontrando meu foco

Quando eu era mais jovem, acreditava que poderia mudar o mundo a partir do zero. Hoje eu sei que isso é quase impossível. Mas nunca poderia me perdoar se não tentasse mudar no mínimo certos aspectos, onde sou capaz e posso.

Quando estava pensando na melhor forma de contribuir para o mundo ao meu redor, lembrei-me de uma parte de minha própria vida. Como a maioria das pessoas que tentam apagar da memória todas as experiências ruins, não gosto de lembrar. Por isso, levei algum tempo para me lembrar de como me sentia e da situação em que me encontrava quando me separei de meu primeiro marido. Acredito que tudo o que acontece de ruim serve para alguma coisa e essa experiência me ajudou a contribuir com algo positivo para a sociedade. Comecei a examinar mais detalhadamente os problemas que havia enfrentado e fiquei horrorizada com quantas mulheres enfrentam situações semelhantes, quantas mulheres têm problemas existenciais por causa da irresponsabilidade de seus ex-parceiros, e a incapacidade ou lentidão da burocracia e órgãos dedicados a apoiar mães solteiras necessitadas. Mulheres

que passam pelas piores situações, sem chance de se defender da violência ou ignorância de ex-parceiros que, por exemplo, não estão contribuindo financeiramente para a criação dos filhos ou estão “fora do alcance” das leis e das autoridades.

É por essas mulheres e suas famílias – em especial as crianças – que decidi fazer minha parte pela sociedade. Tendo enfrentado essa disparidade, eu queria fazer a diferença para outras mulheres e crianças que enfrentam situações semelhantes. É por isso que, junto com meu marido, fundei em 2012 a organização Women for Women (Mulheres para Mulheres), que atualmente ajuda não apenas centenas de mulheres, mas também dezenas de homens e milhares de crianças na República Tcheca.

Você pode decidir prover fundos de uma forma sustentável para uma única causa que dure vários anos ou décadas. Algumas famílias podem financiar várias áreas de foco, refletindo os diferentes interesses de cada membro da família. Com um orçamento filantrópico maior, você pode financiar várias causas - desde que tenha a capacidade de aprender sobre cada área, encontrar organizações alinhadas e eficazes, desenvolver parcerias e dedicar tempo e recursos suficientes para cada causa de forma mais eficaz. Outros podem se identificar mais com uma abordagem do que com um problema e adotar a mesma abordagem em várias áreas, como investir em empreendedores sociais em muitas áreas temáticas diferentes ou financiar o jornalismo investigativo como uma ferramenta para influenciar políticas. (Para mais informações sobre abordagens, consulte o Capítulo 2.6.)

Um elemento-chave ao selecionar uma área de foco é descobrir o que já existe nessa área e o que outras fundações ou ONGs estão fazendo para não duplicar tais esforços. Você só deve começar uma nova iniciativa se não encontrar uma organização existente que já esteja trabalhando nessa área e que você possa ajudar a tornar mais impactante. Expandimos esse tópico na estrutura da Etapa 4 Análise de Cenário no Capítulo 2.4.

Leitura adicional

Rockefeller Philanthropy Advisors. (23 de abril de 2012)
Finding Your Focus in Philanthropy.

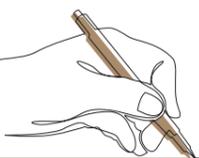
1.6. Desenvolva uma visão e uma missão filantrópica

Depois de identificar seus valores e áreas de interesse, você estará pronto para começar a definir sua visão e sua missão.

A visão se concentra no amanhã e no que sua filantropia ou fundação pretende se tornar. A missão se concentra no hoje e no que sua filantropia ou fundação faz. Embora as fundações geralmente usem missão e visão de forma intercambiável, é importante ter as duas.

a) Elaborando sua visão

Sua visão é uma descrição aspiracional do que você deseja alcançar no médio e longo prazo. É o destino, a aspiração para a qual você está trabalhando. Deve fornecer uma imagem de seu futuro preferido, para que todos os seus stakeholders percebam seu propósito duradouro, profundo e inspirador. Deve ser bastante fácil de redigir.



Sua visão

Pense na sua declaração de visão considerando as perguntas a seguir.

- Quais são minhas/nossas crenças e valores compartilhados e que visão nós (como família) temos em comum?
- Existe algo que nos distingue particularmente de outras famílias (onde moramos, onde ou como criamos nossa riqueza)?
- Por que estamos criando essa fundação e o que esperamos realizar?
- Como seria o mundo se tivéssemos realmente sucesso, tanto que pudéssemos parar de exercer nosso trabalho?

Esboce sua visão filantrópica

Exemplos de visão filantrópica

A Fundação Hummingbird vislumbra um mundo livre do abuso dos direitos humanos, em particular na forma de tráfico humano.

A Fundação Lego visa construir um futuro no qual a aprendizagem por meio da brincadeira capacita as crianças a se tornarem aprendizes criativos e engajados por toda a vida.

A Small Foundation trabalha para erradicar a pobreza extrema na África Subsaariana até 2030.

A visão da **Fundação Tsao** é de uma sociedade inclusiva para todas as idades que otimiza as oportunidades de longevidade e fortalece a solidariedade entre as gerações.

b) Elaborando sua missão

Sua missão filantrópica define como você alcançará sua visão. Ela define como você trabalha, fornece a todos os interessados uma ideia do motivo pelo qual você estabeleceu sua filantropia e serve como uma ferramenta de planejamento de curto e longo prazo para mensurar seu progresso filantrópico ao longo do tempo. A articulação da sua missão é uma etapa importante na gestão de sua filantropia com eficácia, assim como para formar uma fundação familiar.

A missão geralmente é ampla e fornece uma ideia dos valores e interesses da fundação. Ela pode honrar a intenção do doador, refletir os valores compartilhados da família e seus objetivos para a organização e dar a você uma identidade. A definição da missão deve ser específica o suficiente para fornecer foco e ter a flexibilidade suficiente para evoluir à medida que as novas gerações avaliam as necessidades em

constante mudança e trazem seus próprios objetivos filantrópicos e familiares para a fundação.

Pode ser mais difícil redigir a missão do que a visão, especialmente se você estiver envolvendo membros da família ou estiver no início de sua jornada. Não se preocupe se demorar algum tempo, apenas comece escrevendo palavras e frases que pareçam importantes para você. Você pode continuar aprimorando sua missão até que ela pareça certa e você se sinta pronto para compartilhá-la externamente. Nesse estágio,



Sua missão

Ao redigir uma declaração de missão, você pode achar úteis os 5Ps (do inglês People, Places, Problems, Pathways, Philosophies) - Pessoas, Lugares, Problemas, Caminhos e Filosofias.

- **Pessoas** – Para quem você está fazendo isso? Você pode definir a população e suas circunstâncias diferenciadas?
Por exemplo: Apoiamos a educação para jovens menos favorecidos, especialmente meninas, que correm o risco de abandonar a escola.
- **Locais** – Onde você se concentrará: geograficamente ou em um tipo específico de local?
- **Problemas** – Quais causas ou problemas você deseja abordar com sua filantropia? Você pode optar por começar definindo o problema.
Por exemplo: Apesar de um compromisso global com a educação primária universal, 130 milhões de meninas continuam fora da escola. Apoiamos a educação...
- **Caminhos** – Como você vai trabalhar? Existe uma abordagem ou solução específica?
Por exemplo: Apoiamo organizações comunitárias locais que trabalham com pais, incentivando os governos estaduais a investir na formação de professores e ambientes de aprendizagem adequados ao gênero e explorando a possibilidade de utilizar soluções tecnológicas.
- **Filosofias** – Quais são os valores que o movem; você pode usá-los para definir sua visão de como o mundo deveria ser? Você tem uma visão mais ampla sobre como o mundo funciona ou deveria funcionar?
Por exemplo: Todos devem desfrutar de oportunidades iguais, independentemente de gênero, raça ou religião.

Observe também que a escolha das palavras é importante, use apenas palavras que reflitam seus valores e faça valer cada palavra.

Esboce sua missão filantrópica

sua missão pode ser apenas uma ideia aproximada do que você quer fazer, mas à medida que avança na estrutura estratégica descrita nos capítulos seguintes você pode adaptá-la e fortalecê-la.

É importante ter uma missão clara. Sem uma, é provável que você acabe reagindo aos problemas e oportunidades à medida que eles surgirem, em vez de definir e implementar um curso de ação claro, sendo proativo, estratégico e, finalmente, impactante.

Exemplos de missão filantrópica

A Fundação Laudes está respondendo à dupla crise de desigualdade e mudança climática, apoiando esforços corajosos e inovadores que inspiram e desafiam a indústria a aproveitar seu poder para o bem. Proporcionando aos nossos parceiros capital filantrópico, experiência e conexões, trabalhamos coletivamente com e por meio de setores específicos para ajudar a catalisar mudanças nos sistemas. Ao mesmo tempo, trabalhamos em todos os setores, influenciando o mercado financeiro e de capitais para avançar em direção a uma nova economia que valorize todas as pessoas e a natureza. Essas duas estratégias são projetadas para ajudar a acelerar o movimento existente em direção a uma economia positiva e inclusiva para o clima.

A missão da **LGT Venture Philanthropy** é melhorar a qualidade de vida das pessoas menos favorecidas, contribuir para ecossistemas saudáveis e construir comunidades resilientes, inclusivas e prósperas. Realizamos essa missão por meio de uma abordagem de filantropia empreendedora: Investimos capital social privado em organizações e empresas com soluções eficazes, inovadoras e escaláveis para desafios sociais e ambientais, principalmente na África Subsaariana e na Ásia.

O Kiawah Trust existe para ajudar a melhorar a vida de jovens vulneráveis e menos favorecidos. O foco principal é capacitar meninas adolescentes de comunidades pobres da Índia de cinco maneiras: ajudando-as a se casar mais tarde, permanecer na escola por mais tempo, aprender sobre saúde sexual e reprodutiva, adquirir habilidades vocacionais e desenvolver autonomia pessoal.

A Oak Foundation destina seus recursos para abordar questões de interesse social e ambiental global, particularmente aquelas que têm um grande impacto na vida dos menos favorecidos. Aderimos a seis princípios de financiamento. Isso inclui iniciativas de financiamento que: se concentram nas causas-raiz dos problemas; são replicáveis dentro de um setor ou entre localizações geográficas; incluem planos de sustentabilidade de longo prazo; têm cofinanciamento garantido; esforçam-se para colaborar com organizações afins; e valorizam a participação das pessoas (incluindo crianças) e comunidades.

Ayşen Özyeğin – Encontrando minha visão e missão

Meu envolvimento com a filantropia começou no início da década de 80 nas áreas de educação e saúde na Turquia. Tomei conhecimento da ciência emergente demonstrando a importância de estímulos de qualidade durante os anos pré-escolares no desenvolvimento cognitivo, social, emocional e físico das crianças. Mas naquela época, menos de 5% das crianças de cinco a seis anos tinham acesso a cuidados pré-escolares e educação na Turquia.

Meus amigos íntimos, os professores Bekman e Kağıtçıbaşı, e outros pesquisadores distintos, estavam testando um programa de educação infantil de baixo custo na Universidade do Bósforo, em Istambul. Eles treinavam mães de crianças de cinco a seis anos para se tornarem suas primeiras educadoras, como uma alternativa ao ensino

pré-escolar centralizado. O estudo de controle randomizado desta intervenção demonstrou impacto significativo no desenvolvimento cognitivo e psicossocial das crianças e no conhecimento e atitudes das mães sobre métodos positivos de educação infantil, bem como seu envolvimento com a escolaridade e o desenvolvimento de seus filhos.

O programa que eles desenvolveram era de baixo custo e alto impacto. Fiquei entusiasmada com as evidências e queria que as crianças e suas mães em toda a Turquia se beneficiassem. Em 1993, fundei a Mother Child Education Foundation (ACEV) com a visão de expandir esta intervenção comprovada em todo o país. Eu já estava convicta do poder transformador da educação, porém agora estava comprometida em garantir que as crianças tenham um início de vida justo por meio deste programa.

Nas últimas três décadas, a ACEV cresceu além da minha imaginação e se tornou uma organização influente no mundo; alcançamos mais de 1,5 milhão de crianças e pais em 15 países.

Meu objetivo para o futuro próximo é expandir a entrega com base na web e em dispositivos móveis de nossos programas para ajudar todas as crianças e famílias carentes. Para um futuro mais distante, anseio por um mundo onde todas as crianças tenham acesso a cuidados e educação precoce de qualidade, independentemente de suas circunstâncias ou história de vida, e espero que um dia não precisemos mais da ACEV!



1.7. Estructure suas doações

Há diferentes formas de estruturar suas doações filantrópicas. É importante avaliar as opções disponíveis para você com base nas suas circunstâncias e necessidades individuais. Os fatores importantes a considerar ao escolher uma estrutura não devem ser apenas os recursos financeiros e pessoais que você está disposto a empregar em sua filantropia, mas também o envolvimento de familiares, a sucessão e o horizonte temporal.

Para encontrar a solução mais adequada, recomenda-se que você trabalhe junto com outras pessoas, como consultores de planejamento patrimonial, que conhecem sua situação e podem orientá-lo(a) a respeito das vantagens e desvantagens das diferentes opções. Os especialistas e consultores com os quais você trabalha devem conhecer seu trabalho filantrópico e seu país e domicílio fiscal, considerando que suas opções podem diferir dependendo das circunstâncias específicas do país.

Duas das estruturas mais amplamente utilizadas para doações filantrópicas são fundações privadas e fundos assessorados por doadores (DAFs), que em alguns países também são chamados de fundações assessoradas por doadores ou fundações coletivas [umbrella]. Contudo, dependendo da natureza de sua filantropia, várias outras estruturas também podem ser consideradas. Caso esteja optando por investimentos híbridos, que também possam gerar retornos financeiros (capital, dívida, empréstimos conversíveis, investimentos de impacto), então uma estrutura empresarial (instituto) pode ser a melhor opção, pois poderia proporcionar melhor flexibilidade que a fundação beneficente. Outra possibilidade é uma corporação beneficente. Esse é o veículo utilizado na Alemanha, por exemplo.

As leis, os regulamentos e as exigências para as fundações, DAFs e corporações beneficentes diferem entre as jurisdições. Recomenda-se fortemente analisar suas opções e considerar alternativas do ponto de vista financeiro, administrativo, jurídico e filantrópico ao estruturar sua filantropia. É claro que você também pode fazer doações sem ter uma estrutura formal de sua filantropia.

a) Fundação privada

Uma fundação é um veículo independente com uma personalidade jurídica própria. As fundações mais comuns para filantropia são as classificadas pela autoridade de supervisão de um país como “beneficentes” ou “de benefício comum”, estabelecidas de forma permanente ou por um período limitado, para um ou mais fins beneficentes. Alguns países, como Liech-

tenstein, têm diferentes tipos de fundações. No Principado, as fundações podem ser criadas para fins puramente privado (por exemplo, cobrir custos de educação, aprendizagem, equipamentos e apoio) ou para fins puramente comuns (por exemplo, apoiar trabalhos beneficentes, artísticos, científicos ou sociais) ou podem ser criadas para fins parcialmente privados e comuns.

Criar uma fundação tem a vantagem de que o fundador pode moldá-la de forma muito pessoal e definir livremente sua visão e missão, bem como tomar decisões relacionadas a conselho, governança, administração e pessoal. Por ter uma visão estabelecida e devido à sua natureza permanente, uma fundação também proporciona um senso de estabilidade e compromisso de longo prazo.

Uma fundação exige bom planejamento, administração e tempo para se tornar um veículo filantrópico de relevância. É exigida uma quantidade mínima de recursos para seu estabelecimento, ao passo que são necessários recursos adicionais para gerenciamento de projetos, contabilidade e apresentação de relatórios anuais às autoridades, por exemplo. O planejamento de sucessão também deve ser muito bem elaborado e detalhado, principalmente caso a fundação seja estabelecida para a perpetuidade.

Na maior parte dos casos, uma fundação deve, por lei, ter um conselho. A finalidade desse conselho é fornecer orientações a respeito da visão de longo prazo e supervisionar os planos e operações estratégicos da fundação. Um conselho também garantirá que a fundação tenha os recursos humanos e financeiros necessários para ser efetiva. Cada membro do conselho deve ter uma função claramente definida e direitos de tomada de decisão, estar bem preparado para as reuniões do conselho e estar disposto a participar de diálogos e debates que exigem alto conhecimento.

Dependendo da jurisdição, pode haver critérios específicos relacionados à composição do conselho de uma fundação (por exemplo, certo número de cidadãos do país). Contudo, como regra geral, a composição a seguir deve ser considerada:

- Cinco a sete membros, incluindo o presidente
- No mínimo 50% de mulheres e membros de diferentes faixas etárias e origens
- Os membros devem se comprometer fortemente com a fundação e sua causa

b) Fundo Assessorado por Doadores (DAF)

Um DAF é um veículo filantrópico estabelecido por um terceiro. Trata-se de um fundo sob uma estrutura beneficente pré-existente, como uma fundação beneficente com uma finalidade muito ampla. Um DAF é uma alternativa à criação de uma fundação.

Apesar de uma fundação ter sua própria personalidade jurídica, ser estabelecida de acordo com as leis locais e ser registrada oficialmente nas autoridades competentes, um DAF é estabelecido de forma contratual entre a estrutura *umbrella* e o doador individual ou grupo de doadores. O contrato permite que o doador determine o nome do fundo, sua finalidade, seu órgão de deliberação e seus sucessores. O fundo também pode ter seu próprio nome, site e missão.

Na maior parte das jurisdições, caso a estrutura subjacente seja estabelecida para fins beneficentes, um DAF pode usufruir de benefícios semelhantes como uma fundação beneficente, além de ter um conselho. Pode, ainda, ser fechado ou redirecionado mais facilmente; por exemplo, você pode começar como um DAF e, então, mudar a finalidade para uma fundação privada (em algumas jurisdições o contrário também é permitido). Além disso, pode ter melhor custo-benefício, pois os custos de administração, por exemplo, geralmente são divididos entre todos os fundos na estrutura *umbrella*. Adicionalmente, a estrutura abrangente poderá fornecer certo conforto no planejamento de sucessão.

c) Corporação beneficente

Não estabelecer uma fundação beneficente ou um DAF pode ter vantagens nos casos em que a flexibilidade de usar abordagens com base no mercado, dentre outras, é mais importante que ter isenção fiscal sobre as doações. Por exemplo, quando o fundador do Facebook, Mark Zuckerberg, e sua esposa Priscilla Chan estabeleceram a Iniciativa Chan Zuckerberg com um investimento de 99% do patrimônio do casal provenientes de suas ações do Facebook ao longo dos anos, não foi na forma de um fundo beneficente ou uma fundação privada, mas de uma sociedade empresária limitada, que é, portanto, uma organização não isenta. Como uma LLC, a organização tem mais flexibilidade para atingir seus objetivos e pode, por exemplo, investir em startups com fins lucrativos e injetar dinheiro em iniciativas de *advocacy* e lobby.

Contudo, em algumas jurisdições, pode haver benefícios fiscais relacionados aos lucros financeiros gerados. Na Alemanha, por exemplo, as sociedades empresárias limitadas que buscam uma finalidade beneficente, benevolente ou eclesiástica, normalmente denominadas GmbHs sem fins lucrativos ou *Stiftungs-GmbHs*, se tornaram muito populares por vários anos. Essas sociedades podem ser reconhecidas pela letra minúscula “g” no início da designação da forma jurídica (gGmbH). Elas são muito usadas na interseção de atividades filantrópicas com e sem fins lucrativos. Até o momento, esse tem sido um caso frequente no setor de saúde, bem como em capacitação e treinamento.

De cada uma das três estruturas descritas neste capítulo, o foco às vezes está na criação de fontes de capital sustentáveis para financiar a filantropia de uma família, visando reduzir a dependência da família ou de doações externas com o passar do tempo. Uma forma de fazer isso é estabelecer um “fundo patrimonial” (*endowment fund*) com o capital doado. A doação em si é uma forma de preservar o capital ao investi-lo de acordo com a política de investimento da fundação em vários instrumentos que geram retornos financeiros. A renda gerada do capital doado é usada para financiar as atividades beneficentes da fundação.

Universidades, igrejas, hospitais e muitas fundações estabeleceram fundos patrimoniais para se manter na perpetuidade. A Universidade de Harvard, por exemplo, tem um dos maiores fundos patrimoniais do mundo, criado por várias doações, ao passo que fundações como a IKEA Foundation são estabelecidas com a integralização das ações da companhia do fundador.

Algumas fundações permitem usar os recursos do “fundo patrimonial”, o que significa que elas também usam parte do capital doado para fins filantrópicos. Isso contrasta com fundações que, desde o início, são estabelecidas como “uso dos benefícios” ou, em outras palavras, aquelas que têm um período de tempo definido para usar seus próprios ativos, incluindo qualquer receita de investimentos obtida nesse período.

1.8. Mude de doações beneficentes para filantropia estratégica

Após identificar suas motivações, seus valores, suas áreas de interesse e as formas como você e sua família podem agregar valor além de suas contribuições financeiras, você está pronto para desenvolver uma estratégia para sua filantropia. O gráfico abaixo resume algumas das características de cada tipo de doação.

Leitura adicional

Buchanan, P. (2019). *Giving Done Right. Public Affairs.*

Dogson, M. & Gann, D. (2020). *Philanthropy, Innovation and Entrepreneurship: An Introduction. Palgrave Pivot.*

Gates, B. (7 de junho de 2007). *Discurso de Formatura em Harvard.*

The Ford Foundation & Walker, D. (1º de outubro de 2015). *Toward a new gospel of wealth.*

Doações beneficentes	Filantropia estratégica
Foca nos efeitos do problema ou nos sintomas	Aborda as causas raiz do problema
Soluções de curto prazo	Soluções de prazos mais longos
Pode incluir prestação de serviços	Prestação de serviços limitada, visa mudança social sustentável
Reativo, responde a pedidos	Proativa, trabalha com base em melhores práticas, identifica e preenche lacunas.
Pode criar comunidades dependentes	Cria comunidades capacitadas, independentes
Impulsivo, emocional, muitas vezes temporário	Pensada, planejada, estratégica (coração e mente)
Sem foco, difícil dizer não	Com foco, cada vez mais especializada
Pode envolver apenas a emissão de cheques e/ou financiamento de uma ou duas organizações	Uma carteira de intervenções estratégicas e planejadas, visando atingir transformação sustentável
O entendimento do impacto é limitado, pois a avaliação e a análise são limitadas	Mensuração de efeitos, avaliação do impacto, lições aprendidas e compartilhadas
Fornece (doa) àqueles que devem ser beneficiados	Envolve, dá autonomia e capacita ativamente as comunidades que devem ser beneficiadas
Não tem fim	Criada para ser sustentável, para criar uma mudança no sistema, para além da dependência do capital privado
Pode ser maléfica – quem sabe?	Tenta proativamente não ser maléfica



“A filantropia não é sobre dinheiro. Trata-se de usar os recursos disponíveis e investi-los para melhorar o mundo.”

Melinda Gates

2. Estrutura para a filantropia estratégica

Após restringir seus valores e áreas de interesse e elaborar sua visão e missão filantrópicas, agora é hora de se concentrar no que você vai fazer e desenvolver uma estratégia filantrópica.

É provável que você tenha um bom entendimento da área na qual deseja trabalhar. Você pode ter lido a respeito, conversado com amigos ou organizações que trabalham para abordar o problema ou já ter feito doações anteriormente. Invista tempo em aprender sobre o problema antes de se dedicar totalmente, para que você tome decisões inteligentes e direcione seu tempo e recursos em intervenções que farão a maior diferença.

Este capítulo o ajudará a entender como são feitas as mudanças socioambientais. A Estrutura de Filantropia Estratégica da Philanthropy Insight (Pi) o ajudará a explorar e articular como alcançar mudanças e impactos positivos com

recursos filantrópicos em oito simples etapas. No capítulo anterior, você identificou seus principais valores e crenças, bem como seu valor agregado (incluindo ativos pessoais, apetite por risco, tempo, paixão e orçamento filantrópico), começou a identificar uma área de foco ou um problema para resolver e elaborou suas declarações de visão e missão. Ao fazê-lo, você concluiu a primeira etapa – que é considerar o que abordará em sua filantropia.

Essas oito etapas são iterativas por natureza. Por exemplo, concluir uma análise do cenário (Etapa 4) e desenvolver sua teoria da mudança (Etapa 5) podem levá-lo(a) a reelaborar sua missão filantrópica. Ao mensurar e avaliar sua filantropia (Etapa 7), você obterá um melhor entendimento do que está funcionando bem e poderá refinar sua teoria da mudança. As estratégias não são definitivas, você as corrige conforme necessário, adaptando-as e refinando-as de acordo com os resultados.

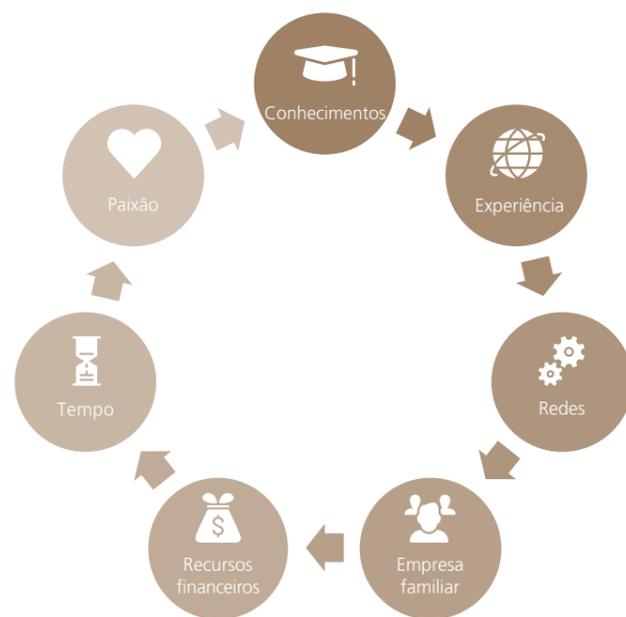
Estrutura de Filantropia Estratégica de 8 Etapas



2.1. Etapa 1 – Seu valor agregado

Depois de entender seu valor agregado, articular um esboço da visão e missão e identificar uma área de foco (Capítulo 1), você está pronto para pensar sobre o problema que quer abordar. Ainda não ceda à tentação de pular para organizações ou imaginar soluções. Uma das formas mais importantes de aumentar o impacto de sua filantropia é garantir que está abordando as causas raiz do problema, preenchendo lacunas e permanecendo aberto a possíveis soluções.

Você, sua família e sua filantropia são únicos



2.2. Etapa 2 – Entenda as causas raiz

Uma das coisas mais importantes que você pode fazer para aumentar a eficácia de sua filantropia é entender melhor o problema e garantir que seus esforços estejam direcionados às causas raiz do problema e não aos sintomas. Para fazer isso, detenha-se em explorar o que causa o problema que quer resolver. Focar na prevenção do problema e não na remediação é uma das formas mais importantes de aumentar o impacto de sua filantropia.

Evite assumir sua própria solução sem ter estudado o problema cuidadosamente e aprender com os outros. Muitos projetos filantrópicos fracassaram, com frequência devido a doadores bem-intencionados que usaram suas próprias visões de mundo para impor uma solução a uma comunidade ou cultura que não entendiam totalmente. Isso pode acon-

tecer devido a ingenuidade ou ego, ou a uma avidez de fazer o bem, mas sem tempo para entender o que realmente fará diferença, o que deu certo ou não anteriormente, ou como a diferença se sustentará. Na melhor das hipóteses, isso resulta em desperdício de capital filantrópico; na pior, poderia gerar prejuízo. Não há necessidade de reinventar a roda. Você pode aprender muito com o que os outros que já trabalham no local escolheram ou não fazer. Examinar a análise de panorama descrita na Etapa 4 será muito útil.

Entender as causas raiz também ajuda a reduzir ou aumentar o foco das intervenções. Por exemplo, a partir de um interesse em educação, você pode delimitar a idade, o local e o gênero do grupo que gostaria de apoiar e focar em educação para meninas na Índia. Ou a partir da crise climática, poderia delimitar seu foco na redução de resíduos de alimentos dentro de um sistema alimentar específico.

Exemplo de análise de um problema de causa raiz

Os bancos de alimentos estão sendo cada vez mais utilizados por famílias mais pobres em países ricos com serviços sociais bem desenvolvidos. Você pode querer muito apoiar famílias em situação de insegurança alimentar. Os bancos de alimentos são uma boa solução. Com frequência são mantidos totalmente pela comunidade local e dignos de apoio. Porém, por que os bancos de alimentos existem? Por que famílias em países ricos se encontram dependentes de bancos de alimentos? E o que pode ser feito para mudar isso? Existe um padrão para a necessidade de alimentação gratuita? É sazonal, é uma tendência, deve-se ao aumento no custo dos alimentos? E, em caso afirmativo, por que essas coisas estão acontecendo? Ou tem a ver com o custo do deslocamento até os alimentos ou rendas mais baixas, e por quê? O problema é causado por uma mudança nas políticas governamentais, como redução nos pagamentos de serviços sociais, refeições gratuitas nas escolas ou um salário-mínimo que não atende aos custos de vida? Sem entender o porquê do aumento na quantidade de famílias dependentes de bancos de alimentos e abordando essas causas raiz, você pode precisar financiar os bancos de alimentos indefinidamente. Na pior das hipóteses, em vez de reduzir a quantidade de pessoas impossibilitadas de comprar alimentos, a desigualdade continuaria crescendo apesar da intervenção e os bancos de alimentos se tornariam uma norma aceita continuamente financiada pelo capital privado.

No Reino Unido, por exemplo, uma campanha que encoraja os empregadores a pagar um salário-mínimo correspondente ao custo de vida em vez de um salário-base é, em parte, um esforço para garantir que os salários cubram o custo básico da alimentação nas cidades. Muitos bancos de alimentos também fornecem apoio às famílias para quebrar o ciclo da pobreza, para que não precisem depender de alimentação gratuita no futuro.

a) Ferramentas para ajudar em sua análise do problema

Uma ferramenta que pode ajudá-lo(a) a analisar a causa raiz do problema é uma árvore de problemas. Ela pode fornecer uma visão geral de todas as causas conhecidas de um problema identificado, com as causas raiz agrupadas dentro de um sistema raiz. Por exemplo, as causas raiz poderão estar relacionadas a questões culturais, aspectos econômicos ou políticas. Será útil tentar e agrupar causas raiz similares a fim de considerar qual é a melhor forma de abordá-las. Grupos de causas específicos podem ser abordados com projetos complementares, causas raiz muito diferentes podem ser demais para tratar com apenas uma intervenção, e uma causa raiz que continuar sem tratamento poderá resultar no fracasso de todas as outras intervenções.

Isso é particularmente importante ao planejar um projeto de engajamento da comunidade ou de mudança comportamental. Entender as causas raiz ajuda a revelar a complexidade da vida, bem como as interconexões, e ajudará a decidir como e onde intervir.

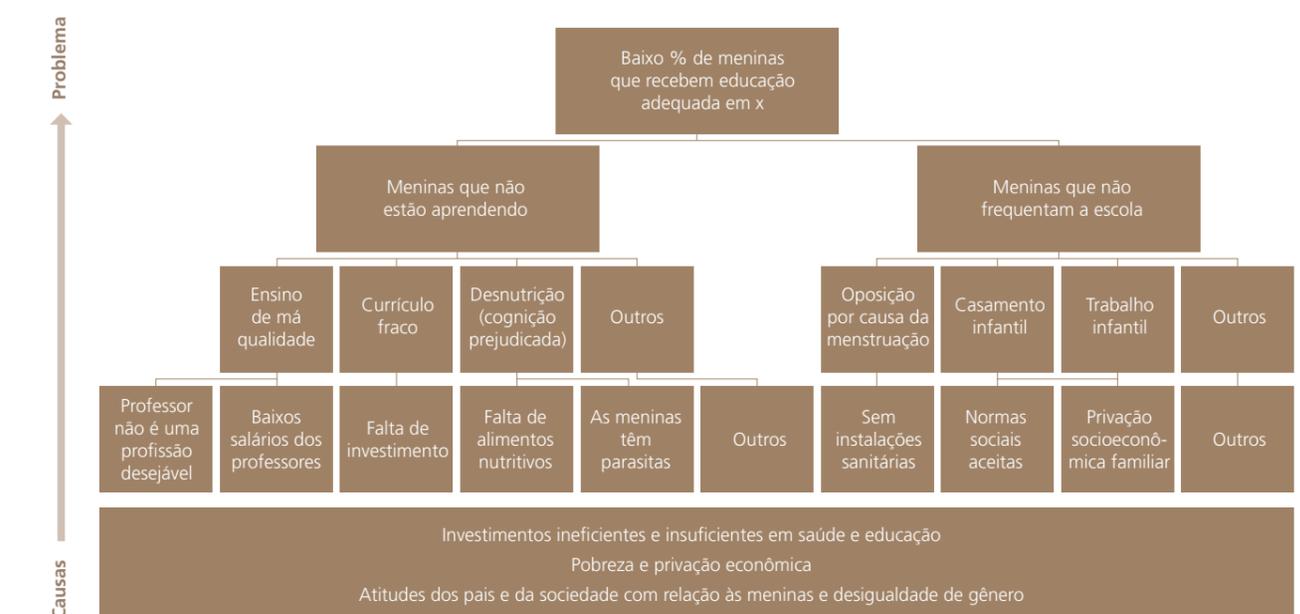
Assim que tiver elaborado uma análise do problema ou árvore de problemas, pergunte a si mesmo o porquê repetidas vezes, e pergunte a outras pessoas também. Pergunte às organiza-

ções com quem você quer trabalhar, pergunte a outros financiadores e, se possível, pergunte às pessoas que são afetadas pelo problema. Certifique-se de que a declaração do problema descreve o que realmente preocupa você sobre o problema e que sua declaração tem base em evidências e é precisa.

Dependendo do financiamento, tempo e relevância, você poderá não conseguir abordar todas as causas. Contudo, se todas as causas não puderem ser superadas por um projeto ou projetos complementares, é importante identificar se uma das causas tem mais influência do que as outras na solução de um problema. Considere que isso o ajudará a identificar lacunas, restringir seu foco a algo com que você tenha verdadeira afinidade e priorizar uma área onde possa ter mais impacto.

Assim que tiver um sólido entendimento das causas raiz de seu problema, você estará mais capacitado para considerar como ou onde intervir e poderá pesquisar mais sobre quais intervenções já existem e o que está dando certo ou não. Você também poderá identificar lacunas e decidir onde pode fazer uma diferença mensurável e com quem gostaria de estabelecer parcerias (consulte a Etapa 4 em análise do panorama).

Exemplo – Árvore de problemas



b) Esboce seu propósito

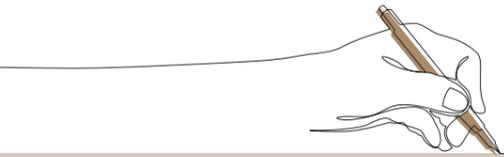
Familiarize-se com a área de seu problema e tente refinar sua declaração do problema. Concentre-se em uma área do problema onde você acredita que pode gerar ou apoiar a maioria das mudanças. Além disso, esteja ciente de quais áreas de intervenção podem ser cruciais para a mudança. Tomando o exemplo da educação, se você descobrir que a resistência cultural a meninas na escola é um fator dominante, mas não abordar essa questão, é provável que limite significativamente o impacto, não importa o quão eficaz você seja na melhoria da qualidade do ensino. Tente restringir seu foco a uma determinada demografia, área e tema e resuma o problema em uma ou duas frases.

Assim que tiver se especializado em um problema que deseja resolver, analise-o de todos os ângulos possíveis, incluindo as pessoas com quem você trabalhará. O grupo que você está apoiando pode incluir instituições, pessoas físicas, líderes locais ou outros, e a população que você pretende ajudar, como mulheres, crianças, etc. Pode ser útil considerar fatores objetivos, como idade, localização, educação, histórias pessoais, bem como fatores subjetivos, como conhecimento, atitudes e comportamentos.

c) Uma ferramenta para ajudar você a pensar em soluções hipotéticas

Uma árvore de problemas e sua declaração do problema normalmente envolvem assimilar o problema de forma negativa (por exemplo, falta de conhecimento, falta de renda etc.). Reverter o problema substituindo declarações negativas por

positivas ajuda considerar a mudança que você gostaria de ver e os efeitos ou resultados que você espera alcançar se sua filantropia for bem-sucedida. Eles são estruturados como os efeitos desejados e as oportunidades relacionadas. Uma árvore de soluções é uma ferramenta que pode ajudar você a fazer hipóteses sobre uma gama de projetos ou intervenções que poderiam ajudar a solucionar seu problema.



Proposta para combater a causa

Pense sobre sua declaração do problema considerando as perguntas a seguir.

- Quem é afetado pelo problema?
- Você consegue identificar quem pretende ajudar? E em qual local?
- Quais são as consequências do problema?
- Quem está perpetuando o problema (instituições, política, pessoas, normas culturais, organizações estatais ou não estatais etc.)?
- O que está impedindo a mudança?
- Onde estão as oportunidades de gerar mudança?
- Quem mais está tentando gerar mudança e quais são as lacunas?

O problema que quero resolver é

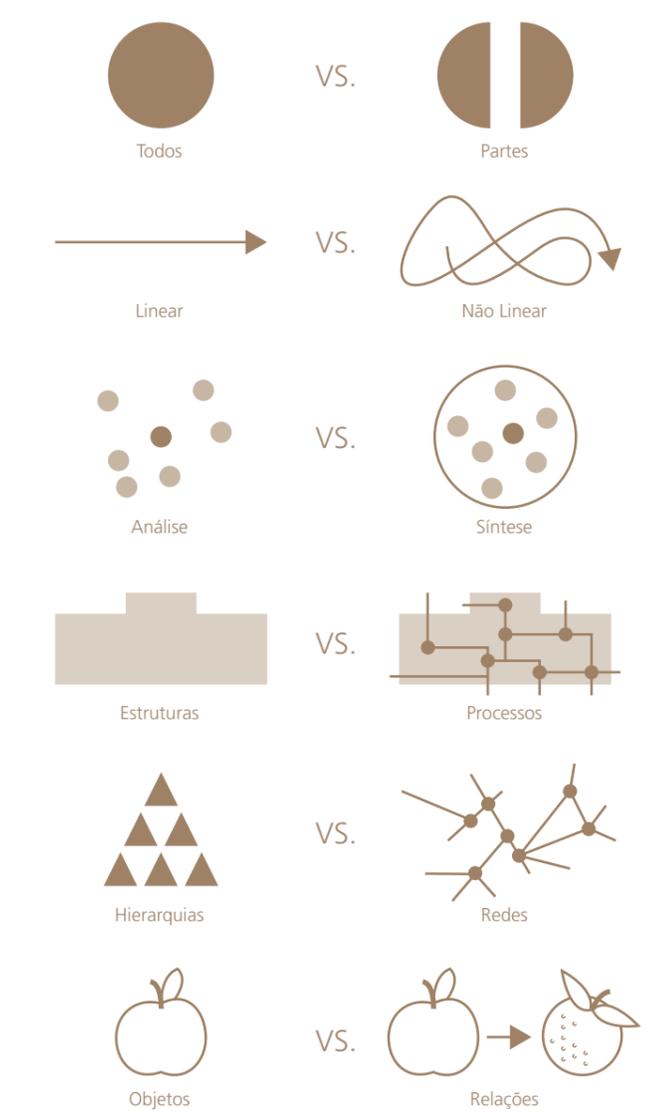
Exemplo de propósito

As adolescentes de famílias pobres na Índia têm probabilidade exponencialmente maior de abandonar a escola do que os adolescentes das mesmas famílias e região. Depois de abandonarem a escola, as meninas ficam mais propensas a casar mais cedo, ter filhos mais jovens e morar em residências de renda mais baixa. A quantidade de meninas que abandonaram a escola aumentou em 20% desde a pandemia de COVID-19.

2.3. Etapa 3 – Entenda o sistema

Pensar sobre sistemas é o processo de entender como as coisas, consideradas como sistemas, influenciam umas às outras dentro de um todo. Ele exige uma mudança na mentalidade, do pensamento linear para o circular. O princípio fundamental dessa mudança é que tudo está interligado. Um exemplo disso na natureza seria um ecossistema em que diversos elementos, como ar, água, movimento, plantas e animais, trabalham juntos para sobreviver ou perecer. Ao considerar as coisas como sistemas, é possível compreender os processos de equilíbrio e reforço que causam mudanças nos comportamentos. Por exemplo, é possível entender melhor os processos que fazem com que o sistema entre em colapso ou mantenha seu equilíbrio. Uma abordagem sistêmica o incentiva a considerar que processos e comportamentos estão inter-relacionados e são dinâmicos, e a entender o todo e as partes ao mesmo tempo, juntamente com as relações e conexões que compõem a dinâmica desse todo. O objetivo é ajudá-lo(a) a abordar da melhor maneira a raiz do problema, compreender a interconectividade e escolher intervenções mais sustentáveis.

Ferramentas de um pensador sobre sistemas



Medium. (7 de setembro de 2017). Tools of a System Thinker.

Exemplo – Árvore de soluções



“Fazer com que os sistemas funcionem é a grande tarefa da minha geração de médicos e cientistas. Porém, irei mais além e direi que fazer com que os sistemas funcionem – seja na assistência à saúde, educação, mudança climática, erradicação da pobreza – é a grande tarefa da nossa geração como um todo.”

Atul Gawande

Pensar sobre sistemas o encoraja a considerar e entender todas as causas raiz dos problemas socioambientais, que muitas vezes são intratáveis e embutidos na complexidade de causa e efeito. Mudar um sistema altera fundamentalmente os componentes e as estruturas que fazem com que o sistema se comporte de uma determinada maneira. Mudá-lo permanentemente, para melhor, pode levar a uma mudança social sustentável. Na Etapa 8 você aprenderá mais sobre como buscar mudanças nos sistemas.

Ao analisar sua questão ou problema, tente considerar a natureza do sistema no qual ele ocorre e os processos, redes e relacionamentos entre pessoas, grupos e instituições. Considere também a comunidade, a política e as influências econômicas que afetam seu problema.



Entenda o sistema

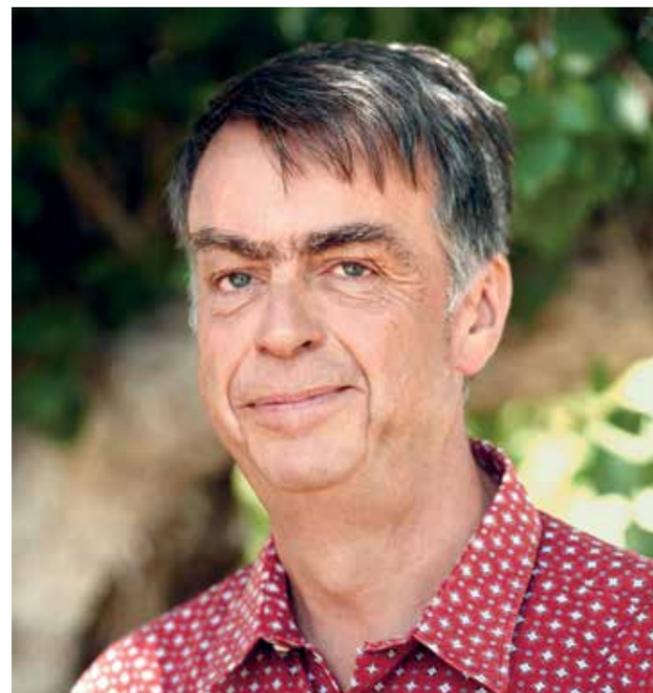
Escreva um parágrafo sobre o sistema dentro do qual seu problema existe usando as perguntas abaixo.

- Que pessoas, grupos e instituições são afetados pelo seu problema, tanto positiva quanto negativamente?
- Qual é o sistema político? Quais leis e políticas afetam seu problema?
- Quais são as forças econômicas ou de mercado que afetam seu problema?
- Que sistema social, comunidade ou normas culturais causam o problema ou são afetados por ele?
- Você é capaz de delinear esse sistema no espaço e no tempo? Qual é o tamanho desse problema e, para fins de sua intervenção filantrópica, onde ele começa e termina?

Leitura adicional

New Philanthropy Capital. (23 de junho de 2015). *Systems change: A guide to what it is and how to do it.*

Rockefeller Philanthropy Advisors. (16 de julho de 2020). *Seeing, Facilitating and Assessing Systems Change.*



André Hoffmann – Entendendo a causa raiz e os sistemas complexos

Acredito que as empresas sejam uma força do bem. Na faculdade de administração aprendi que você é bom quando ganha dinheiro e ruim quando não ganha. Convençamos a nós mesmos que o sucesso material é importante, uma norma que existe há décadas. Atualmente vejo uma mudança nessa maneira de pensar.

Ao destruir a natureza e as pessoas em nome do lucro, criamos o problema que então tentamos resolver com a filantropia. O modelo que construímos, com base no domínio completo da natureza e das pessoas, é insustentável. Precisamos focar mais na regeneração da natureza e nos propósitos sociais em vez de querer dinheiro a todo custo. Percebemos cada vez mais que a natureza é indispensável para a vida no planeta e que não sobreviveremos muito mais em um sistema natural disfuncional.

No futuro, precisaremos de formas inovadoras para explorar como sistemas funcionais, em toda sua complexidade, podem funcionar. Aceitar a complexidade é bom, mas exige compensações. Precisamos equilibrar melhor as questões naturais, sociais e humanas. Não se trata apenas do meio ambiente, mas sim de como escolhemos trabalhar e viver como espécie. Quando dependemos do domínio de certas partes da sociedade, estamos criando um desequilíbrio.

Através do *Luc Hoffmann Institute*, eu apoio novos modelos inovadores de negócio em sustentabilidade que tratem da relação fraturada das pessoas com a natureza. Funcionando como um catalisador de inovações e mudanças transformadoras, o instituto reúne cientistas, profissionais, órgãos reguladores e o público geral para explorar os aspectos sociais e humanos da conservação da natureza. Isso inclui a incubação de fontes de financiamento inovadoras para que as pessoas e a natureza prosperem juntas. Isso é importante porque o dinheiro que a filantropia destina, no momento, ao meio ambiente não é suficiente para resolver esse enorme problema sistêmico. Por isso precisamos de modelos de negócios inovadores para a regeneração da natureza, os quais a filantropia pode incentivar.

Teresa Bracher – A importância da pesquisa e de compreender seus beneficiários

Em 2005, meu marido e eu compramos quatro fazendas e a área de manancial ao redor para proteger uma lagoa no Pantanal, Brasil, vizinha de uma região protegida pela UNESCO. Foi assustador, senti que estava assumindo responsabilidade demais.

A população era muito carente – não havia leis e nenhum serviço público. Decidi contratar um pesquisador e, juntos, estudamos o cenário e o ambiente para avaliar como poderíamos ajudar. Eu só conhecia uma pessoa na vila no início, mas ela nos conectou ao restante da comunidade. Durante 14 meses, entrevistamos mais de 100 pessoas. Eles disseram que a coisa mais importante que poderíamos fazer não estava relacionada à proteção do meio ambiente, mas sim ao investimento em educação. Dessa forma, construímos uma escola para 60 crianças.

Aprendemos muito com as entrevistas e eles moldaram o nosso projeto. Durante todo o processo, membros da comunidade nos orientaram sobre como construir e organizar a escola. Contratamos um segundo pesquisador para mapear o perfil econômico dos membros da comunidade. Constatamos um alto índice de analfabetismo entre adolescentes e adultos. Dessa forma, começamos a fornecer aulas de alfabetização tanto para crianças quanto para adultos em suas casas – isso criou uma oportunidade para convidar mais crianças a frequentar a escola.

Esse processo me ensinou a não fazer suposições sobre necessidades, a desmembrar minha abordagem em várias etapas e a fundamentar cada ação em evidências baseadas em pesquisa e a escutar os envolvidos. Por meio da pesquisa, você desenvolve relações e confiança e pode criar as condições necessárias para uma colaboração bem-sucedida.

Meu conselho aos filantropos é: pesquisem, por favor! É a primeira etapa e é muito importante. Todo o dinheiro investido na pesquisa retornará em dobro, até mesmo o triplo em impacto. Você tem de ouvir a comunidade; é uma demonstração de respeito importante. Você não está fazendo algo para eles, e sim fazendo algo com eles.



2.4. Etapa 4 – Análise de cenário

Após identificar o problema a ser resolvido, os sistemas que você precisa conhecer e com os quais precisa interagir e quais os recursos disponíveis para a resolução desse problema, é necessário realizar uma pesquisa de campo, ou análise situacional, mais detalhada acerca da questão a ser tratada. Essa análise evitará intervenções e subsídios não recorrentes, caminhando em direção a um programa ou conjunto mais amplo de atividades, intervenções e parcerias para realizar mudanças. Ela o ajudará a adotar uma abordagem mais sustentável e efetiva.

Talvez você tenha somente uma ideia geral do que deseja fazer no início da filantropia. Esse é um bom começo, mas com o tempo você perceberá que quanto mais específico e focado, mais você se especializa, mais facilmente atinge seus objetivos filantrópicos e melhor consegue desenvolver sua teoria da mudança (Etapa 5).

a) Pesquisando o cenário

Uma pesquisa de campo, ou análise do cenário, ajudará a entender quem mais está abordando a mesma questão e de que maneira, bem como quais soluções estão funcionando e onde estão as lacunas que precisam ser resolvidas. Isso evita que você repita o que já foi feito. Ainda que tenha seus objetivos filantrópicos claros, pode ser difícil escolher quais organizações financiar quando várias parecem fazer um trabalho semelhante.

É possível encontrar organizações analisando o cenário presencialmente, pesquisando sobre donatários de fundações confiáveis, perguntando para pessoas com conhecimento do assunto por meio de redes estendidas ou mesmo por meio de pesquisa on-line.

Uma análise do cenário fornecerá uma base sólida sobre a qual construir sua filantropia. Se seu tempo e capacidade forem limitados, essa análise pode ser terceirizada para especialistas. Alguns filantropos pesquisam o campo por pelo menos um ano e podem fazer pequenas contribuições, para “testar as águas” durante esse período com o intuito de observar abordagens e parcerias antes de investir mais tempo e recursos.



Análise do cenário

Pense em sua análise do cenário usando a amostra de perguntas de pesquisa do campo abaixo.

- Quais as pesquisas já existentes? Qual é a dimensão do problema? Onde está a maior necessidade?
- Onde estão concentrados atualmente os esforços filantrópicos de outros financiadores em sua área de foco? Como você pode aproveitar os esforços de outros financiadores para gerar maior impacto?
- Quais estratégias tiveram sucesso ou falharam anteriormente? Elas são sustentáveis? Elas podem ser replicadas?
- Quais organizações estão fazendo um bom trabalho? Qual é a teoria da mudança delas? Elas têm evidências de que funciona?
- Quais são as necessidades das pessoas que você pretende apoiar? Com quem você pode falar para entender o problema? Você, ou alguém em seu nome, pode falar diretamente com eles?
- Que política governamental influencia esta questão? E você consegue trabalhar para influenciá-la com a experiência e os recursos disponíveis? Quem é responsável por essa política?
- Como as tendências políticas, sociais e econômicas estão afetando sua área de foco?
- Onde estão as lacunas, onde seu financiamento e experiência fariam mais diferença?
- Quem são os defensores e céticos de abordagens específicas? Qual é o argumento deles?
- Quais organizações estão competindo umas com as outras? Quais estão colaborando? Quais organizações são parceiras em potencial?

Com quem você deseja falar como parte de sua pesquisa de campo, quais perguntas você fará?

“Há muita complacência na filantropia. As pessoas acham que as organizações estão tentando fazer o bem, e isso é suficiente, mesmo que os resultados não apareçam. Mas isso é um desperdício e ineficiente. Exclui programas melhores.”

Dustin Moskovitz

b) Como realizar a due diligence nas organizações

A due diligence organizacional ajuda a avaliar a qualidade das organizações que você deseja financiar. Ao analisar as organizações a serem financiadas ou tentar decidir entre diferentes organizações com missões semelhantes, você pode considerar as seguintes questões:

- **Objetivos**
O que a organização visa alcançar? Isso é realista e trata as causas raiz de um problema? Os objetivos da empresa se alinham bem com seus próprios objetivos e valores filantrópicos?
- **Estratégias para atingir os objetivos**
Quais são as estratégias da organização (sua teoria da mudança) para atingir seus objetivos?
- **Resultados: monitoramento, aprendizado e avaliação**
Como a organização sabe que está progredindo? Ela tem dados sobre seu desempenho? Ela é transparente com você sobre as lições que aprendeu?
- **Liderança e capacidade**
Quais são suas capacidades para implementar estratégias? Considere liderança sênior, recursos humanos e transparência. E sobre governança – quem está no seu conselho? Vocês trabalham bem juntos?
- **Departamento jurídico, de compliance e financeiro**
A organização cumpre os regulamentos fiscais e outros? E qual é sua situação financeira, ou seja, o quão sólida é sua gestão financeira?
- **Diversidade, equidade e inclusão (DEI)**
Ela se envolve proativamente com as comunidades com quem pretende trabalhar? Ela conta com uma equipe e conselho diversificados? O quão bem a organização atende seus critérios de DEI? Para obter mais informações, consulte o Capítulo 3.1.c).

Dicas de como se tornar um doador especialista

- Tenha um senso dos objetivos sociais ou ambientais que deseja atingir através de sua filantropia.
- Faça doações em algumas poucas áreas o suficiente para conhecer cada uma delas. Vá além do financiamento de uma organização, no sentido de um conjunto de doações.
- Doe para organizações sobre as quais você esteja seguro de que possam atingir seus objetivos com base em sua liderança, histórico, estratégias (teorias da mudança), administração e operações.
- Certifique-se de que as organizações que você apoia estejam envolvidas proativamente com as comunidades que pretendem atender. Entenda suas necessidades e as envolva também na implementação, administração e, de preferência, governança.
- Elabore seus termos de doação para atingir os objetivos compartilhados entre você e a donatária ao mesmo tempo em que respeita a autonomia da organização. Seu papel como financiador deve ser de apoio, e não diretivo. As pessoas com experiências vividas e mais próximas dos problemas estão em melhor posição para fazer melhorias.
- Faça doações plurianuais e irrestritas para o apoio operacional geral.
- Ao doar para um programa ou projeto específico, inclua fundos razoáveis para despesas gerais ou custos administrativos de no mínimo 10-15%.
- Envolver-se pessoalmente com as organizações nos aspectos que forem úteis para a sua due diligence e monitoramento e para a organização.
- Monitore o sucesso de cada organização na realização dos objetivos, compartilhe seus dados e as apoie com aprendizado. Invista generosamente em pesquisa, monitoramento e avaliação, principalmente caso esteja liderando uma abordagem.
- No geral, minimize as dificuldades na solicitação e exigências de apresentação de relatórios, bem como outras restrições e papeladas que não ajudam a donatária a atingir seus objetivos compartilhados.
- Peça feedback das donatárias regularmente e construa relações sólidas com base na confiança e no respeito.
- Sempre que possível, ofereça apoio além do financeiro, por exemplo, com conhecimento adicional, e invista na capacitação e liderança da organização.
- Pense sobre a proporcionalidade de sua filantropia, a duração de seu compromisso e como você poderá sair no futuro.

Leitura adicional

GEO & La Piana Consulting. (25 de novembro de 2010). *Due Diligence Done Well*.

GrantCraft. (19 de abril de 2012). *Scanning the Landscape 2.0*.

2.5. Etapa 5 – Teoria da mudança

Teorias da mudança são uma maneira de simplificar processos de mudanças sociais ou ambientais normalmente complexos para ajudá-lo(a) a atingir seus objetivos. Ao mapear um processo de mudança do começo ao fim, uma teoria da mudança estabelece um plano de ação para o trabalho à frente, assegura que as causas raiz dos problemas foram consideradas, bem como os efeitos prováveis, e ajuda a articular melhor o que você, como filantropo, espera alcançar. Pensando sobre o processo de modo mais amplo – da ação inicial ao impacto final – uma teoria da mudança ajuda a esclarecer quais são suas intenções e como você atingirá seus objetivos. Ela também revela o que deve ser mensurado, quando e de que maneira.

Uma teoria da mudança é utilizada por muitas pessoas no setor de mudanças sociais para articular quais os objetivos e como alcançá-los de maneira viável e estratégica. Embora a teoria da mudança possa ser resumida em poucas frases ou um diagrama, algumas fundações investem tempo considerável em seu desenvolvimento, o que as torna fundamentais para os resultados operacionais e o processo de aprendizagem. Existe uma abundância de questões a considerar na formulação da sua teoria da mudança.

a) Público para uma teoria da mudança

Teorias da mudança são para fundações, donatários e programas. Teorias da mudança devem ser lógicas e, de preferência, algo que você possa explicar em uma linha ou duas. Pode, contudo, haver também uma versão detalhada com finalidades de planejamento e mensuração (veja o exemplo de Girls Not Brides). Desenvolver uma teoria da mudança pode soar complicado, porém muitos filantropos entenderam que esse

processo ajuda a esclarecer e a simplificar o entendimento. Isso certamente ajuda você a mensurar sua eficácia e impacto e a aprender com acertos e erros. Permite também conversas mais transparentes com os donatários, muitos dos quais terão suas próprias teorias da mudança. O mais importante é compreender o fluxo lógico de uma atividade que você financia (um insumo) para os efeitos e, em última instância, o impacto. Isso fortalecerá sua confiança acerca de seu investimento, levando à mudança que você espera – seu objetivo. E você estará mais ciente de quaisquer consequências não pretendidas resultantes de seu investimento – sejam elas boas ou ruins.

Como um filantropo, o impacto que você busca em sua teoria da mudança poderá ter um nível mais elevado do que uma teoria da mudança mais detalhada e diferente desenvolvida pelas organizações que você financia. É importante que você, como um filantropo, entenda como as teorias da mudança são desenvolvidas, mesmo que opte por não desenvolver uma exclusiva para sua filantropia.

b) Desenvolvendo uma teoria da mudança

Uma teoria da mudança começa com a mudança que você quer ver no mundo e funciona de trás para frente para apresentar tudo que você pensa que precisará acontecer para realizá-la. Ela identifica os participantes-chave que precisarão estar envolvidos, o que cada um desses participantes terá de fazer e o motivo pelo qual eles provavelmente se comportarão da forma como você espera.

Conforme você desenvolve e implementa sua teoria da mudança, poderá pedir o feedback dos principais interessados para avaliar se está atingindo seus objetivos e corrigindo o curso conforme necessário.

Teoria da mudança



- Defina o objetivo
Depois de identificar sua visão (Capítulo 1.6.), o problema que você quer resolver (Capítulo 2.2.) e de conduzir uma análise do cenário (Capítulo 2.4.), agora você deve ter um senso sólido do impacto que quer causar – seu objetivo de impacto – ou o que seria sucesso se você resolvesse o problema que está abordando.

O impacto do trabalho deve ser sustentável e ter efeito de longo prazo sobre as comunidades que pretende atuar. A visão completa do impacto pode não ser percebida durante seu projeto; pode levar meses ou até mesmo anos até que alguém comece a ver mudanças. Muito importante: não é você que causa o impacto – você simplesmente o facilita. O impacto é criado pelo próprio grupo de envolvidos, por si só. As organizações apenas apoiam esse impacto final.

- Esclareça os efeitos
Embora o impacto de um projeto se dê ao longo de um período maior, os efeitos são mais frequentes e ocorrem mais rapidamente. Os efeitos são as mudanças menores, de curto prazo, que levam ao impacto definitivo. Ao definir objetivos para os efeitos, pense nas ações e recursos que beneficiarão os envolvidos e em como essas contribuições menores atingirão mudanças contínuas.

Uma boa maneira de começar a pensar sobre os efeitos é separando o impacto definitivo ou objetivo em categorias. Que tipos de mudanças ajudarão os envolvidos a gerar impactos por si mesmos? Por exemplo, pense em como você pode ajudar a melhorar os conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou recursos de seus envolvidos, e nas formas como essas mudanças alavancarão o impacto no final.

- Defina resultados
Resultados são as mudanças específicas que o projeto gerará. Uma boa maneira de considerá-los é construí-los a partir das atividades e garantir que os resultados capturem as mudanças atingidas com cada uma dessas atividades. Os resultados combinados devem ter uma ligação clara e lógica com os efeitos estabelecidos anteriormente.

- Planeje atividades
Essa etapa versa sobre planejar um procedimento tangível – o que deve acontecer para se chegar e atingir os efeitos esperados. Neste estágio, pense nas características-chave das atividades: quem as realizará, com que frequência, por quanto tempo e para quem?
- Identifique os mecanismos de mudança
Mecanismos de mudança são as maneiras como as pessoas devem interagir com as atividades para alcançar os efeitos do projeto mais efetivamente. Considere os mecanismos como o “ethos” do projeto – o que os envolvidos devem aprender com ele. Nesse contexto, um mecanismo é uma descrição da forma como você deseja que os envolvidos experimentem as atividades. Os mecanismos também podem ser considerados em termos de qualidade, o que se refere à maneira como você planeja realizar as atividades.
- Considere o sequenciamento e/ou um diagrama de teoria da mudança
Neste estágio, é útil pensar na ordem que você segue em cada etapa do projeto. Sequenciar os efeitos, resultados e atividades é uma ótima ferramenta para garantir o impacto e evitar lacunas na teoria da mudança. O sequenciamento convida você a pensar sobre o amplo padrão lógico do projeto e em que momento é mais eficaz iniciar cada uma das atividades. Comece revisando os efeitos e mecanismos e faça o caminho de volta partindo dos objetivos de impacto.

Além do sequenciamento, um diagrama da teoria da mudança ajudará você a visualizar a visão geral de seu projeto. Pense nessa etapa como uma oportunidade de encapsular seu projeto em uma página. Um diagrama não apenas ajudará você a identificar lacunas, fazer novas conexões e esclarecer seu sequenciamento, mas também ajudará a comunicar a teoria da mudança às partes interessadas de maneira concisa e acessível.

- Partes interessadas e “fatores facilitadores”
Neste momento, você concluiu essencialmente a teoria da mudança. Agora você quer considerar como a irá distribuir e quem precisa influenciar para realizar a mudança que procura.
- Entenda suas premissas
“Premissas” constituem os entendimentos conscientes e subconscientes que servem de base para seu projeto. É aqui que você quer voltar e refletir sobre o que pode ter “perdido” ao criar sua teoria da mudança. Que premissas você fez que podem enfraquecer sua teoria da mudança ou torna-la não confiável? Pense em premissas em termos de entrega e impacto.

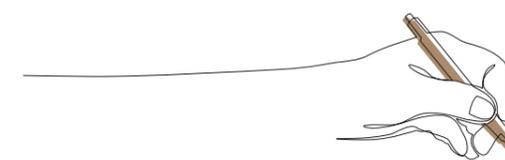
Na página a seguir, você encontrará um exemplo da teoria da mudança de uma organização que trabalha para acabar com o casamento infantil, Girls Not Brides [Meninas, Não Noivas]. Reúne uma série de diferentes organizações e grupos de partes interessadas que trabalham juntos para alcançar a mesma visão.

Leitura adicional

GrantCraft. (29 de março de 2006). *Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*.

New Philanthropy Capital. (9 de outubro de 2019). *10 Steps to a Theory of Change*.

The Laudes Foundation. (16 de março de 2021). *Interactive Theory of Change*.



Teoria da mudança

Desenvolva sua teoria da mudança considerando as perguntas a seguir.

Em termos de entrega

- Quais são suas maiores preocupações?
- Seu projeto é viável?
- Ele fará o que você pretende que ele faça?
- Alcançará as pessoas certas?
- Você tem as competências e recursos adequados para executar o programa?

Em termos de impacto

- Quais são suas maiores preocupações?
- Qual diferença sua intervenção fará?
- Seus efeitos correspondem a seus resultados e atividades?
- Quem irá se beneficiar com seu programa?
- Você tem os meios para gerar impacto sustentável?
- Você conseguirá avaliar o projeto após sua conclusão?

Outras questões a considerar

- O que está em questão?
- O que acontecerá se a intervenção falhar? Quem será mais afetado?
- As necessidades e perspectivas das partes interessadas foram minuciosamente abordadas?

VISÃO Um mundo sem casamento infantil, no qual meninas e mulheres usufruam de igualdade em relação a meninos e homens e sejam capazes de atingir todo o seu potencial em todos os aspectos de suas vidas.

IMPACTO Meninas podem decidir se, quando e com quem se casar

Meninas casadas levam uma vida saudável e com autonomia

RESULTADOS

Meninas em risco de casamento infantil participam mais das decisões que as afetam, inclusive com relação ao casamento	Meninas em risco de casamento infantil se beneficiam de melhores oportunidades educacionais e econômicas como alternativas ao casamento infantil	Meninas são mais capazes de evitar gravidez prematura e recusar sexo não desejado	Meninas casadas são mais protegidas contra violência, exploração ou abuso	Meninas casadas têm cada vez mais acesso e usam serviços e apoios de todos os tipos	Meninas casadas têm cada vez mais acesso a divórcio, anulação e custódia de filhos
---	--	---	---	---	--

Líderes comunitários, tradicionais e religiosos implementam mais medidas para acabar com o casamento infantil e realizar os direitos das meninas	Líderes comunitários, tradicionais e religiosos cada vez mais apoiam funções alternativas para as meninas além de casamento	Homens e meninos cada vez mais implementam medidas para acabar com o casamento infantil	As famílias se envolvem menos em troca de dote e preços pelas noivas	Prestadores de serviços implementam mais medidas para impedir o casamento infantil e apoiar as necessidades de meninas casadas	As autoridades policiais reforçam a implementação e aplicação de estruturas jurídicas para impedir o casamento infantil e proteger meninas casadas	As autoridades policiais reforçam o uso de sistemas de registro civil de nascimentos e casamentos
--	---	---	--	--	--	---

EFEITOS

<p>MENINAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Meninas estão cada vez mais cientes de seus direitos Meninas têm a oportunidade de desenvolver a solidariedade umas com as outras por meio de grupos de colegas e ações coletivas Existência de funções econômicas e sociais alternativas para meninas e mulheres e de elas serem valorizadas Maior acesso de meninas casadas e não casadas a suporte à saúde, educação e econômico e jurídico 	<p>FAMÍLIAS E COMUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Famílias, comunidades e o público jovem estão cada vez mais cientes do impacto prejudicial do casamento infantil e das alternativas disponíveis Famílias, comunidades e o público jovem valorizam opções alternativas ao casamento infantil Famílias e comunidades preferem não realizar casamentos infantis Os homens preferem não se casar com meninas ainda crianças Uso cada vez maior da mídia para informar e apoiar a mudança nas normas para dar fim ao casamento infantil
---	---

SERVIÇOS

- Acesso cada vez maior a segurança, educação formal e não formal de qualidade para meninas
- Acesso cada vez maior a serviços de saúde para meninas adolescentes, casadas e não casadas
- Os serviços de saúde e educação estabelecem protocolos sobre a identificação de sinais de alerta e abordagem dos riscos do casamento infantil
- Melhor segurança econômica para as meninas
- Maior comprometimento dos programas na prevenção e redução dos riscos do casamento infantil

LEIS E POLÍTICAS

- As leis nacionais refletem as normas de direitos humanos internacionais e regionais
- Vigência de forte estrutura jurídica contra o casamento infantil, que estabelece a idade de 18 anos como a idade mínima legal para casamento e protege os direitos das meninas e mulheres
- Os governos desenvolvem estruturas políticas de apoio com recursos adequados em todos os Ministérios para aumentar as oportunidades educacionais, econômicas e sociais para meninas em risco de casamento infantil e meninas casadas
- Sistemas de registro civil aprimorado para nascimentos e casamentos
- Responsabilização e monitoramento cada vez maiores de instituições nacionais/regionais/comunitárias

ESTRATÉGIAS

<p>AUTONOMIA DAS MENINAS</p> <p>Uma ampla gama de programas investe em meninas, em sua participação e seu bem-estar</p>	<p>MOBILIZAÇÃO DE FAMÍLIAS E COMUNIDADES</p> <p>Famílias, comunidades e o público jovem estão envolvidos na mudança de atitudes e comportamentos com relação ao casamento infantil</p>
--	---

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Os serviços em todos os setores são reforçados entre si e personalizados para atender às necessidades específicas das meninas em risco de casamento infantil e meninas casadas

ESTABELECIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE LEIS E POLÍTICAS

Uma forte estrutura jurídica e política para impedir o casamento infantil e apoiar meninas casadas encontra-se vigente e efetivamente aplicada

ESTRATÉGIA DE CATALISAÇÃO Acabar com o casamento infantil exigirá esforços de longo prazo e sustentáveis. Por fim, haverá a mudança nas comunidades, mas isso precisa contar com o apoio e ser realizado por esforços coletivos em níveis nacional, regional e internacional. Recursos adequados devem ser disponibilizados para apoiar a implementação eficaz de estratégias. Todos os que trabalham para abordar a questão do casamento infantil devem avaliar programas, compartilhar práticas promissoras e coordenar seus esforços para atingir maior escala e impacto. Ao reconhecer que o casamento infantil não acontece do nada, os esforços para dar fim a essa prática não devem ser separados dos esforços de desenvolvimento mais amplos e devem ser parte integrante dos objetivos de desenvolvimento em todo o mundo.

PROBLEMA Todos os anos, aproximadamente 14 milhões de meninas se casam ainda em idade infantil em vários países, culturas, religiões e etnias. O casamento infantil está enraizado na desigualdade de gênero e no baixo valor atribuído às meninas e é exacerbado pela pobreza, insegurança e conflito. Ele nega às meninas seus direitos, escolhas e inclusão e compromete várias prioridades no desenvolvimento, prejudicando sua maturação no que diz respeito a mundo igual, saudável e próspero.

2.6. Etapa 6 – Planejamento e implementação

2.6.1. Diferentes abordagens ou alavancas de mudança

Há muitas formas diferentes de os filantropos buscarem alcançar mudanças sociais, desde a maneira como você emprega seu capital filantrópico (por doações ou investimentos de impacto) até os mecanismos de mudança que você escolhe financiar (diferentes abordagens ou alavancas de mudança). Esta etapa o ajuda a decidir o que fazer.

Ao decidir sobre sua intervenção com uma ideia de como a mudança acontece, uma abordagem específica ou alavanca de mudança, escolha o que considera mais provável de impactar seu problema (com base em sua análise do problema e pesquisa de campo). Considere também aquelas com as quais você tem certa experiência, pode trazer valor agregado ou com a qual você sente uma afinidade em particular. Essas abordagens não se esgotam entre si. Você pode escolher mais de uma abordagem, alterar sua abordagem ao longo do tempo e fazer parcerias com outras organizações e

“Doar dinheiro é uma questão fácil e está ao alcance de qualquer pessoa. Mas decidir a quem, quanto e quando doar e para qual finalidade e como, não está no poder de cada um nem é uma questão fácil.”

Aristotle

filantropos com abordagens complementares para maximizar seu impacto. Elas fornecem alternativas para filantropos influenciarem mudanças, ainda que as mudanças raramente sejam lineares.

As mudanças socioambientais ocorrem de diferentes maneiras	Explore a oportunidade filantrópica para alavancar essa mudança
a) Informações, dados ou pesquisas podem trazer mais luz a um problema.	Você consegue financiar pesquisas ou trazer conscientização acerca de seu problema por meio de comunicação mais inteligente?
b) Pessoas físicas, como líderes extraordinários, ativistas ou empreendedores sociais, conseguem fazer mudanças.	Você é capaz de identificar, apoiar e financiar o líder que você acredita conseguirá fazer mudanças?
c) Organizações realizam mudanças.	Quais organizações você consegue apoiar para melhor atingir a mudança desejada? Qual suporte você consegue fornecer no longo prazo para construir a capacidade de sucesso delas?
d) Movimentos sociais criam mudanças – de baixo para cima, por exemplo, os direitos exigidos pelos embaixadores das causas (<i>duty bearers</i>) às vezes são revolucionários.	Há algum movimento social que você possa financiar? Qual é a estratégia correta, por exemplo, quando é o momento certo para ser revolucionário?
e) O impacto coletivo ocorre por meio da colaboração de várias partes interessadas.	Quem mais está trabalhando no seu problema? Eles trabalham juntos? Você pode doar para promover uma filantropia estratégica colaborativa para alcançar economias de escala e concordar sobre atividades alinhadas e efeitos compartilhados?
f) Campanhas criam mudanças, e a conscientização pública gera demanda por mudanças.	Quais campanhas proporcionam conscientização acerca de seu problema? Qual o público-alvo delas? Elas fazem campanha para uma mudança política ou uma mudança de comportamento? E o que você poderia fazer para apoiar isso de forma a ser mais eficaz?
g) O mercado inova mudanças, os negócios criam mudanças, os mercados financeiros proporcionam mudanças, por exemplo, investimento de impacto.	Quais forças de mercado existem? Você consegue identificar um empreendedor social ou uma inovação social para apoiar, administrar ou escalar mudanças? Que impacto uma mudança na política corporativa pode ter sobre seu problema?
h) As elites criam mudanças – mudanças de cima para baixo acontecem.	Você consegue influenciar líderes empresariais ou políticos a causar mudanças? Como você consegue usar suas redes e sua influência para apoiar seu problema?
i) Novos governos trazem mudanças.	Você é capaz de apoiar ativistas políticos ou ativistas populares para influenciar os efeitos políticos acerca de um problema com o qual você se importa? As comunidades afetadas pelo seu problema conseguem ser ouvidas, estão organizadas e desfrutam de seus direitos?
j) Novas leis ou mudanças na política mudam comportamentos de pessoas ou indústrias.	Que mudança política poderia influenciar mais o seu problema? Você consegue materializar isso? E uma vez assegurada, a lei é respeitada e conta com um orçamento?

a) Soluções com base na comunidade

Uma abordagem de mudança que é tradicionalmente usada por filantropos são as soluções com base na comunidade ou abordagens lideradas pelas comunidades. Elas são ascendentes e podem envolver, por exemplo, doações para organizações populares ou organizações lideradas pela comunidade que prestam serviços diretamente ou apoiam a comunidade ou fazem campanhas por mudanças. Essas organizações geralmente são pequenas, possuem poucos recursos e às vezes são administradas por voluntários. Elas entendem as comunidades com as quais trabalham melhor do que ninguém e são essenciais para entender, alcançar e apoiar pessoas que sofrem discriminação, vulneráveis e/ou marginalizadas.

Muitos filantropos apoiam atividades comunitárias, e as organizações comunitárias contam com a generosidade de doadores privados em todo o mundo. Com o passar do tempo, os filantropos devem tentar considerar o que podem fazer para garantir a sustentabilidade e a escala das iniciativas comunitárias mais eficazes para alcançar mudanças não apenas para centenas, mas para milhares e milhões de pessoas. Por esse motivo, você pode considerar apoiar organizações comunitárias para que se tornem mais sustentáveis, desenvolvendo suas capacidades e habilidades de liderança, conectando-as a outros programas e redes e abrindo portas para elas com tomadores de decisão. Mantenha o foco nas causas raiz do problema e aborde outras partes do sistema que reforçam o problema. Tente garantir que organizações específicas não se tornem dependentes de seu apoio e que você seja transparente com elas sobre a duração de seu apoio e o tempo e a natureza de sua “saída”.

O alcance de uma organização comunitária é, por natureza, provavelmente pequeno. E, sem apoio adicional do mercado ou de um governo que sustente sua mudança, provavelmente será difícil para essa organização atingir escala. O capital filantrópico pode apoiar isso incentivando a colaboração, a capacitação e estando atento à dinâmica de poder. Nos melhores

modelos de filantropia colaborativa, todos os envolvidos são iguais, cada um contribuindo com seus recursos e alinhando os resultados. Os financiadores trazem os recursos financeiros e as comunidades e movimentos mobilizam as pessoas para trazer mudanças tangíveis.

b) Soluções locais

Outra abordagem que está ganhando força entre os filantropos e incorpora alguns elementos das abordagens comunitárias mencionadas anteriormente são as “soluções locais”. Esse termo descreve uma abordagem em que a filantropia visa um local específico, como uma vizinhança, vila, cidade ou área geográfica e mobiliza recursos para ter um impacto transformador geral. Exige, assim como as abordagens comunitárias, ouvir e estabelecer parcerias com a comunidade local e promover relacionamentos fortes com as organizações e instituições locais. O que diferencia as soluções locais é o forte compromisso e conexão com aquele local específico que o filantropo normalmente possui.

As soluções locais normalmente estão voltadas para a mudança de sistemas, abordando simultaneamente, por exemplo, o alívio da pobreza por meio de várias áreas, como educação, saúde e oportunidades econômicas. Considera essencialmente qualquer coisa que possa ajudar essa comunidade a se desenvolver, em vez de ter um foco estreito em um tema específico, por exemplo, apenas educação para crianças. As soluções locais também tendem a ser de longo prazo, e a conexão que o filantropo tem com o local específico o ajuda a ganhar a confiança da comunidade local. Outra característica das soluções locais é que, às vezes, elas podem ser mais inovadoras e experimentais, já que os financiadores estão dispostos a correr riscos e têm paciência para ver os resultados. Resultados bem-sucedidos às vezes podem ser recriados em outros lugares, com suficiente consideração e adaptação ao contexto único de cada lugar.

Leitura adicional

GrantCraft. (16 de abril de 2018). *How Community Philanthropy Shifts Power*.

IDEO. (30 de junho de 2015). *The Human Centered Design Toolkit*.



Nicola Schiess – Transformando uma região por meio das artes e da educação

Sempre soube que a educação artística poderia transformar a vida de alguém.

Devido às minhas experiências pessoais, inclusive minha infância na América Latina, aos estudos na Cidade do Cabo e Europa e a uma carreira em negócios, administração artística, hospitalidade e música, eu me apaixonei pela ideia de fazer isso em grande escala para atingir um maior impacto – com foco em um território, ajudando uma cidade e uma região no seu desenvolvimento de forma mais criativa e vibrante.

No início dos anos 2000, decidi liderar o projeto visionário uma vez sonhado por meu pai, Friedrich-Wilhelm Schiess: construir o *Teatro del Lago* nas costas intocadas do Lago Llanquihue em Frutillar, norte da Patagônia, Chile. Não quisemos construir apenas um teatro de ponta, nos comprometemos a uma missão educacional. Atualmente, além dos 250.000 visitantes por ano, os programas da escola e da comunidade, a escola de artes e as academias e masterclasses de arte e música estão atraindo cerca de 15.000 participantes da América Latina e do resto do mundo todos os anos.

Fundei também uma escola primária, a Kopernikus, que promove criatividade e habilidades comportamentais por meio de metodologias inovadoras. Em oito anos, ela atraiu famílias do Chile e de outros lugares que querem criar suas crianças em uma cidade mágica. O Laboratório Kopernikus associado dissemina essas metodologias comprovadas em inglês e espanhol a outros sistemas educacionais públicos e privados em toda a América Latina.

Enquanto isso, Frutillar foi nomeada Cidade Criativa da Música pela UNESCO. Graças à Frutillar, toda a área em volta tornou-se vibrante, atraindo grandes talentos e empreendedores pela beleza e excelentes oportunidades na região. Outras fundações, instituições e empresas estão começando a apoiar esse desenvolvimento de maneira sustentável e esperamos que isso sirva de modelo para outras regiões. E tudo começou pela paixão à música e às artes.

c) Abordagens políticas para mudança

Outra abordagem, ou alavanca de mudança, são soluções com base em políticas, às vezes chamadas pelo terceiro setor como “advocacy”. Ao mudar uma política governamental ou de uma empresa, milhares ou milhões de vidas podem ser mudadas. Ao longo do tempo, muitos filantropos incorporaram abordagens políticas porque queriam aumentar ou dimensionar seu impacto mais rapidamente e para mais pessoas.

Existem muitas abordagens e formas de influenciar a política, e elas normalmente precisam acontecer em conjunto ou serem cuidadosamente sequenciadas. Por exemplo:

- Conscientizar grupos desfavorecidos sobre seus direitos
- Capacitar as comunidades para que se juntem e formem alianças
- Apoiar as comunidades para que possam cobrar seus governantes e exigir seus direitos
- Conscientizar sobre um problema por meio de contação de histórias, documentários, jornalismo investigativo e mudança de narrativa
- Coletar dados para influenciar governos
- Trabalhar diretamente com governos (em nível nacional e municipal) ou empresas para apoiá-las nas mudanças de políticas
- Garantir que as mudanças políticas sejam respeitadas, orçadas e colocadas em prática
- Capacitar os “portadores do dever”, como a polícia/Poder Judiciário, para trabalhar com os “detentores dos direitos” e implementar a política de maneira efetiva

Se você quer influenciar a política, apresentamos a seguir fatores importantes a considerar:

- Mantenha-se focado
Quanto mais específicos, tangíveis e mensuráveis forem os efeitos das políticas que você quer atingir, maior a probabilidade de sucesso. Seja realista e estratégico e considere o momento e a continuação. Esteja aberto para “pontos de inflexão”, ou seja, quando de repente é a hora certa para influenciar a política. Eles poderão ser impulsionados pela mídia ou devido a uma mudança de governo ou opinião pública. Você também poderá sentir uma necessidade de intervir para evitar a perda de direitos conquistados arduamente, por exemplo, direitos reprodutivos das mulheres, conforme as marés políticas trouxerem mudanças. É provável que existam muitos interessados diferentes trabalhando para mudar a política com diferentes estruturas conceituais. Filantropos podem desempenhar um papel

importante em unir esses diferentes interessados, promovendo colaboração, criando movimentos, apoiando acordos e focando em estratégia e alinhamento.

- Pesquisa com base em evidências
Para influenciar as políticas, são necessárias evidências de que uma intervenção alternativa será melhor, menos prejudicial ou mais barata. Caso esses dados não existam, financie uma pesquisa para coletá-los, preencha lacunas e/ou alinhe os dados existentes para corroborar seu cenário. Utilize dados para governos e histórias para outras pessoas.
- Tenha uma teoria da mudança clara (Capítulo 2.5.)
Assim que tiver em mãos dados claros e uma proposta de política de intervenção, teste esta última rigorosamente com um analista político. A mudança é calculada, viável, aceitável publicamente e com probabilidade de ser efetiva? Tem apoio do público?
- Mude a narrativa
De muitas maneiras, a elaboração de políticas tem como base histórias que as diferentes partes interessadas contam umas às outras, e não somente no que os políticos dizem ao público. Essas narrativas simplificam a complexidade, alinham-se com o entendimento, os valores e a visão de mundo das pessoas, e as motivam a demonstrar interesse e a apoiar mudanças em políticas. Às vezes uma narrativa mais ampla levada durante muitos anos por um ponto de vista político ou pela imprensa, por exemplo, está firmemente estabelecida e precisa ser abordada. O financiamento do jornalismo investigativo, produção de documentários e relatos que ressaltam esses problemas, expõem políticas prejudiciais e mudam as narrativas, tornando-se ferramentas novas e efetivas para os filantropos na última década.
- Considere os incentivos
Os melhores influenciadores políticos trabalham com cuidado e diretamente com órgãos reguladores, buscando simpatizantes e ajudando-os a resolver problemas e apresentar melhores resultados. Um acionista tem o poder de mudar a política corporativa, o que pode ser feito com grande eficácia.
- Seja paciente
Mudança política não é algo simples ou rápido e as pessoas-chave responsáveis por tomar decisões em um governo mudam constantemente. Pode levar anos, até mesmo décadas, e às vezes fracassa. Porém, quando acontece, pode ser inesperado e transformador.



Lynne e Peter Smitham – Influenciando políticas e estabelecendo as bases

Tocados profundamente pelas desvantagens que meninas na Índia enfrentam e reconhecendo seu papel catalisador para cessar a pobreza intergeracional, passamos uma década levando seus problemas para a agenda global.

Nossa primeira etapa foi pesquisar e mapear o campo a fim de esclarecer como poderíamos causar um impacto sobre um problema tão complexo. Nós sabíamos que seríamos mais fortes com um parceiro local, que poderia ser um intérprete cultural e traria conhecimentos que não tínhamos. Em 2010, fizemos uma parceria com a Dasra, localizada em Mumbai, que foi altamente recomendada. A Dasra é uma facilitadora entre financiadores e organizações sem fins lucrativos e que oferece pesquisa e consultoria no setor social.

Juntos, estabelecemos dois objetivos: dimensionar o impacto das iniciativas que melhoraram as vidas de adolescentes na Índia e aumentar o conhecimento e financiamento no setor local e globalmente.

A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) se juntou a nós em 2013, financiando até US\$14 milhões. Em cinco anos com a Dasra, atingimos 3,5 milhões de meninas com idades entre 10 e 19 anos, capacitando 198 organizações sociais e arrecadando US\$28 milhões de 145 filantropos locais e internacionais.

Em 2017, estreitamos o foco para direcionar mais colaboração e impacto escalável para garantir que as adolescentes se tornassem saudáveis, tivessem educação e tivessem autonomia para tomar decisões positivas em suas vidas. Mobilizando uma comunidade de prática de mais de 280 organizações sociais, a Dasra organizou o programa para adolescentes, construiu relações com os governos centrais e estaduais e fez campanhas para mudar a percepção do valor social das meninas. Com o apoio da USAID e de muitos outros financiadores, outros US\$35 milhões foram arrecadados, fortalecemos a cooperação com o setor e os problemas das adolescentes foram claramente levados para a agenda nacional.

Nosso sucesso veio da descoberta e investimento em parceiros sólidos, tendo resultados claros e criando um multiplicador para mudança. Problemas sociais são difíceis de resolver – nosso conselho é direcionar o impacto com a melhor relação custo-benefício e demonstra sustentabilidade após sua saída.

d) Abordagens para a mudança com base no setor público

Outra abordagem, ou alavanca de mudança, são as soluções com base no setor público, que focam na adoção de uma iniciativa, programa ou metodologia pelo governo. A adoção pelo governo pode, em muitos casos, ser a maneira mais segura de alcançar uma escala significativa em nível estadual ou nacional. Existem muitas abordagens para influenciar a adoção governamental, mas o apoio à adoção governamental é altamente específico ao contexto.

Se você deseja apoiar a adoção pelo governo, talvez queira observar alguns dos fatores mencionados nas abordagens de mudança com base em políticas, mas também:

- Procure uma compreensão profunda da economia política local. Apoie organizações que estabeleceram fortes relacionamentos no contexto local e entenda como o poder e os incentivos funcionam entre os atores-chave do sistema escolhido. Eles devem ser capazes de construir uma coalizão que tenha vontade política suficiente, seja experiente em tecnologia e capaz de navegar e superar barreiras.
- Apoie o envolvimento com o governo desde o início. Para a maioria dos desafios de desenvolvimento, o governo tem um papel a desempenhar. É uma ilusão pensar que a evidência do impacto e o custo-benefício de sua iniciativa, programa ou metodologia apoiada será suficiente para convencer o governo a adotá-la. O governo deve ser envolvido de forma construtiva desde o início.
- Apoie coalizões intersetoriais. Apoie a construção de um comum acordo entre os principais atores e a formação de coalizões intersetoriais não apenas com organizações sem fins lucrativos, mas também com governo, sociedade civil, empresas e academia, entre outros

- Apoie a adoção em escala

Em vez de escalar, veja se as organizações que você apoia podem buscar pontos de alavancagem para mudar os comportamentos das agências públicas que já possuem grande escala. Isso é facilitado por sua profunda compreensão da economia política e por terem trabalhado para estabelecer coalizões intersetoriais que incluam o governo desde o início.

- Erga a voz da experiência de vida em soluções moldáveis. Certifique-se de que as organizações que você se envolve tenham representação daqueles com experiência de vida nas questões. E que elas ouçam profundamente às comunidades nas quais trabalham, fortalecendo outros e não impondo suas próprias perspectivas das soluções. Consulte o Capítulo 3.1. sobre estruturas para sua filantropia, principalmente “Diversidade, equidade e inclusão” (parágrafo c) e adote uma abordagem com base em direitos (parágrafo b), bem como o Capítulo 2.6.1 (parágrafo a) sobre soluções comunitárias.

Influenciar adoção pelo governo não é simples ou à prova de falhas. Normalmente leva muitos anos e muita flexibilidade em experimentar diferentes abordagens em um contexto geral de apoio visando mudar sistemas (Capítulo 2.8.). Mas quando isso acontece, pode ser realmente transformador e sustentável.

Helen Ågerup – Escalando impacto por meio da adoção governamental

Ao trabalhar diretamente com o governo da Tanzânia, a Bloomberg Philanthropies e os parceiros locais de implementação, a Fondation H&B Ågerup, da qual eu sou cofundadora, fazia parte de um programa que descentralizou serviços de saúde obstétrica e reprodutiva de alta qualidade.



Essa abordagem os tornou mais acessíveis às mulheres em algumas das partes mais remotas da Tanzânia. O projeto mostrou que a presença de acompanhante durante o parto teve resultados mais positivos para as mulheres do que em outros locais comparados.

Após esse programa inicial, onde a fundação havia construído uma forte participação e colaboração locais, iniciamos um projeto piloto para introduzir o acompanhante de parto nas unidades de saúde governamentais nas mesmas regiões rurais da Tanzânia. O projeto visava apoiar o compromisso do governo local de melhorar os cuidados de saúde materna, alocando serviços de acompanhamento do parto, que estudos mostram que melhoram ainda mais os resultados de saúde materna e neonatal.

Após o piloto bem-sucedido em locais selecionados, a fundação expandiu e replicou o programa para cobrir uma área maior na Tanzânia. Uma abordagem participativa foi usada para elaborar o projeto, fiel à filosofia da fundação. Era vital introduzir o acompanhante de parto de uma forma que atendesse às necessidades e preocupações das mulheres e dos prestadores de serviços médicos, ao mesmo tempo em que fortalecia as relações entre as comunidades e os sistemas de saúde governamentais. Prestadores de serviços médicos, membros da comunidade e representantes de governo juntaram-se ao projeto na fase de elaboração e no desenvolvimento de um código de boas práticas.

Além de realizar discussões em grupos focais e entrevistas detalhadas com mulheres, acompanhantes de parto e prestadores de serviços médicos em pontos-chave durante a implementação, investimos em atividades de engajamento da comunidade. Essas atividades incluíram uma campanha de mídia de massa com anúncios de rádio e comunicação interpessoal.

Os principais resultados gerais do projeto incluíram um aumento impressionante de 734% na taxa de parto institucional e um declínio de 43% na taxa de mortalidade materna.

A transição bem-sucedida da supervisão total de volta ao governo em 2019 foi e continua sendo especialmente significativa. Isso garantiu escala e sustentabilidade contínuas e diminuiu a necessidade de mais financiamento filantrópico.

e) Mudança de comportamento

A mudança de comportamento é a principal forma como a mudança ocorre e também pode ser útil para alcançar escala significativa. A mudança de comportamento é normalmente um componente de muitas das outras abordagens à mudança descritas neste Guia. Porém, devido às dificuldades inerentes à sua promoção, queremos expandir um pouco mais este tópico. Você pode alcançar escala significativa por meio de pessoas replicando uma mudança de comportamento que funciona. Por exemplo, meninas ficando mais tempo na escola podem influenciar outras meninas que copiam esse comportamento, bem como seus pais e líderes comunitários. Você pode treinar o instrutor, por exemplo, agentes comunitários de saúde ou trabalhadores de extensões agrícolas e causar um efeito cascata em todas as comunidades e regiões. Ainda assim, mudar atitudes e comportamentos continua sendo elusivo em muitas iniciativas que recebem apoio filantrópico. Três considerações importantes ao promover mudança de comportamento:

- **Impor um ponto de vista raramente funciona**
É muito melhor auxiliar as pessoas a quererem mudar seus comportamentos em vez de impor um ponto de vista pré-concebido.
- **Incorporar experiências de vida é essencial**
Elaborar a abordagem com pessoas próximas das questões é melhor para gerar impacto.
- **Mudança de comportamento normalmente não é promovida em isolamento**
Para atingir a mudança de comportamento é necessário trabalhar com várias partes interessadas e ter um profundo entendimento do contexto e das normas sociais em uma determinada sociedade. É por isso que ela normalmente é um componente de outras abordagens ou alavancas de mudança.

f) Soluções com base no mercado

Soluções com base no mercado conectam as missões socio-ambientais com incentivos financeiros e usam instrumentos comprovados do mercado financeiro para esse fim. Às vezes chamado de investimento de impacto ou finanças sociais, essa abordagem atinge a mudança ao gerar tanto retorno financeiro quanto social.

“Nem o indivíduo nem a raça são melhorados pela esmola. A melhor maneira de beneficiar a comunidade é colocar ao alcance uma escada na qual o aspirante possa subir.”

Andrew Carnegie

Nos últimos dez anos, houve um aumento drástico nas finanças sociais (o financiamento de empreendedores sociais com ou às vezes sem fins-lucrativos dão retorno e um retorno social bem nítido), bem como no investimento de impacto. Este último é impulsionado por investidores que querem gerar impacto social e/ou ambiental juntamente com retornos financeiros. As finanças sociais assumem várias formas, tanto investimentos em ações abaixo do mercado e empréstimos quanto investimentos que visam constituir valor social enquanto alcançam retorno de mercado ajustado ao risco ou melhor. Podem ser usadas para auxiliar as organizações em diversos estágios, tanto P&D (pesquisa e desenvolvimento) e startups quanto empresas em crescimento e maduras.

Também é importante observar que mesmo as melhores soluções com base no mercado com capacidade para ser comercialmente viáveis às vezes precisam inicialmente de capital filantrópico para crescer e se desenvolver até o estágio em que possam levantar capital comercial.

Johan H. Andresen – Diferentes maneiras de doar

Como dono de uma das maiores empresas de capital fechado da Noruega, tenho orgulho de dizer que incorporar a filantropia da minha família como uma unidade de negócios separada teve muitos efeitos positivos em nossos negócios. Antes de mais nada, no entanto, nos permitiu “doar” de várias maneiras, inclusive testando novas abordagens.

Dentro de nossa estrutura de negócios, ampliamos o escopo das doações tradicionais e agora buscamos impacto sendo muito pragmáticos sobre as abordagens que usamos. Como não estamos vinculados aos regulamentos que geralmente envolvem uma fundação beneficente, escolhemos a abordagem que consideramos mais adequada para atingir mudanças sustentáveis e duradouras para as causas com as quais nos envolvemos. Isso pode ser por meio de doações, mas também empréstimos bonificados, empréstimos conversíveis, garantias, títulos sociais (ou contratos de efeito, como gostamos de chamá-los) e, claro, ações. Agora até adicionamos fundos de impacto social com os quais pretendemos aprender e coinvestir, também fora dos países nórdicos.

Apoiamos empreendedores sociais que têm uma solução inovadora para os desafios sociais e são claramente movidos por retornos sociais, mas com um modelo financeiro sólido que permite escala. Primeiro, fazemos uma due diligence rigorosa; com o mesmo rigor que aplicamos ao nosso negócio. De fato, oferecemos a experiência e o aconselhamento de uma ampla gama de funcionários de toda a nossa empresa ao longo desses trabalhos. Quando a due diligence é concluída, determinamos se um contrato de três anos, com marcos claramente definidos, é concedido. Um compromisso plurianual é importante para nós, assim como cercar os empreendedores sociais de uma equipe para apoiá-los.



Gostamos de estar envolvidos nos projetos desde o início. Apesar de focarmos em empreendimentos sociais, não investimos capital privado desde o início, pois não queremos entrar em nossos compromissos com uma lente de puro retorno. Desde o início, escalamos 24 organizações e apenas três foram travadas e queimadas.

Benjamin Firmenich – O que aprendi com o investimento de impacto

Apesar de minha família ter valores fortes quando se trata de sustentabilidade, no contexto de como lidar com os negócios da família, nosso patrimônio é administrado por todos separadamente e assim é o grau de “sustentabilidade” de nossos ativos.

Sempre soube que queria fazer algo pelo planeta. Um professor inspirador incentivou-me a fazer mestrado em Ciências Ambientais. Mas eu também estava curioso acerca de investimentos. Imaginei que os investimentos me permitiriam gerar impacto. E quando você estuda ciências ambientais não tem uma profissão muito definida, como um advogado; então decidi ser um investidor de impacto profissional.



Os primeiros anos foram uma curva de aprendizado para nós da Impact Finance. Aprendemos arduamente a como estreitar nosso foco e nossa área geográfica. Apesar do desconforto das perdas, dividimos nosso fundo para atender a dois apetites de risco diferentes – um com maior potencial de retorno que, em momentos de perdas, poderia ser a garantia para a segunda tranche.

Estou fortemente dedicado a nosso fundo, bem como minha família e amigos, por isso analisamos a situação e aprendemos lições que podem nos ajudar a ter sucesso no futuro. Por exemplo, agora nunca investimos apenas para resolver um problema, nem financiamos uma empresa com empréstimos de longo prazo quando ela tem necessidades de curto prazo ou vice-versa. As sociedades que integramos nas nossas carteiras não podem ter informações financeiras incertas ou uma classificação abaixo de B na seção financeira de nossa avaliação interna de risco.

Estamos sempre com os pés no chão e acompanhamos nossas empresas em cada passo. Conhecemos suas cadeias de valor e seus empreendedores pessoalmente. Nunca investimos em empreendedores “vaqueiros” – alguém que segue muitas ideias e não consegue se ater a um projeto, levando a ciclos intermináveis de investimentos e dispersão.

Sabemos também que precisamos garantir que os empreendedores tenham seus próprios ativos e tenham experiência em sua área de atuação. Nossa lista de aprendizado é longa, porém acreditamos verdadeiramente que essa é a nossa força nos dias de hoje.

Exemplos de instrumentos de financiamento para negócios sociais¹

As doações são uma forma tradicional de financiamento no setor social fornecidas por fundações ou pessoas físicas e continuam a ser uma importante fonte de financiamento para os negócios sociais.

O **capital acionário** é o instrumento de financiamento com risco mais elevado para o investidor. O investidor social dá à empresa social certa quantia em troca de participação na empresa (por exemplo, 10% do total de participações acionárias). O investidor social não recebe um pagamento anual regular, mas uma participação nos lucros gerados pela empresa social. Além de uma participação nos lucros futuros, o investidor social tem certos direitos de controle e voto. Os direitos de controle e voto dependem da forma jurídica da empresa e normalmente são estruturados no contrato entre o investidor e a sociedade investida.

O **capital de dívida** pode ser usado para investimentos de longo prazo ou financiamento de projetos que prometem fluxos de caixa estáveis e previsíveis nos próximos anos. Os fluxos de caixa estáveis e previsíveis são necessários, pois aqueles que fornecem o capital de dívida recebem um pagamento anual de juros. O capital de dívida é temporário e exige pagamento após alguns anos. Em geral, os empréstimos são fornecidos por cinco a sete anos.

O **capital mezanino** combina elementos de capital de dívida e acionário e representa uma alternativa de financiamento conveniente caso o capital puramente acionário ou de dívida não seja aplicável. O pagamento de juros pode estar associado aos lucros da empresa, ao passo que o valor total é amortizado após certo período ou convertido em capital acionário. A flexibilidade de estruturação faz um capital de mezanino uma opção atrativa para empreendedores sociais, bem como investidores sociais.

O **capital híbrido** contém elementos de doações e capital acionário e de dívida. As doações podem ser explicadas por meio do fato de que não há custos de juros, e, em certos cenários pré-acordados, o instrumento de financiamento é convertido em uma doação. Os instrumentos de financiamento com natureza de capital híbrido incluem doações recuperáveis, empréstimos perdoáveis, doações conversíveis e acordos de compartilhamento de receita, descritos abaixo.

- Uma doação recuperável é um empréstimo que deve ser pago apenas caso o projeto atinja certas metas previamente definidas. Caso as metas não sejam atingidas, a doação recuperável é convertida em uma doação. Esse mecanismo pode ser usado caso o sucesso do projeto possibilite que a empresa social pague o empréstimo ao investidor social.
- Um empréstimo perdoável é um empréstimo convertido em uma doação em caso de sucesso. Caso a empresa social atinja os objetivos acordados antecipadamente pelo investidor e pela sociedade investida, o empréstimo não precisa ser pago.
- Uma doação conversível é outro instrumento financeiro com natureza de capital híbrido. O investidor social fornece à empresa uma doação convertida em capital no caso de sucesso.
- Os acordos de compartilhamento de receita são instrumentos de financiamento com os quais o investidor financia um projeto e recebe parte da receita futura. Esse modelo de compartilhamento de riscos pode ser usado para pagar o financiamento e proporciona flexibilidade financeira à empresa social.

O que são investimentos de impacto?²

A Rede Global de Investimentos de Impacto [Global Impact Investing Network] define investimentos de impacto como investimentos feitos com a intenção de gerar impacto socioambiental positivo e mensurável juntamente com um retorno financeiro. Há quatro elementos principais:

- **Intenção**
Os investimentos de impacto contribuem intencionalmente para soluções socioambientais. Isso os diferencia de outras estratégias, como investimento ambiental, social e de governança [ESG], Investimento Responsável e estratégias de triagem.
- **Retornos financeiros**
Os investimentos de impacto visam ter retorno financeiro sobre o capital, que pode variar desde abaixo da taxa de mercado até taxa de mercado ajustada ao risco. Isso os diferencia de filantropia.
- **Variedade de classes de ativos**
Os investimentos de impacto podem ser feitos em todas as classes de ativos.
- **Mensuração de impactos**
Uma característica dos investimentos de impacto é o compromisso de o investidor mensurar e informar o desempenho socioambiental dos investimentos de base.

¹ Technical University Munich & Schwab Foundation. (2 de setembro de 2011). Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs. Disponível no endereço <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/SocialInvestmentManual.pdf>

² Global Impact Investing Network. (2 de abril de 2019). Core Characteristics of Impact Investing. Disponível no endereço <https://thegiin.org/characteristics>

Laurent Leksell – Vínculos entre inovação social e impacto social

Tendo trabalhado juntamente com o setor público por um longo tempo, entendo que a inovação e novas intervenções sociais baseadas em evidências podem ser difíceis de ser alçadas pelo setor público por meio de modelos tradicionais de licitação. Porém, essas inovações sociais existem.

Vejo uma demanda por mais inovação social e sustentabilidade em várias áreas de benefícios sociais, como saúde, educação e integração. A sustentabilidade social é difícil de ser mensurada, porém é algo absolutamente fundamental para uma sociedade com bom funcionamento.

Por isso criei o primeiro título de impacto social (Social Impact Bond – SIB) da Escandinávia, para melhorar a situação de crianças colocadas aos cuidados de autoridades

locais. O SIB é uma estrutura que fomenta a colaboração entre os setores sem fins lucrativos, público e privado.

Os investidores financiam uma intervenção social específica, implementada por um ator sem fins lucrativos. As partes concordam que administraram as várias partes da operação. O processo de colaboração e avaliação dos resultados econômicos e sociais está estabelecido em contrato. Caso o investimento atinja os resultados pretendidos e ultrapasse os limites acordados de resultados econômicos e sociais, os investidores terão retornos, bem como um possível ágio sobre o investimento de capital. Um grande benefício do SIB é o papel que desempenha no alívio da pressão do setor público e do dinheiro dos contribuintes para testar e implementar a inovação.

Cada SIB inicia com o estabelecimento de uma forte parceria com um ator do setor público que coprojeta os resultados desejados. Em minha opinião, os SIBs são uma das formas mais eficientes de criar resultados e impactos sustentáveis – em escala. Eu os vejo como um mecanismo muito necessário para a cooperação entre investidores, filantropos e organizações e fundações sem fins lucrativos em todos os níveis – permitindo que diferentes tipos de atores, com diferentes apetites por risco, participem da geração de impacto.

Nosso objetivo de longo prazo é catalisar inovação para um impacto sustentado e preparar o caminho para um maior capital institucional por meio dos títulos de impacto, esperando alcançar melhores resultados sociais em várias áreas temáticas.



Os filantropos podem integrar soluções com base no mercado em suas carteiras filantrópicas de doações mais tradicionais de várias formas. Você pode financiar ativamente empresas sociais e líderes de empreendedorismo social para inovar ou pode apoiar a replicação e a escala de mudanças socioambientais, direta ou indiretamente, por meio de redes e fundos de impacto especializados. Dependendo de sua atitude com relação ao risco, você pode alinhar seus investimentos financeiros com seus valores socioambientais e pode investir para melhorar os comportamentos socioambientais de suas sociedades investidas (Capítulo 4.4.).

Há também um foco filantrópico significativo na formação do ecossistema de finanças sociais, por exemplo, incentivando as instituições financeiras, muitas das quais tem trazido novos produtos para maior impacto social nesse setor, para melhor compreender, apoiar e medir o retorno social, apoiar redes que facilitem o fluxo de negócios e educam os investidores para entender as mensurações e alinhar carteiras de investimento com valores filantrópicos por meio de investimentos climáticos e de gênero (Capítulo 4.4.).

Existem ainda opções de financiamento misto, por meio do qual doações são concedidas juntamente com empréstimos para construir capacidade organizacional e capital humano, e há mecanismos inovadores de financiamento social, como títulos de impacto social – um contrato em que o setor público paga por melhores resultados sociais e repassa parte das economias alcançadas para os investidores.

Apesar de as abordagens com base no mercado poderem ser vistas como uma solução para muitos problemas socioambientais, o investimento de impacto raramente pode ser considerado uma solução para garantir melhores direitos humanos, por exemplo. Para esses resultados, os filantropos precisam considerar soluções políticas, incentivando políticas e regulamentos governamentais ou corporativos a serem mais inclusivos.

Leitura adicional

GIIN. (n.d.). *Impact Investing Guide, A Guide to this Dynamic Market*.

Nesta. (30 de junho de 2015). *Investing in Innovative Social Ventures, A Practice Guide*.

Omidyar Network. (25 de fevereiro de 2021). *Frontier Capital – Early Stage Investments for Financial Returns and Social Impact in Emerging Markets*.

Omidyar Network. (25 de julho de 2018). *Build an Impact Investing Team*.

g) Capacitação

As evidências comprovam que o investimento em capacidade organizacional produz resultados financeiros positivos e de longo prazo, aos donatários ou sociedades investidas, independentemente do tipo de subsídio para criação de capacidade fornecido.

As empresas sem fins lucrativos e sociais podem relutar em compartilhar informações sobre suas necessidades de criação de capacidade com os financiadores porque elas não têm certeza sobre se esse compartilhamento terá ou não repercussões em futuras decisões de financiamento. Tentar trabalhar para resolver os problemas juntos e conquistar a confiança. Como resultado, as parcerias se fortalecerão e você será capaz de apoiar melhor seus donatários e sociedades investidas com coisas que precisam.

Não existe uma solução para a criação de capacidade, mas alguns exemplos incluem: treinamentos de habilidades técnicas; fornecimento de orientação e coaching para conjuntos de habilidades específicas, tais como marketing, suporte à captação de recursos e comunicações; subsídios para pesquisas ou monitoramento e avaliação; e criação de evidências de que alguma coisa funciona.

Considere quatro elementos para uma criação de capacidade efetiva:

- Crie soluções em conjunto com stakeholders;
- Comprometa-se a longo prazo;
- Fortaleça o ecossistema por meio de incentivo e financiamento colaborativo; e
- Assuma riscos e financie atividades que outros financiadores não tenham condições.

Os filantropos podem apoiar o desenvolvimento do capital humano por meio de investimento em liderança. Os líderes de organizações sem fins lucrativos raramente têm acesso ao mesmo treinamento e desenvolvimento (ou benefícios remunerados) de seus pares no setor com fins lucrativos. Apoiar o crescimento de líderes e da liderança, seja por meio de subsídios ou programas de coaching, é uma forma importante na qual os filantropos podem contribuir com as questões com as quais eles se importam.

Os financiadores devem se empenhar em apoiar a capacidade de seus donatários para que melhorem continuamente. As organizações de impacto social precisam experimentar, mensurar e adaptar-se às mudanças de circunstâncias ao longo do tempo, e os filantropos precisam investir na criação de espaço e infraestrutura para que os donatários aprendam, se ajustem e, às vezes, também errem. Os empresários reconhecem isso como pivô.

Leitura adicional

Co-Impact (2021, Julho). *Organizational Strengthening Guidebook*.

Light, P. (2004) *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support It*, Brookings Institution Press.

LGT Venture Philanthropy. *What we do – our approach to supporting partners* (www.lgtvp.com)

Oliver Karius – Como a LGT Venture Philanthropy constrói capacidade organizacional e humana

Na LGT Venture Philanthropy (LGT VP), fornecemos capital de longo prazo para apoiar as organizações na realização de suas missões. Para que o nosso apoio seja efetivo, precisamos desenvolver um entendimento completo dessas organizações.

Consequentemente, implementamos um processo de due diligence completo com base em princípios comprovados de investimento e gestão, muito parecido com o que um investidor de ativos privados (private equity – PE) faria. Levamos meses para verificar uma organização e reunir informações detalhadas sobre estratégia, finanças, planos de crescimento, riscos, equipe etc. Embora o principal objetivo da due diligence seja conhecer a organização por dentro e por fora, o elemento essencial de confiança entre as partes cresce no processo.

Levamos a criação de capacidade com seriedade, pois, no final, são as pessoas que fazem ou quebram uma organização. Os financiadores filantropos com um horizonte de investimento de médio a longo prazo são mais adequados para cumprir essa função. Oferecemos apoio à criação de capacidade em diversos níveis: financiamos e ajudamos a recrutar pessoal estrategicamente importante ou preencher vagas temporárias de talentos por meio do programa de bolsas. Colaboramos para aperfeiçoar as estratégias, identificar os pontos fracos e desenvolver soluções. Regularmente, trazemos parceiros locais para fornecer treinamento no local, workshops, avaliações e apoio contínuo com monitoramento e avaliação, finanças ou comunicações.

Em nossa gestão de investimento e due diligence, trabalhamos com uma ferramenta de avaliação de aptidões que classifica a capacidade de uma organização nas princi-



pais áreas, incluindo entrega da missão, estratégia, desenvolvimento, liderança, sistemas, infraestrutura e processos. Realizamos avaliações iniciais e reavaliamos regularmente em seguida para garantir que nosso engajamento leve às melhorias desejadas. Para a mensuração do impacto, aplicamos as estruturas e as ferramentas de melhores práticas do “Projeto de Gestão de Impacto” e verificamos o impacto gerado.

Para aqueles que estejam buscando ampliar o capital de crescimento filantrópico para escalar as organizações, recomendamos que você desenvolva seu apoio em torno das necessidades da organização, seja paciente e adote uma perspectiva de longo prazo. Somos parceiros e facilitadores. Toda boa parceria começa com ouvir e construir confiança.

2.6.2. Operacionalize seu plano estratégico

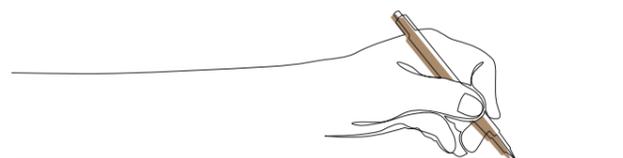
a) Design organizacional e planejamento estratégico

Depois que tiver desenvolvido sua estratégia filantrópica, você precisará considerar como implementar seu capital filantrópico. Muitos filantropos concedem subsídios por meio de *Donor Advised Funds* (Fundos Aconselhados por Doadores) (Capítulo 1.7.b), com pouca necessidade de capacidade de pessoal. Outros podem querer ser mais práticos e criar um trust beneficente ou fundação (Capítulo 1.7.a) e contratar pessoal para administrar doações ou realizar pesquisas e monitorar e avaliar o impacto.

Caso ache que esteja passando muito tempo na administração e não alavancando as mudanças de maneira suficiente, contrate uma equipe para apoiá-lo(a). Assim, você poderá acrescentar mais valor. Da mesma forma, nos casos em que os filantropos não consigam encontrar a organização certa para atingir seus objetivos, eles podem contratar pessoal para entregar atividades ou campanha sobre questões pelo fato de ninguém mais estar fazendo isso. Como resultado, eles se tornam mais operacionais.

Algumas fundações filantrópicas contratam especialistas com sólidos conjuntos de habilidades técnicas e programáticas e se tornam líderes em seu campo, incentivando a colaboração e o impacto coletivo e, ao mesmo tempo, trazendo habilidades e expertise técnica para promover mudanças. Os filantropos que focam na criação de capacidade e fortalecimento do capital humano de donatários também podem contratar pessoal para entregar esse suporte de desenvolvimento organizacional.

Se forem precisos recursos humanos adicionais para atingir o objetivo da fundação, então contrate-os. Caso opte por se tornar operacional, certifique-se em considerar sua rota final para a sustentabilidade e saída, caso seu financiamento esteja vinculado a prazos. Tente contratar pessoal e membros do conselho das comunidades que você apoia, adote a diversidade, princípios de igualdade e inclusão em sua governança de pessoal e da fundação (veja o Capítulo 3.1.c), e procure, de maneira proativa, criar capacidade e delegar poderes aos stakeholders e parceiros com os quais trabalha.



Seu plano estratégico

Elabore seu plano estratégico considerando as perguntas abaixo.

- Quem pode fazer parte da implementação de seu plano estratégico? (Instituições, figuras políticas, filantropos, líderes comunitários, sociedade civil, jornalistas, stakeholders, ONGs?)
- Com o que você precisa de ajuda?
- Quem e o que pode dificultar o plano?
- Quais fatores fora do seu controle podem influenciar seu plano?
- De que forma esses fatores podem afetar os stakeholders?

Exemplos de prospecção por meio de abordagens fechadas

Fundação Children's Investment Fund

Identificamos oportunidades conversando e nos reunindo com pessoas e organizações que trabalham em nossas regiões prioritárias. Normalmente não aceitamos propostas não solicitadas. Existem diversos atributos essenciais que procuramos atingir em doações:

- Impacto transformacional
- Abordagem com base em evidências
- Custo-benefício
- Escala e sustentabilidade
- Mensuração e avaliação

Quando fazemos convite para apresentação de uma proposta, que se enquadre dentro de nossas prioridades estratégicas, trabalharemos estreitamente com o potencial parceiro para desenvolver dois documentos:

- Descrição do conceito
- Um memorando de investimento

A primeira etapa prepara uma breve nota para considerações pela Equipe Executiva da CIFF. Caso seja bem-sucedido, avançaremos para a segunda etapa, elaborando um memorando de investimento para considerações pelo Conselho de Curadores.

V. Fundação Kann Rasmussen

Nossos típicos donatários são organizações de pequeno e médio portes com liderança demonstrada no desenvolvimento de estratégias especializadas, comunicando sua visão, e realização de projeto eficaz. As solicitações são realizadas somente por meio de convite.

Privilegiamos projetos que:

- Considerem cada vida igualmente importante.
- Utilizem uma abordagem de sistemas para abordar causas raiz e obter uma mudança.
- Façam um balanço e digam a verdade sobre a escala, complexidade e urgência no tratamento de problemas ambientais.
- Baseiem-se no pensamento original, ideias criativas e experimentação.
- Alterem dinâmica de poderes relacionada à tomada de decisões e influência.
- Tenham significância internacional e perspectiva, mesmo que estejam sediados localmente.

b) Busca de parceiros para implementação

A menos que esteja implementando atividades por conta própria, você dependerá de parceiros de implementação para a execução de sua filantropia.

Se houver poucos atores no campo em que você está se engajando, se o setor for bem estruturado e transparente ou se você souber quem são os atores, você poderá optar por se engajar diretamente com seus parceiros e não ficar aberto a quaisquer propostas não solicitadas. Você pode trabalhar diretamente com parceiros existentes, por meio de especialistas e consultores, ou convidando somente parceiros selecionados para apresentar propostas com base em critérios definidos por meio de uma Solicitação de Propostas (RfP) fechada. Nos demais casos, você poderá se basear em um processo de solicitação aberta para procurar e selecionar as melhores intervenções de financiamento possíveis. Isso poderia ocorrer por meio de uma RfP aberta convidando para apresentação de propostas em uma base periódica ou durante um período específico, ou ficando aberto a solicitações de subsídios não solicitadas em seu site ou outros canais. Poderia ser feito também por meio de uma combinação das duas metodologias.

Exemplos de prospecção de fundações por meio de abordagens abertas.

Fundação Knut and Alice Wallenberg

A fundação apoia projetos com alto potencial científico. Os projetos devem ser focados em uma questão de pesquisa coerente na qual as competências complementares dos cientistas participantes ofereçam novas possibilidades para atacar a questão da pesquisa escolhida. Os projetos normalmente possuem um orçamento entre SEK15 milhões e SEK40 milhões. Os projetos podem ter uma duração de três a cinco anos.

Os projetos de prioridade alta incluem novas áreas de pesquisa e pesquisa que seja interdisciplinar por natureza. Um projeto deve ter uma finalidade autônoma e não simplesmente constituir financiamento auxiliar de operações vigentes ou outros projetos em andamento. Para assuntos nos quais a pesquisa seja de natureza geral, como matemática, um projeto pode consistir em desenvolvimento de conceito conjunto.

Fundação Laudes

Caso tenha uma iniciativa que esteja alinhada com nossa tese de mudança, entre em contato conosco, e se tivermos interesse em saber mais, o colocaremos em contato com um membro de nossa equipe para conversar sobre o processo. Depois que tiver falado com um membro da equipe, será solicitado a você que elabore um resumo de sua iniciativa. Esse processo nos dá um bom entendimento inicial de como sua iniciativa se adequa à nossa estratégia. Se decidirmos que se trata de uma boa opção, você será convidado a apresentar uma proposta.

Caso você decida ou não buscar proativamente seus parceiros de implementação ou esperar de maneira reativa que eles o encontrem, você precisará formular quais atributos essenciais procurar e ser claro sobre esses pontos em seu processo de doação.

Considere também que a abordagem de definição de uma tese de mudança, e de concepção de intervenção filantrópica com base na forma como a mudança ocorre, abordagens diferentes e alavancas para a mudança, é uma maneira de praticar a filantropia estratégica. Há também outros exemplos de filantropos que procedem de maneiras diferentes ou mais públicas. Mackenzie Scott, por exemplo, doou bilhões em doações não solicitadas e imprevistas com total confiança e sem contrapartidas. Jack Dorsey é outro exemplo. Ele tornou esse ato em sua missão para ver se é possível doar de maneira rápida e efetiva mais de US\$1 bilhão, e convida os seguidores a visualizarem sua filantropia para organizações sem fins lucrativos em um Google Doc.

2.7. Etapa 7 – Avaliação do impacto

Mensurar seu impacto é importante. Como um filantropo, você pode precisar somente entender e supervisionar o impacto das organizações ou dos programas que você financia. Contudo, você deve, pelo menos, procurar entender como seus donatários ou parceiros estão mensurando seus impactos, quais lições eles estão aprendendo e se tais lições estão ou não sendo utilizadas para “corrigir o curso” de futura atividade.

Caso sua filantropia seja mais complexa e caso procure capitanear novas iniciativas ou replicar intervenções efetivas, você deve dedicar um tempo mensurando suas intervenções filantrópicas (ou contratar alguém para ajudá-lo(a)). Isso é para garantir que a sua intervenção conduza realmente para o impacto pretendido. Você pode ter todos os ingredientes supostamente certos para uma intervenção positiva, tal como um programa de orientação abrangente para uma juventude em risco, mas ainda pode achar que não teve nenhum efeito ou até mesmo efeitos negativos sobre seu impacto – não o resultado que esperava. Isso foi visto, por exemplo, no Cambridge-Somerville Youth Study, o primeiro experimento randômico de grande escala na história da criminologia, quando se descobriu posteriormente que ao contrário das boas intenções, um programa de orientação para a juventude em risco teve efeitos adversos.

Emine Sabancı Kamyılı – A importância da pesquisa e da avaliação

A filantropia tem sido uma missão de vida para toda a família, que já dura há gerações. Atualmente, a consolidamos como uma unidade de negócio de investimento social sob o respaldo da Esas Sosyal e a tratamos da mesma forma que outras linhas de negócio.

Quando começamos, fizemos um mapeamento abrangente das necessidades na Turquia e identificamos o desemprego de jovens como a questão que queríamos abordar – uma questão que também é importante para nós como família. Subsequentemente, encomendamos uma pesquisa profunda sobre as causas raiz e possíveis soluções.

Muitas pessoas pulam essa etapa e simplesmente dão início imediato. Contudo, foi importante para nós fazer uma reserva no orçamento e apoiar nossas intervenções com evidências e envolver stakeholders relevantes. A nossa pesquisa demonstrou que resolver a questão do desemprego vai além de encontrar empregos. Tendo uma visão completa, percebemos que precisávamos de uma abordagem mais holística e criamos um ecossistema para apoiar os jovens.

Para cada etapa do caminho, planejamos e agimos com base em evidências. No início, utilizamos pesquisas de opinião pública, grupos de foco, análises de literaturas sobre desemprego de jovens e reuniões com stakeholders. Isso nos ajudou na concepção do programa para nosso principal engajamento, o Şevket Sabancı First Chance Program, assim cunhado em homenagem ao meu falecido pai. Realizamos três ciclos de avaliação em cada ano para nos certificarmos que os jovens, seus empregadores de ONGs, mentores e outros estão compartilhando feedback e o progresso. No quarto ano (2019), encomendamos uma avaliação de impacto independente da Universidade Bilkent, incluindo um estudo demográfico e de grupo de



controle. Mensuramos o impacto da intervenção com base no aumento da empregabilidade após o programa, que foi considerado estatisticamente significativo.

Acreditamos que ter paixão pelo seu tópico seja essencial, mas se certificar de que o tópico é relevante e que as intervenções foram baseadas em necessidades e voltadas ao impacto também é igualmente importante. Isso nos mantém no caminho certo, mas também tem nos ajudado a trazer novos financiadores e parceiros para nossa missão de abordar a desigualdade na contratação de jovens.

Caso tenha desenvolvido uma tese de mudança (Etapa 5) e compreenda claramente suas atividades, os resultados e o objetivo que deseja atingir, você está na metade do caminho.

As avaliações devem ocorrer em intervalos adequados, periodicamente e, em alguns casos, após o encerramento do programa, a fim de garantir que o programa seja sustentável além de seu financiamento. Muitos doadores utilizarão avaliadores independentes para eliminar o viés. Essa medida é aconselhável se você tiver a intenção de utilizar dados para influenciar a política, replicar e escalar suas iniciativas, ou trazer mais doadores.

Não é incomum filantropos buscarem sustentabilidade e escala para comprometer 20-30% de seus orçamentos para pesquisa, monitoramento, aprendizagem e avaliação. Eles estão constantemente buscando o que funciona, adaptando-se às lições que aprendem, apoiando a capacidade de seus parceiros e doadores para entender melhor seu impacto e melhorar sua efetividade, utilizando os dados e as evidências que coletam para influenciar a política e compartilhar amplamente tais dados para mudar os sistemas.

Uma importante abordagem para avaliação é avaliar o que os donatários dizem sobre o doador. O Centre for Effective Philanthropy (CEP) desenvolveu o Relatório Sobre a Percepção dos Donatários e Solicitantes, que permite que as fundações obtenham informações diretas e feedback confiável sobre seu engajamento geral com parceiros. A pesquisa, que é confidencial, é preenchida por donatários das fundações e contém respostas quantitativas e qualitativas. Entre outros pontos, o CEP foca no impacto que as fundações têm sobre os campos dos donatários, no conhecimento das comunidades destinadas a se beneficiar do financiamento e seus desafios, no processo de apresentação de relatórios e no apoio fornecido pela fundação além dos subsídios. Poderia se levar a pensar que os donatários de alguém poderiam falar com seu financiador diretamente se eles tivessem feedback a fornecer, mas as dinâmicas de poderes de doação geralmente entram em ação, e oferecer aos donatários uma maneira confidencial de fornecer feedback pode ser bastante útil¹. Essa ferramenta tem sido utilizada por mais de 300 financiadores para avaliar, adaptar e mudar suas práticas, a fim de se tornar mais eficaz. Alguns financiadores, na verdade, publicam uma versão dos resultados do Relatório em suas páginas web para aumentar a transparência na filantropia.

Dicas para uma mensuração de impacto eficaz

- O que é o sucesso?
- Selecione os indicadores adequados para mensurar: se você puder mensurar somente uma coisa, o que seria?
- Mensure os indicadores quantitativos e qualitativos e, então, você terá os dados (para influenciar governos) e histórias (para todas as outras pessoas).
- Considere a melhor forma de coletar e compartilhar dados. Você pode utilizar tecnologia para ajudar?
- Somente colete dados se for usá-los.
- Se for útil para outros, utilize tecnologia para abrir a fonte de seus dados, para que ela possa ser utilizada para criar um panorama melhor do processo de mudança. Compartilhe-a com formuladores de política para informar (ou incentivar) melhor a tomada de decisão.
- Certifique-se que foi você e não alguém mais que está conseguindo a mudança – isso é conhecido como atribuição.
- Caso não conduza monitoramento e avaliação por conta própria, peça a profissionais especializados para fazer por você.
- Entender a linguagem e as ferramentas de mensuração de impacto também lhe ajudará a fazer as perguntas certas aos donatários, e os apoiará na adaptação para maximizar o impacto.
- Agende análises periódicas do progresso, incluindo uma análise externa, a fim de eliminar o viés.
- Aprenda com seus sucessos e fracassos, permita flexibilidade suficiente em seu modelo de implementação para ajustar-se e adaptar-se a essas lições e circunstâncias em constante alteração, e corrija o curso de sua tese de mudança ao longo do tempo.
- Desenvolva a capacidade de seus parceiros para monitorar e avaliar seus impactos. Mensurar a mudança social é desafiador e poucas organizações sem fins lucrativos têm os recursos e a expertise para fazê-lo realmente bem.

Leitura adicional

New Philanthropy Capital. (12 de fevereiro de 2020). *Understanding Impact*.

The Bridgespan Group. (25 de abril de 2011). *Measurement as Learning*.

¹ Visite o site <https://cep.org/> para obter mais informações.



Nicole Rycroft – Mudança de sistemas

Em 1981, estava a meio caminho de uma montanha, sob chuva e neve, durante um protesto contra a exploração madeireira em British Columbia, Canadá, quando percebi que podíamos ficar naquela estrada e interromper a destruição daquelas florestas magníficas somente por um certo tempo.

Mesmo que tivéssemos sucesso em nossos esforços ali, o problema seria apenas transferido para outra floresta de alto valor de carbono, alta diversidade, em qualquer outro lugar no mundo. Para manter as florestas em pé, precisávamos abordar as causas raiz do problema – os reais condutores do mercado de desmatamento e degradação florestal, e focar em estratégias que alterassem fundamentalmente esses sistemas subjacentes.

A organização que fundei, Canopy, está fazendo exatamente isso – abordando causas sistêmicas do desmatamento: cadeias de suprimento insustentáveis. Não tentamos mudar os hábitos de sete bilhões de consumidores pessoas físicas de produtos florestais, em vez disso, trabalhamos com executivos dos maiores consumidores pessoas jurídicas do mundo para desenvolver e implementar políticas ambientais de ponta que eliminem florestas antigas e com risco de extinção de suas cadeias de suprimento. Impulsio- namos ativamente a inovação nas cadeias de suprimento e apoiamos tanto atores inovadores quanto empresas compradoras para trazer soluções ecológicas para o mercado.

Até hoje, trabalhamos com mais de 750 dos maiores consumidores mundiais de papel, embalagem e tecidos à base de madeira, como a viscose. Essas empresas possuem enorme influência de compra para transformar insustentáveis cadeias de suprimentos baseadas em árvores e criar os incentivos necessários para alternativas favoráveis ao clima e conservação em grande escala, durável, em escala temporal que é necessária para proteger nosso planeta.

No mundo de oferta e procura no qual vivemos, a maioria dos impactos das sociedades está concentrada nas cadeias de suprimentos. Ao engajar tomadores de decisões a se juntar a nós para criar um legado duradouro, criamos um veículo no qual os próprios integrantes do setor estão desempenhando um papel fundamental em impulsionar soluções climáticas e conservação na escala e ritmo de que precisamos, em vez de agir como um impeditivo.

2.8. Etapa 8 – Buscando a mudança sistemática

Caso tenha sido bem-sucedido em sua intervenção, agora é o momento de considerar como essa mudança pode ser sustentável sem seu capital filantrópico – a intervenção pode ser assumida pelo governo, ou pelo mercado? Ou a mudança de comportamento que ocorreu significa que o problema não existe mais? Em última análise, atingir uma intervenção bem-sucedida que continue sem seu capital privado e, possibilitar que isso replique e escale, é como um sistema pode ser alterado de maneira permanente para melhor.

“A filantropia é louvável, mas não deve fazer com que o filantropo negligencie as circunstâncias de injustiça econômica que tornam a filantropia necessária”.

Martin Luther King, Jr.

Como seu cerne, a filantropia tem a ver com mudança. É sistêmica, não episódica; é proativa, não reativa. Mudança de sistemas significa abordar as causas raiz em vez dos sintomas, alterando, mudando e transformando estruturas, costumes, mentalidades, dinâmicas de poderes e normas por meio de colaboração entre um conjunto diversificado de atores com a intenção de atingir uma melhora duradora de questões sociais em nível local, nacional e global¹. Em particular, a mudança de sistemas se preocupa em atingir um equilíbrio mais elevado e mais inclusivo, de forma que milhões de pessoas, e, em particular, circunscrições historicamente desfavorecidas, experimentem melhoras significativas e sustentáveis em suas vidas. A maneira de alcançar a sustentabilidade é por meio de uma solução baseada em mercado ou uma solução baseada no setor público, tal como adoção do governo, que já foi discutida no Capítulo 2.6.1.

Em sua forma mais eficaz, os filantropos procuram alterar permanentemente as condições que tornam sua filantropia necessária. Criar com sucesso uma mudança positiva e duradoura é o que todo filantropo estratégico busca. É importante que os financiadores vejam suas funções como um apoio à mudança de sistemas – não dirigindo-a.

Um grupo de fundações e profissionais da área, incluindo Ashoka, Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, McKinsey, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Fundação Skoll e SYSTEMIQ, apresentaram cinco princípios e práticas resultantes que os financiadores podem adotar para apoiar melhor o trabalho de mudança de sistemas².

Esses princípios incluem:

- Adotar uma mentalidade de sistemas sendo claro sobre os sistemas que você deseja mudar, incorporando mudanças de sistemas em seu DNA e procurando ativamente por oportunidades de financiamento.
- Apoiar caminho em evolução para mudança de sistemas, financiando líderes de sistemas com visões de transformação de sistemas melhorados em vez de projetos, investindo em aprendizagem e criação de capacidade e incentivando colaboração entre líderes de mudança de sistemas.
- Trabalhar em parceria verdadeira reconhecendo e trabalhando contra dinâmicas de poderes, fornecendo suporte que se enquadre nas necessidades de mudança de sistemas e sendo atento a seus recursos limitados.
- Preparar-se para engajamento de longo prazo sendo realista com relação ao tempo necessário para alcançar a mudança de sistemas, reconhecendo que o caminho das iniciativas mudará ao longo do caminho e incentivando ambições realistas.
- Colaborar com outros stakeholders, alinhando-se com outros financiadores, construindo redes para líderes de mudança e deixando a função de liderança para os líderes de mudanças de sistemas.

Leitura adicional

Ashoka. (21 de janeiro de 2020). *Embracing Complexity. Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change*.

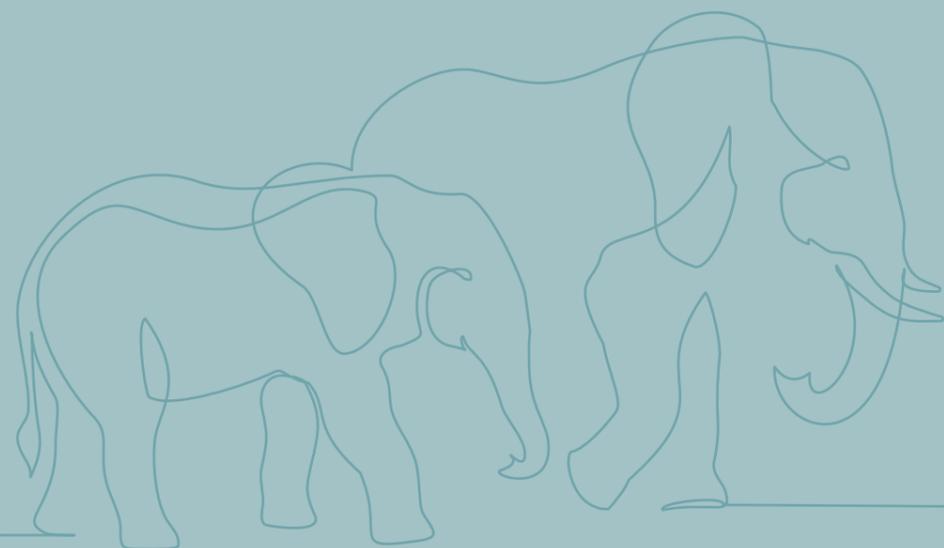
SSIR & The Bridgespan Group. (19 de abril de 2019). *Becoming Big Bettable*.

Stanford Social Innovation Review. (n.d., 2014). *Smarter Philanthropy, Greater Impact*.

The Bridgespan Group. (15 de janeiro de 2021). *How Philanthropy Can Support Systems-Change Leaders*.

¹ Ashoka. (21 de janeiro de 2020). *Embracing Complexity. Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change*. Extraído do site <https://www.ashoka.org/en/embracing-complexity>.

² Ibid.



“Filantropia sem escala e sustentabilidade é como qualquer outro mau negócio que simplesmente murchará e morrerá na videira.”

Naveen Jain

3. Estrutura, escala e alavancagem

3.1. Escolha seu modelo para sua filantropia

a) Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas

Alguns filantropos utilizam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas como uma estrutura para sua filantropia. Este acordo intergovernamental das Nações Unidas e de 193 países também é conhecida como os Objetivos Globais ou SDGs. Os Objetivos Globais fornecem uma estrutura a ser implementada por “todos os países e todos os stakeholders que atuem em parceria colaborativa” em torno de um conjunto de 17 objetivos ambiciosos, específicos, que abordam as dimensões sociais, econômicas e ambientais de desenvolvimento sustentável¹.

Com 169 metas a serem cumpridas até 2030, e mais de 232 indicadores para mensurar o progresso, os Objetivos Globais foram elaborados para estimular a ação nas seguintes áreas: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

Muitos filantropos e fundações alinham sua filantropia com os SGGs, e você também pode considerá-los uma estrutural útil para contemplar sua filantropia, aprender sobre outras iniciativas eficazes e mensurar a mudança que está ocorrendo em cada país em relação a essas metas.

b) Adotando uma abordagem baseada em direitos para seu trabalho

Muitos filantropos utilizam a estrutura de Direitos Humanos da ONU e uma abordagem baseada em direitos, por exemplo,

referindo-se à Convenção da ONU sobre os Direitos das Crianças, assinada por quase todos os governos, como uma estrutura para incentivar governos a cumprir suas promessas políticas. Embora a defesa possa às vezes levar muitos anos, uma vez que a política é alterada, os resultados podem ser transformacionais, em escala e, espera-se, permanentes.

Uma abordagem baseada em direitos humanos integra normas e princípios de direitos humanos na concepção, implementação, monitoramento e avaliação de políticas e programas. Trata-se de capacitar as pessoas para conhecer e reivindicar seus direitos e aumentar a capacidade e a responsabilidade de pessoas e instituições que têm o dever de respeitar, proteger e cumprir com esses direitos. Isso significa oferecer às pessoas maiores oportunidades de participar da definição de decisões que impactam sobre seus direitos humanos. Significa também aumentar a capacidade daqueles com responsabilidade de cumprir direitos de reconhecer e saber como respeitar esses direitos e se certificar de que eles podem ser responsabilizados. Uma abordagem baseada em direitos significa garantir que as normas e os princípios dos direitos humanos sejam integrados na elaboração de política, bem como na administração diária das organizações.

¹ Nações Unidas. (20 de abril de 2018). *The 17 Goals*. Extraído do site <https://sdgs.un.org/goals> e <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>



Para saber mais, visite o site de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas

c) Diversidade, igualdade e inclusão

Diversidade, igualdade e inclusão (Diversity, equity and inclusion - DEI) é uma estrutura utilizada para visar um avanço sistêmico de comunidades marginalizadas dentro das estratégias, locais de trabalho, organizações e instituições.

Embora o termo DEI seja frequentemente tratado como um simples jargão, ele pode e deve ser implementado em todos os níveis de filantropia. Para se alcançar a filantropia efetiva, holística – que aborde as causas raiz para interromper os sistemas com desequilíbrio de poder – os profissionais precisam atuar a partir de um entendimento de que os fatores DEI não são acessórios, mas intrínsecos a todo trabalho deles. A PEAK Grantmaking identifica algumas das atuais falhas ao integrar DEI no setor de filantropia:

- A filantropia e o setor de organizações sem fins lucrativos são espaços de brancos.
- Somente 7% do dinheiro destinado à filantropia são reportados como implementados em comunidades de cor (nos EUA).
- A intersecção de identidades (por exemplo, identificando como afrodescendente, imigrante, trans e veterano) tem um impacto sobre como uma pessoa experimenta uma organização que atende a uma população específica.
- Quando a política é abordada com lentes de igualdade racial, diferentes decisões são tomadas.
- Embora não seja ilegal, os dados demográficos não podem e não devem ser utilizados para sustentar práticas discriminatórias.

O aspecto mais importante do trabalho de DEI é a autorreflexão crítica e a implementação de ação concreta. PEAK Grantmaking sugere as seguintes etapas para desenvolver os valores DEI de uma pessoa¹:

- Avaliar a cultura de sua organização, esforços de igualdade racial ou inclusão.
- Desenvolver conhecimento, compartilhamento de linguagem e de compreensão do problema.
- Ter conversas difíceis sobre cultura, raça e desigualdade.
- Mudar a administração e a liderança para iniciativas de cultura organizacional.
- Desenvolver políticas e práticas que reflitam um compromisso com a diversidade, igualdade e inclusão.
- Executar políticas e práticas que reflitam esse mesmo compromisso.

¹ Sines, Melissa. (18 de maio de 2021). *A Visual Tool Kit for Driving Equity*. Extraído do site <https://www.peakgrantmaking.org/insights/a-visual-toolkit-for-driving-equity/>

² *European Network of National Human Rights Institutions*. (30 de novembro de 2016). *Human Rights-Based Approach*. Extraído do site <https://ennhri.org/about-nhris/human-rights-based-approach/>

³ *extension Foundation Impact Collaborative*. (11 de outubro de 2018). *Diversity, Equity and Inclusion*. Extraído do site <https://dei.extension.org/>

Os cinco princípios subjacentes para requerer uma abordagem baseada em direitos humanos²

- **Participação**
Todos têm o direito de participar das decisões que afetem seus direitos humanos. A participação deve ser ativa, livre, significativa e dar atenção a questões de acessibilidade, incluindo acesso a informações em uma forma e linguagem que possam ser entendidas.
- **Responsabilidade (Accountability)**
Responsabilidade requer o monitoramento efetivo das normas de direitos humanos, bem como correções eficazes relacionadas a violações dos direitos humanos. Para que a responsabilidade seja eficaz, é necessário haver leis, políticas, instituições, procedimentos administrativos e mecanismos de reparação adequados para garantir os direitos humanos.
- **Não discriminação e igualdade**
Uma abordagem baseada em direitos humanos significa que todas as formas de discriminação na realização de direitos devem ser proibidas, impedidas e eliminadas. Requer também a priorização daqueles em situações mais marginalizadas que enfrentam as maiores barreiras para realizar seus direitos.
- **Autonomia**
Uma abordagem baseada em direitos humanos significa que as pessoas e as comunidades devem conhecer seus direitos. Significa também que eles devem receber apoio total para participar no desenvolvimento de política e práticas que afetem suas vidas e reivindicar os direitos quando necessário.
- **Legalidade**
Uma abordagem baseada em direitos humanos requer o reconhecimento de direitos conforme as prerrogativas legalmente executáveis e está vinculada à lei internacional de direitos humanos.

Definição de diversidade, igualdade e inclusão (DEI)³

Diversidade

Diversidade é a presença de diferenças que podem incluir raça, gênero, religião, orientação sexual, etnia, nacionalidade, situação socioeconômica, idioma, (in)capacidade, idade, compromisso religioso ou ponto de vista político. As populações que foram – e permanecem – sub-representadas entre os profissionais da área e marginalizadas na sociedade em geral.

Igualdade

Equidade não significa Igualdade. Igualdade é promover a justiça, imparcialidade e retidão nos procedimentos, processos e distribuição de recursos por instituições ou sistemas. Enfrentar questões de igualdade requer um entendimento das causas raiz de disparidades de resultado em nossa sociedade.

Inclusão

Inclusão é um resultado para garantir que aqueles que são diversos realmente se sintam e/ou sejam bem acolhidos. Os resultados da inclusão são atingidos quando você, sua instituição e seu programa estão verdadeiramente convidando a todos. O grau ao qual as pessoas diversas são capazes de participar totalmente nos processos decisórios e nas oportunidades de desenvolvimento dentro de uma organização ou grupo.

Ofra Strauss – Diversidade e inclusão



No Grupo Strauss, adotamos uma abordagem holística para filantropia. Olhar o negócio puramente como esforço de realização de lucro pertence ao passado. Acreditamos que ao fazer negócios da maneira certa, ajudamos a superar os desafios que o mundo está enfrentando.

Alinhar nossas decisões de negócio com nosso objetivo e valores impacta todas as linhas de nosso P&L – não apenas as linhas relacionadas à filantropia – começando com a escolha que fazemos em nossa cadeia de suprimentos até a forma como entregamos nossos produtos aos nossos consumidores. Isso inclui todos os nossos recursos – dinheiro, pessoas e nossa propriedade intelectual. Os negócios podem, e devem, manter os mais altos padrões morais.

A diversidade e a inclusão são as bandeiras que escolhemos levantar, visto que essas são as questões que estão bem próximas aos nossos corações, especialmente igualdade de gênero, pois sou uma empresária em um ambiente dominado por homens. Muitos anos atrás, quando começamos, encontramos resistência e cinismo. Depois, fizemos uma mudança gradual, mas sistemática. Causamos um

efeito cascata trabalhando com ONGs que promovem os mesmos valores. Agora, vemos nossa empresa como uma das maiores promotoras desses valores em Israel. O que tenho mais orgulho é que tivemos a coragem de utilizar nossa influência para ser uma voz para as minorias e os desprivilegiados nas comunidades onde atuamos.

Também tive o prazer de ser a presidente de uma organização fantástica chamada Jasmine, que por 10 anos levou-me em uma jornada em que conheci mulheres de todo o país que jamais teria conhecido em minha vida diária. Passei a entender que a mudança real deve ser refletida na minha vida pessoal. Introduzindo a diversidade em minha casa, em meus ciclos sociais, a “diversidade e a inclusão” não são mais apenas frases de efeito – elas tornaram a minha realidade.



Niklas Adalberth – Utilizando a tecnologia para escalar a mudança social.

Por ser um empresário no espaço tecnológico e ter cofundado uma das maiores fintechs unicórnios da Europa, a Klarna, percebi como a tecnologia pode atingir um mercado de massa e abordar uma necessidade com impacto exponencial.

Foi com o intuito de ganhar o máximo de dinheiro possível em mente que fui para uma das melhores escolas da Suécia, juntamente com meus pares, esperando descobrir a próximo unicórnio. Penso que é isso que a maioria das melhores escolas prega para atingir uma determinada valorização com empresas sem refletir ou se importar com o efeito final dessa empresa. Alcançar a independência financeira não me deu a felicidade que esperava, e é por isso que parti para um caminho diferente – determinei o uso de minha experiência e meu conhecimento para apoiar outros na construção de unicórnios – mas com um impacto social verdadeiro. Foi com isso em mente que agora estou colançando um fundo de tecnologia comercial pan-africano com outros fundadores de unicórnios que apoiarão possíveis unicórnios de tecnologia na África para acelerar o desenvolvimento e melhorar as vidas do maior número possível de africanos no processo.

Vivemos em um mundo com problemas exponenciais. Portanto, precisamos de soluções com impacto exponencial. Inovação social por meio da tecnologia é uma das maneiras mais eficazes de escalar e alavancar o impacto. Adotar soluções de tecnologias climáticas inteligentes que reduza o green premium, como a Tesla para veículos, ou Heart Aerospace, um desenvolvedor de tecnologia de aeronaves elétricas no qual investimos e que visa fazer o mesmo para voos. A nova tecnologia também pode ser capaz de dar um salto no espaço de assistência médica para, por exemplo, erradicar a malária. Por meio da tecnologia podemos alcançar mais beneficiários. E se pudermos conseguir talentos e empreendedores do futuro para encontrar negócios que resolvam as questões sociais - não outro cassino on-line, empresa de crédito ou vídeo game viciante – acredito que podemos escalar o impacto social de maneira que impulse uma mudança positiva significativa.

Dicas sobre etapas de DEI concretas que os doadores devem adotar¹

- Seja transparente com requerentes de doações ou donatários e diga-lhes como você está utilizando os dados demográficos que coleta deles.
- Caso exija que seus donatários colem ou informem dados demográficos, ajude a desenvolver sua capacidade para coletar e reportar essas informações por meio de financiamento de tecnologia, bancos de dados e tempo de pessoal comprometido com esse esforço.
- Procure ou proporcione apoio adicional a organizações sem fins lucrativos lideradas por equipes diversas com a inclusão de comunidades que estejam atendendo nas funções decisórias.
- Financie a criação de habilidades e esforços de DEI para mudar a cultura em apoio ao recrutamento, contratação, retenção e promoção de líderes de cor.

Leitura adicional

Sen, R. & Villarosa, L. (15 de novembro de 2019). *Grantmaking with a Racial Justice Lens*.

The Center for Effective Philanthropy. (19 de julho de 2018). *Nonprofit Diversity Efforts: Current Practices and the Role of Foundations*.

Thrive Global. (28 de janeiro de 2020). *Why Diversity and Inclusion Initiatives Don't Work – and How to Fix It*.

3.2. Considere abordagens de escala

Depois de lançar uma intervenção com êxito que tenha beneficiado centenas ou milhares de pessoas, como você a escalona para beneficiar milhões, em diferentes sistemas ou regiões geográficas?

Para levar a intervenção de escala e para que essa escala seja sustentável sem ser dependente de capital privado, você precisa que o problema desapareça (por exemplo: as pessoas LGBT não sofrem mais discriminação); o mercado assuma (por exemplo, uma nova inovação agrícola aumentando a segurança alimentar tão bem que a demanda do mercado para essa inovação impulsiona a mudança); ou o governo assuma um programa, ou mude um regulamento ou política (por

exemplo, o governo altera sua política sobre condenação de jovens, reduzindo o número de jovens encarcerados ou rein-cidentes). Algumas das abordagens ou alavancas de mudança abordadas no Capítulo 2, Etapa 6, já ajuda a alcançar escala. Seguem abaixo algumas abordagens adicionais.

a) Utilização de tecnologia

A tecnologia está tendo um impacto significativo sobre a filantropia, desde a transformação digital acontecendo conforme as fundações utilizam cada vez mais ferramentas tecnológicas em sua filantropia até o impacto que as tecnologias de comunicações e plataformas de mídia social estão tendo sobre angariação de recursos e ativismo on-line. Além disso, existem tecnologias computacionais (big data, inteligência artificial, drones) e tecnologias sensoriais (dispositivos de localização, celulares) que estão revolucionando o que a filantropia pode fazer. A tecnologia oferece uma importante oportunidade de escala, por exemplo, por meio de desenvolvimento e teste de serviços educacionais ou de apoio à saúde mental, e disponibilizando-a para mais usuários por meio da tecnologia móvel ou baseada em web.

b) Replicação de um produto ou serviço

Você pode escalar por meio de replicação de produto, por exemplo, desenvolvendo um novo produto de saneamento, como latrinas de baixo custo, ou uma nova tecnologia agrícola, e replicando seu uso em uma região geográfica ou população mais amplas. Até mesmo um programa piloto que comprovadamente reduza o tráfico infantil, por exemplo, poderia potencialmente ser replicado e escalado por uma agência bilateral ou multilateral, ou um governo que aborde essa questão. A fim de apoiar a replicação e a escalação eficazes, certifique-se que você tenha dados sólidos e evidência independente e robusta para demonstrar causalidade. Você ou seus parceiros provavelmente precisarão de manuais, sistemas e procedimentos para garantir uma replicação consistente e impacto positivo. Além disso, não presuma que uma intervenção bem-sucedida em um país possa ser replicada em outro. Diferentes culturas, ambientes políticos e governos, podem influenciar a replicação eficaz.

¹ PEAK Grantmaking. (10 de outubro de 2019). *Courage in Practice: 5 principles for Peak Grantmaking*. Extraído do site <https://www.peakgrantmaking.org/principles-for-peak-grantmaking/>

c) Fusão com uma organização diferente

Caso tenha demonstrado uma intervenção eficaz, existe outra organização também trabalhando em sua área com a qual você poderia reunir forças? Essa poderia ser uma maneira eficaz de atingir a escala com maior rapidez. Um exemplo dessa fusão é a Impetus-PEF, que foi constituída em 2013 quando duas organizações filantrópicas, Impetus Trust e The Private Equity Foundation (PEF), se fundiram. Ambas estavam adotando uma abordagem similar que visava transformar as vidas de jovens no Reino Unido de famílias desfavorecidas e ajudá-los a ter êxito na escola e no trabalho. Elas se fundiram quando perceberam que poderiam ter um impacto mais sistêmico se elas se unissem.

Leitura adicional

Nesta. (11 de julho de 2014). *Making it Big; Strategies for Scaling Social Innovation*. Extraído do site <https://www.nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations/>

Spring Impact. (30 de junho de 2018). *Social Replication Toolkit*. Extraído do site <https://www.springimpact.org/wp-content/uploads/2018/06/Spring-Impact-Toolkit.pdf>

3.3. Alavanque sua filantropia

a) Trabalho em parceria

Trabalhe em parceria e colaboração com comunidades locais, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e governos o máximo que puder. Embora isso possa levar mais tempo, no final, melhorará a sustentabilidade de suas atividades e, conseqüentemente, seu impacto.

Você precisará desenvolver a confiança, esclarecer funções e responsabilidades e investir tempo no planejamento de atividades alinhadas e resultados compartilhados. Mas seu caminho para a sustentabilidade e escala será muito mais rápido. De preferência, depois que você tiver implementado intervenções com sucesso junto com parceiros locais, você será capaz de delegar a responsabilidade para eles. Tendo desenvolvido as melhores práticas e criado capacidade, você será capaz de focar seu capital filantrópico e esforços em outro lugar.

Se não trabalhar em parceria, você poderá achar que as comunidades se tornam dependentes de seu capital filantrópico, o que pode tornar a redução de seu apoio mais desafiadora. No final, seus parceiros mantêm suas intervenções filantrópicas depois de sua saída.

Você pode trabalhar para mudar o sistema alavancando seu impacto por meio de trabalho em parceria com outros stakeholders sem fins lucrativos, privados e públicos, e da criação de redes, desenvolvendo e mudando atitudes, comportamentos e narrativas e reforçando o setor no qual você esteja trabalhando.

Gunhild Stordalen – Alavancando a filantropia por meio de parcerias

Quando atuei no conselho da maior cadeia de hotéis na Escandinávia, percebi que o alimento não era só essencial para a saúde de nossos hóspedes e funcionários, mas também para a pegada ambiental e as receitas de nosso hotel.

O alimento que oferecíamos estava frequentemente deixando de atender à saúde humana, o clima e os direitos dos trabalhadores e o bem-estar dos animais. Mergulhei mais a fundo na ciência e percebi que o alimento representava um problema de massa, complexo e sistêmico, o qual nenhum stakeholder, empresa, setor ou pessoa poderia resolver sozinho.

Fiquei surpresa com o fato de ninguém estar se reunindo com especialistas para ligar os pontos e responder à

pergunta fundamental: como alimentamos dez milhões de pessoas com uma dieta saudável sem destruir o planeta? Então, fundei a EAT, uma plataforma baseada em ciência inclusiva que incentiva atores a se reunirem para entender o quadro geral da alimentação e desenhar em conjunto soluções. Nossos Fóruns reúnem líderes de governos, o setor de alimentos, organizações de produtores, sociedade civil, chefs e alguns dos maiores cientistas do mundo em disciplinas que abrangem da nutrição à ciência de sistemas terrestres. Também fizemos parceria com a Wellcome Trust para nos tornarmos uma plataforma líder para sistemas de alimentação sustentáveis, saudáveis e justos, e lançamos a Comissão EAT-Lancet para estabelecer metas científicas para dietas saudáveis e sustentáveis.

Para que uma mudança transformadora seja possível, as parcerias precisam incluir verdadeiramente todos os setores e atores. Acredito que todos mereçam um lugar à mesa e se isso significa deixá-la mais comprida, que seja. Isso inclui também pessoas – como cidadãos, eleitores, consumidores e pais; nenhuma mudança vai acontecer de cima para baixo. É essencial que todos os parceiros vejam o quadro mais amplo, compartilhem uma visão comum e possam estar abertos e ser honestos desde o primeiro dia. Os parceiros devem comprometer-se totalmente em ouvir as perspectivas e visões dos demais com respeito, porque, no final, isso é o que reforça a colaboração, constrói a confiança e torna aparentemente o impossível possível.



Rudolf Hilti – Colaboração para mudança de sistemas

Fundei a The System Change Foundation alguns anos atrás para criar uma plataforma independente que possibilitasse a mudança de sistemas por meio de uma abordagem colaborativa e altamente criativa.

Na THE HUS, que foi fundada em Vaduz, Liechtenstein, reunimos líderes de opinião e tomadores de decisão que representavam a política, a ciência e as empresas. Em nossas mesas redondas, tais como o World Systemic Forum, focamos em fazer as perguntas relevantes, acreditando que ao reunir as pessoas certas, as respostas virão naturalmente. Construimos pontes entre gerações, nações e disciplinas para estimular conversas sobre as

questões sistêmicas mais prementes do planeta. Essa abordagem permite uma releitura de formas tradicionais, plantando a semente de uma narrativa alterada.

Realmente acredito que o empreendedorismo e a filantropia estão precisando de novas perspectivas e novos modelos sistêmicos. A mudança de sistemas começa com uma nova leitura e desbravadores serão necessários para assumir o comando.

Acreditamos que a visualização torna as coisas tangíveis e possíveis de investir, o que significa que se pudermos visualizar de maneira positiva um futuro sustentável, podemos criá-lo e financiá-lo. Nesse contexto, luto para imaginar e visualizar o futuro pela The System Change Foundation com o objetivo de escalar mais o impacto, financiar soluções empresariais pelo meu acelerador, The Combinator.

Para expandir mais a minha visão de uma abordagem colaborativa em direção a um futuro sustentável, uni-me à Co-Impact, uma colaboração global de alguns dos maiores filantropos do mundo focados em mudança de sistemas. Ao juntar financiamento e colaboração com mais de 40 financiadores do mundo, podemos ter muito mais impacto. Acredito no impacto sistêmico em escala obtido por meio do trabalho com outros, com uma mentalidade sistêmica.



Laurence Lien – Fortalecendo o ecossistema filantrópico em Singapura

Meu trabalho como filantropo foi uma jornada de alavancagem de liderança em escala local, nacional e internacional.

Tudo começou quando fui nomeado para o conselho da fundação de minha família. O primeiro em minha geração e o mais jovem a integrar o conselho, fui trazido para recriar a estratégia de nossa abordagem conservadora, que incluía, em sua maioria, assinar cheques e financiar bolsas de estudo. Com a ideia de que o capital filantrópico é capital de risco, queria mudar nosso trabalho para sermos mais ambiciosos e inovadores.

Então, deixei a liderança de minha fundação para liderar o setor. Depois de trabalhar para o ministério social do governo de Singapura, senti que poderia ter mais impacto no setor sem fins lucrativos. A primeira função que assumi foi a de CEO de um órgão de economia mista denominado National Volunteer & Philanthropy Centre. Tive um ótimo Presidente com quem trabalhei para criar diversas iniciativas novas, uma das quais foi a Community Foundation of Singapore, a primeira plataforma regional dedicada a fundos assessorados por doadores com impacto social. Até o final de 2014, queríamos mudar nosso foco para toda a região. Fundamos a Asia Philanthropy Circle (APC), uma plataforma para filantropos aprenderem a compartilhar as melhores práticas e colaborar. Minhas frustrações com relação a ineficiências e potenciais inexplorados do setor de filantropia motivaram-me a criar a APC.

Acredito que mais filantropos podem e devem assumir posições de liderança em seus campos desejados. Muitas pessoas falam sobre mudança de sistemas, mas gosto de pensar nisso como liderança de sistemas. O ponto de



partida é mobilizar um conjunto diversificado de stakeholders para colaborar. As parcerias nem sempre implicam reunião de grandes quantidades de fundos. Você pode começar trocando conhecimento ou coordenando ações, por exemplo. É pela liderança e colaboração que podemos fazer mudanças significativas.

b) Facilitar e financiar impacto coletivo

Uma primeira etapa para o impacto coletivo é construir um entendimento compartilhado de um problema e alinhar stakeholders. Ao desenvolver uma profunda apreciação das causas raiz de problemas e as dinâmicas raciais, culturais e econômicas, compreendendo e modelando com cuidado as questões que você procura abordar e saber quem é afetado e quais forças perpetuam os problemas, os filantropos podem entender melhor quem se beneficia e quem lutaria para preservar o status quo, e constroem as bases de evidência para impulsionar a ação. O foco em uma área específica, tornando-se um especialista, e “estabelecendo as bases” de conhecimento, nos stakeholders e nos profissionais especializados, representa uma forma importante de apoiar a mudança sustentável.

“Você quer ser a pedra no lago que cria as ondas de mudança”

Tim Cook

As iniciativas de impacto coletivo reúnem pessoas de uma maneira estruturada com uma agenda em comum para alcançar uma mudança social. Ao longo da última década, elas ganharam força com filantropos que estão dispostos a financiar mecanismos para incentivar a colaboração de stakeholders como uma forma de mudar sistemas. O conceito de impacto coletivo é baseado na ideia de que para que organizações criem soluções duradoras para problemas socioambientais em grande escala, elas precisam coordenar seus esforços e trabalhar juntas em torno de um objetivo claramente definido. Ao contrário do “impacto isolado”, no qual as organizações trabalham primordialmente sozinhas, a abordagem com impacto coletivo é resolver problemas sociais e focar em objetivos coletivos, parcerias estratégicas, ações alinhadas com compartilhamento da responsabilidade e uma organização “backbone” para impulsionar colaboração e aprendizagem.

A colaboração na filantropia varia de compartilhamento de conhecimento entre filantropos, por exemplo, via a European Venture Philanthropy Association, passando por colaborações de financiadores que concordam com uma estratégia, mas financiam de maneira independente, como a Big Bang Philanthropy, que reúne financiadores que lidam com os problemas mais sérios de pobreza, até fundos filantrópicos, como a Climateworks Foundation em mudança climática, ou a Co-Impact em mudanças de sistemas na saúde, educação, oportunidade econômica e igualdade de gênero. A LGT Venture Philanthropy também financia com terceiros, incluindo Big Bang Philanthropy e a Co-Impact. As vantagens do financiamento coletivo incluem maior eficiência, menor risco, aumento de capacidade para fornecer financiamento maior e de prazo mais longo, alavancando a expertise financeira e não financeira, desbloqueando capital adicional e recursos em espécie de terceiros e compartilhando aprendizado. Impacto coletivo é uma área de crescimento para filantropia e uma que o incentivamos a considerar.

Iniciativas de impacto coletivo tendem a atender cinco critérios comuns¹

Elas compartilham uma agenda comum

Todas as organizações participantes, que podem ser agências governamentais, fundações filantrópicas e organizações comunitárias, terão uma visão compartilhada com relação à mudança social que inclui um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para resolver o problema por meio de ações acordadas.

Sistema de mensuração compartilhado

Acordos sobre formas de sucesso serão mensurados e reportados, com principais indicadores acordados por todas as organizações participantes.

Atividades de reforço mútuo

Engajamento de um conjunto diversificado de stakeholders, normalmente em múltiplos setores, coordenando um conjunto de atividades diferenciadas por meio de um plano de ação de reforço mútuo.

Comunicação contínua

Comunicações frequentes por um longo período entre os principais atores dentro e entre organizações para construir a confiança e incentivar aprendizagem contínua e adaptação.

Organizações backbone

Suporte contínuo fornecido por uma equipe independente. Este backbone neutro leva adiante a iniciativa orientando a visão e a estratégia, apoiando atividade alinhada, estabelecendo práticas de mensuração compartilhada, construindo a vontade pública, impactando políticas públicas e mobilizando financiamento.

c) Fortalecimento do setor filantrópico

A medida que os doadores se tornam mais especializados e dedicam mais tempo em suas áreas de foco, eles frequentemente se movem para o “fortalecimento do setor”, alavancando sua própria expertise, capacidade e financiamento e também os de outros para estabelecer parcerias entre diferentes stakeholders. Isso fortalece sistemas, incentivando mais pessoas a se tornarem filantropos e defenderem a questão na qual trabalham.

Você pode implementar isso:

- Alavancando financiamento adicional para as questões nas quais esteja trabalhando – garantindo mais financiamento para sua questão por meio da promoção da conscientização da questão com outros doadores bilaterais e privados.
- Financiando colaboração, parceria, redes ou até mesmo fusões – reunindo organizações que estejam trabalhando em questões semelhantes para acordar e alinhar resultados para um impacto maior, como realização de campanha para mudança na política.
- Reforçando o ecossistema de financiamento – inovações (às vezes tecnologia) que compartilhem dados e melhores práticas e/ou facilitem e incentivem doações, trazendo economias de escala.

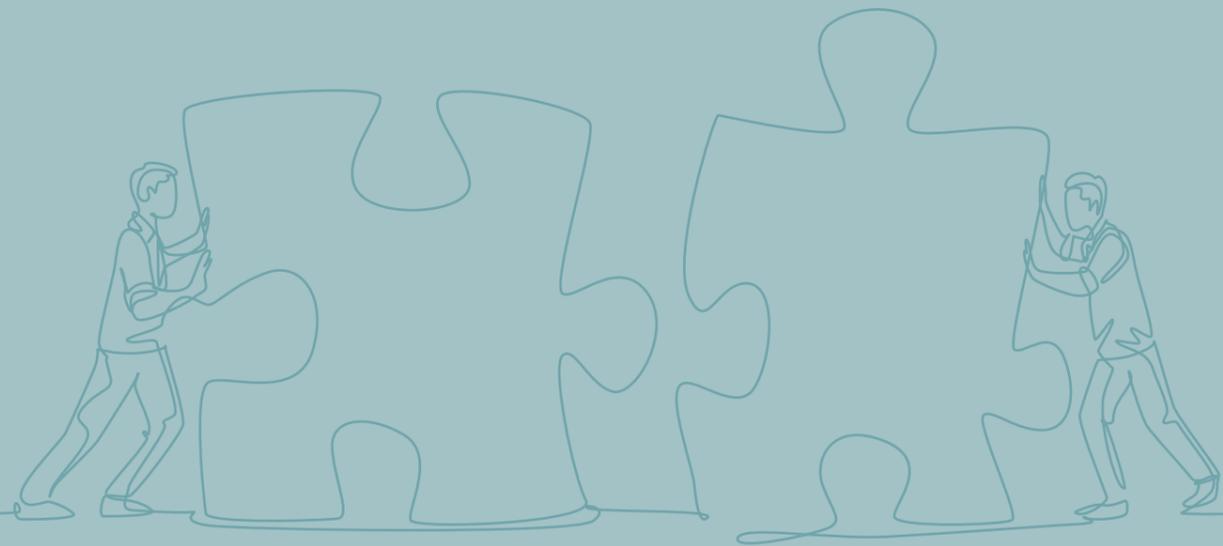
Leitura adicional

GEO. (12 de maio de 2019). *Learning in Philanthropy: A Guidebook*.

¹ Stanford Social Innovation Review. (02 de dezembro de 2010). *Collective Impact*. Extraído do site https://ssir.org/articles/entry/collective_impact

“A filantropia deve assumir riscos muito maiores do que os negócios. Se esses forem problemas fáceis, as empresas e o governo podem intervir e resolvê-los.”

Bill Gates



4. Liderança e influência filantrópicas

4.1. Considere seu poder e privilégio

Poder e privilégio são intrínsecos às dinâmicas de filantropia. Financiadores com capital – financeiro, social e outro – realizam um enorme poder que pode ser alavancado para apoiar grandes mudanças em sociedades, sistemas, mercados e comunidades. Mas, caso não sejam analisadas, a proximidade de uma pessoa ao poder e ao privilégio frequentemente perpetua danos e injustiça. É importante, portanto, considerar as formas nas quais os filantropos, de maneira consciente e subconsciente, impõem seu poder, e como esses comportamentos afetam as comunidades que procuram beneficiar.

No geral, a filantropia teve de contar com a maneira na qual o setor contribuiu com o racismo estrutural, sexismo e outras formas de discriminação. Mais recentemente, a filantropia foi criticada por diversos motivos, incluindo o fato de que nossas sociedades permitem que a riqueza esteja concentrada em poucas mãos, uma riqueza que, às vezes, foi gerada de maneira que é prejudicial às pessoas e ao planeta. Alegou-se que alguns filantropos estão utilizando sua influência para fragilizar a democracia, e dúvidas foram levantadas com relação à falta de transparência com relação a como as decisões são tomadas sobre financiamento. Por todos esses motivos, é importante praticar a filantropia de maneira que aborde diretamente seu poder e privilégio, e, espera-se que também ajude a abordar algumas das outras críticas que surgiram sobre a filantropia.

As maneiras nas quais os filantropos podem alavancar seu poder podem ser divididas em três dimensões: construção, compartilhamento e exercício do poder¹.

- **Construção do poder**
Catalisar soluções voltadas à comunidade, equitativas e de longo prazo, em vez de soluções temporárias, apoio à mudança sistêmica por meio de financiamento do engajamento cívico, defesa e organização comunitária entre comunidades marginalizadas.
- **Compartilhamento de poder**
Ganhar a confiança de pares, parceiros e das comunidades que você atende, promover relacionamentos transparentes, de confiança e criar estratégias em conjunto com stakeholders.
- **Exercício do poder**
Para ser uma voz legítima, influente e relevante sobre questões com as quais você se importa, exerça liderança pública além de doações para criar uma mudança catalítica e equitativa.



Perguntas a fazer a si mesmo para avaliar seu poder e privilégio.

- Quais fatores contribuem para meu poder e privilégio? Considere identificadores como raça, gênero, capacidade física ou mental, classe, educação, área ou residência, formação, rede social etc.
- Como são meus poderes e privilégios? Isso pode incluir acesso à saúde, bens imóveis ou capital humano, bens materiais, uma participação em instituições (empresas, escolas, clubes etc.).
- Que nível de influência exerço e em quais áreas? Pense em quais instituições, redes, mídia, política e/ou populações poderiam lhe dar acesso para influenciar como uma pessoa física em sua vida profissional e filantropia?
- De onde vem esse poder e privilégio?

Cinco princípios essenciais de filantropia de justiça social²

- Justiça social que foca em mudança sistêmica que aborda as causas raiz de injustiça racial, econômica e ambiental, não apenas os sintomas. Por exemplo: organizações de financiamento plurianual que criam iniciativas de segurança pública e que trabalham para defender a polícia, em vez de somente dar uma resposta após a ocorrência de um assassinato.
- Justiça social que oferece centros às pessoas que são mais impactadas como principais tomadores de decisão e respeita sua autodeterminação doando sem contrapartidas. Por exemplo: oferecendo suporte geral operacional a organizações lideradas por afrodescendentes, imigrantes etc. que estejam fortemente posicionadas para ter o melhor entendimento de quais organizações e soluções funcionam melhor para suas comunidades.
- Em filantropia de justiça social, as fundações se empenham para serem responsáveis, transparentes e responsivas em sua filantropia. Por exemplo: processos de solicitação remunerados claros e simples, critérios explícitos de financiamento e convites para feedback que ajudem a construir fortes relacionamentos.
- Os doadores e as fundações atuam em solidariedade com movimentos de justiça social contribuindo não apenas com dinheiro, mas também com tempo, conhecimento, habilidades e acesso. Por exemplo, ajudando uma organização a angariar fundos, reforçando campanhas comunitárias por meio do compartilhamento de conexões relevantes, defesa por aumento de pagamentos da fundação e aumentando impostos sobre grandes fortunas, visitas porta a porta em seu bairro etc.
- As fundações utilizam seus ativos e investimentos, juntamente com subsídios, para apoiar mudança social progressiva. Por exemplo: doar mais do que pode ser em alguns países um valor obrigatório de ativos e investir o restante em investimentos não extrativistas ou regenerativos. Possibilita que grupos de base adquiram terras e façam aquisições de capital.

¹ National Committee for Responsive Philanthropy. (30 de abril de 2018). *Power Moves: Your essential philanthropy assessment guide for equity and justice.*

² Resource Generation. (12 de março de 2021). *Social Justice Philanthropy Principles.* Extraído do site <https://resourcegeneration.org/social-justice-philanthropy-and-giving/>

Leitura adicional

GrantCraft. (02 de outubro de 2018). Deciding Together: Shifting Power and Resources through Participatory Grantmaking.

4.2. Envolve sua família

Caso já não o tenha feito, envolva sua família na sua filantropia para agregar mais tempo e talento à sua causa. Ao alinhar sua filantropia com seus valores familiares, envolvendo sua família no processo estratégico, vocês aprenderão mais sobre as áreas de interesse uns dos outros. Ao fazer do “ato de doar” um valor de família, você pode estimular sua família a se envolver mais e sentir-se mais confiante no que se refere à sucessão.

Embora nem todos os membros da família demonstrarão interesse, você poderá envolver os interessados de diversas maneiras. Você pode trazê-los para sua estrutura de governança; por exemplo, fazendo com que o ajudem a tomar decisões sobre sua estratégia ou investimentos, ou como membro de conselho ou tomador conjunto de decisões. Você pode estimular sua participação alocando uma proporção do seu capital filantrópico à sua família, encorajando-a a desenvolver suas próprias áreas de interesse e carteiras filantrópicas. Você pode sugerir que atuem como voluntários em uma organização local ou comunitária a fim de que aprendam mais sobre trabalho sem fins lucrativos (ao mesmo tempo que agregam valor de forma significativa). Outra opção é empregá-los para trabalhar para você informalmente, como em pesquisas e triagem de campo, ou formalmente, como parte do quadro de funcionários da sua fundação. Seja sempre claro quanto a funções e responsabilidades, a fim de que a dinâmica familiar não atrapalhe a visão estratégica e a missão.

Governança de filantropia familiar

Tirar um tempo para refletir sobre governança familiar reduzirá conflitos e aumentará a eficácia, eficiência e o impacto. Instrua familiares e seja claro com relação aos deveres e responsabilidades associados às suas funções, determinando inclusive quais familiares têm acesso a elementos específicos do capital filantrópico, quanto e para qual propósito. Porém, também os instrua com relação à filantropia estratégica e a questão em que concentra sua atenção, para que possam agregar especialização e valor ao seu processo de tomada de decisões.

Cogite envolver outros familiares, tais como os cônjuges dos seus filhos. Desenvolva políticas escritas sobre governança, critérios para a concessão de doações, conflitos de interesse e investimentos. Também considere, por exemplo, se e quando deve solicitar a ajuda de um conselheiro ou consultor externo especializado na sua área de enfoque.

Planejamento sucessório para maximizar impacto futuro

Envolva sua família no planejamento sucessório no momento certo. Se você quer que a próxima geração continue a praticar filantropia, construa suas habilidades e experiência, a fim de que sintam confiança para tal e estejam cientes das suas vontades.

Caso você próprio tenha determinado sua missão, prioridades, alocação de recursos e formas de engajamento, esclareça se deseja que essas decisões continuem a moldar as áreas programáticas e abordagem da fundação e se isso deve ser feito de forma legal ou por costume.

Você pode querer que sua visão e abordagem orientem, mas não limitem, seus sucessores. Se for esse o caso, deixe que se tornem intérpretes de tradição, permitindo que a expressem (em termos de área de enfoque e abordagem) com flexibilidade a fim de evoluírem.

Caso sua fundação esteja preparada para atuar em filantropia perpetuamente, você pode querer dar autonomia a gerações futuras para selecionar as áreas de atividade da fundação com base em forças e capacidade externas. Desse modo, decisões podem tomar como base a avaliação objetiva de um recurso, em vez de uma lealdade para com o passado baseada em valor.

Leitura complementar

National Center for Philanthropy (NCFP). (31 de janeiro de 2019). *Family Governance and Family Philanthropy.*



Raphael Langenscheidt – Envolvendo a próxima geração

Após concluir meu MBA, comecei a explorar que funções assumir dentro da minha família, tanto profissional quanto filantropicamente. Hoje eu trabalho no escritório da família da minha mãe e sou Presidente do Conselho da *Children for a Better World* (CHILDREN’s), fundada pelos meus pais em 1994.

Eu não fui pressionado a assumir o negócio ou filantropia da família, mas dava para notar que, ainda que ninguém expressasse esse desejo em voz alta, pairava uma dúvida se eu gostaria de me envolver algum dia. Antes que eu pudesse dar uma resposta a essa pergunta para qualquer outra pessoa, tentei responder às três seguintes questões: Consigo fazer isso? Quero fazê-lo? Outras pessoas me aceitarão?

No caso da filantropia da minha família, tudo começou com uma conversa sincera com a Presidente na época, minha mãe, e com a CEO da organização, sobre qual processo poderia nos permitir explorar essa possibilidade. Concordamos que, durante um ano, eu seria um “convidado” em reuniões do conselho, e, depois disso, poderíamos discutir se eu queria me oferecer para fazer parte do conselho. Fiz isso e, quando minha mãe decidiu deixar o cargo três anos depois, fui em busca do apoio de cada membro do conselho para minha potencial candidatura à presidência do mesmo. Tratou-se de uma tarefa desafia-

dora, porém compensadora, que me mostrou que o seu apoio era sincero e baseado nas minhas contribuições e não pelo meu contexto familiar. Tendo respondido às três perguntas citadas anteriormente, eu me tornei Presidente e estou muito empolgado com o futuro da CHILDREN’s.

Para mim a filantropia é uma atividade capaz de dar a famílias uma identidade, missão e a mesma base, bem como algo em que vale a pena trabalharmos juntos quando se trata de um plano sucessório. Meu conselho para qualquer um que esteja motivado a assumir a responsabilidade pelos esforços filantrópicos da família é assegurar que possa fazer um teste primeiro, deixando bem claro que existe um ponto em que você tem o direito de dizer: “Não, eu não quero fazer isso”. Quando existe pressão ou expectativa para que você se envolva, isso desencoraja a criatividade e a inspiração e gera frustração e decepção.

Maria Ahlström-Bondestam – Envolvendo minha família e nosso negócio familiar

Dentro de um período de 20 anos morei em dez países de quatro continentes diferentes. Sentindo o peso das desigualdades e injustiças contrastado com meu privilégio, retornei à Finlândia com a ambição de ajudar a promover uma mudança em sistemas no setor dos direitos da criança.

Minha estratégia tem sido aproveitar a influência da minha família, do nosso negócio e da nossa reputação para reviver o legado filantrópico da minha família e mobilizar o máximo de pessoas possível a apoiarem a mudança social.

Meu trabalho começou no âmbito dos negócios. Eu vinha refletindo bastante sobre trabalho infantil e queria assegurar que as empresas em que minha família investia não explorassem mão de obra infantil. Como empresa internacional, nós nos indagamos se tínhamos uma responsa-

bilidade de investir nas sociedades das quais nos beneficiávamos. Foi por meio dessas conversas que a Fundação Eva Ahlström nasceu. Comandada por mulheres da nossa quinta geração, apoiamos mulheres e crianças de todo o mundo, sobretudo por meio da UNICEF, e temos como foco os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

A fim de promover o engajamento da família, organizamos diversos eventos de ativismo “disfarçados” de eventos sociais. Queríamos que todos achassem essas reuniões divertidas e envolventes, ao mesmo tempo que os inspirávamos a apoiar nossa causa. Para demonstrar ainda mais o potencial do nosso trabalho e ajudar a convencer quaisquer céticos, também desenvolvemos parcerias com outras famílias de renome da Finlândia. Conquistar o engajamento da família toda acabou nos permitindo simplificar nossas fundações, sociedades públicas e privadas, o escritório da família e acionistas por meio da criação de uma rede chamada *Ahlström Collective Impact*.

A criação de capacidade e autonomia de indivíduos para que se tornem agentes de mudança têm sido o farol que guia nosso trabalho. Assumimos a missão de inspirar e engajar nossos 14.600 funcionários, fornecendo-lhes ferramentas para que contribuam para a mudança social, a qual responde à necessidade básica do ser humano de ter um senso de propósito e “razão de existir”.



4.3. Alinhe seu negócio familiar com a sua filantropia

Muita riqueza foi gerada ao longo de gerações por práticas que hoje seriam consideradas extremamente danosas. Quer seja devido à exploração colonial de terras e recursos, lucros obtidos a partir de combustíveis fósseis ou negócios alicerçados sobre cadeias de fornecimento que exploram mão de obra barata, é provável que sua riqueza tenha, em algum momento, exercido impacto negativo sobre a sociedade e o meio ambiente.

Ao reduzir o dano causado pelo seu negócio, você consegue exercer um grande impacto positivo, possivelmente mais do que conseguiria se retratando por meio de doações para fins beneficentes. Há muitas organizações que podem ajudá-lo(a) a pesquisar abusos de direitos humanos dentro das suas cadeias de fornecimento, por exemplo, bem como uma ampla gama de maneiras pelas quais você pode direcionar seu negócio para práticas mais sustentáveis, tais como remuneração justa e equitativa do seu quadro de funcionários, redução da geração de lixo, utilização de fornecedores sustentáveis e soluções energéticas com baixo nível de emissão de carbono e erradicação de abusos de direitos humanos das suas cadeias de fornecimento. Na qualidade de empresário e acionista, você exerce papel significativo quando se trata de exigir que sociedades prestem contas sobre essas questões e deve liderar pelo exemplo.

4.4. Alinhe sua carteira de investimentos com sua filantropia

Uma forma de aumentar seu impacto é refletir sobre o que pode fazer para promover mais alinhamento de uma parcela ou de todos os seus ativos com seus valores e objetivos sociais e ambientais, o que pode ir muito além de desinvestimentos e cumprimento de padrões ESG (ambientais, sustentáveis e de governança), podendo incluir apoio e estímulo para que seus fornecedores adotem práticas mais sustentáveis do ponto de vista ambiental e eliminem abusos de direitos das suas cadeias de fornecimento. Por exemplo, caso você esteja financiando direitos das crianças, você pode afirmar com total certeza que não emprega mão de obra infantil na cadeia de fornecimento do seu negócio e nem tampouco investe em empresas que o fazem? Você pode levar essa questão um passo adiante e realizar uma análise completa de direitos humanos dentro das suas cadeias de fornecimento a fim de assegurar que não haja indícios de trabalho infantil ou forçado, abusos de direitos indígenas, trabalhistas ou agrários, perfurações no Ártico ou desmatamento ilegal. Exija que seus fornecedores façam o mesmo; isso lhe permitirá exercer impacto bem maior e mais sustentável sobre os direitos da criança do que jamais conseguiria fazer somente com doações.

Refleta sobre os perfis de investimento Bridges (abaixo) e sobre como pode fazer com que mais dos seus investimentos exerçam impacto.

Perfis de investimento Bridges

	Financeiro somente	Responsável	Sustentável	Impacto		Impacto somente
Perfil do investimento	Retornos financeiros competitivos					
	Mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança					
	Busca de oportunidades socioambientais e de governança					
	Foco em soluções mensuráveis de grande impacto					
	Retornos financeiros competitivos					
	Retornos financeiros abaixo do mercado					
	Pouca ou nenhuma preocupação com práticas ambientais, sociais e de governança	Mitigação de práticas ambientais, sociais e de governança arriscadas, com o objetivo de preservar valor	Adoção de práticas ambientais, sociais e de governança que possam agregar valor	Enfrentamento de desafios sociais que geram retornos financeiros competitivos para investidores	Enfrentamento de desafios sociais que possam gerar retorno financeiro abaixo do mercado para investidores	Enfrentamento de desafios sociais que exigem retorno financeiro abaixo do mercado para investidores
				Enfrentamento de desafios sociais que não geram retorno financeiro para investidores (ex.: filantropia)		

a) Investimento com perspectiva de gênero

Trata-se de uma estratégia ou abordagem de investimento que leva em conta fatores baseados em gênero em todo o processo de investimento, visando à promoção do avanço da igualdade de gênero e melhor embasamento da decisão de investimento (vide definição à direita).

b) Investimento com perspectiva climática

A mudança climática é a maior ameaça à humanidade e ao planeta. Em vez de considerá-la somente como uma questão ambiental, filantropos e fundações estão adaptando investimentos e operações para reduzir o risco climático e as emissões de carbono.

Devido à interseccionalidade entre questões climáticas e sociais, aplicar uma perspectiva climática à sua estratégia e investimentos também pode promover o avanço das suas missões centrais, quer a sua área de enfoque seja justiça econômica, direitos da mulher ou programação educacional.

A fim de adotar uma perspectiva climática em sua filantropia e investimentos, reflita sobre como a crise climática impactará as pessoas que pretende ajudar agora e no futuro. Tire proveito do seu poder como investidor fazendo investimentos em negócios sustentáveis, tais como energia limpa, moda sustentável, desperdício de alimentos, design de infraestrutura etc., criando e compartilhando ferramentas que tornem mais fácil para investidores e empresas mudarem suas práticas.

4.5. Busque conselhos e construa suas habilidades

A mudança social e ambiental é desafiadora, mas você não está sozinho. Há muitas pessoas que podem ajudá-lo(a), tais como consultores de filantropia das suas instituições financeiras, consultores e educadores de filantropia independentes, bem como funcionários de fundações que atuem em áreas de enfoque semelhantes.

O fato de que as organizações sem fins lucrativos não colaboram umas com as outras ou não trabalham bem em

Definição de investimento com perspectiva de gênero¹

Invista com o intuito de lidar com problemas sociais ou promover igualdade de gênero, o que implica:

- Investir em empresas pertencentes a ou comandadas por mulheres;
- Investir em empresas que promovam igualdade no ambiente de trabalho (no quadro de funcionários, administração, representação no conselho e ao longo de suas cadeias de fornecimento);
- Investir em empresas que ofereçam produtos ou serviços que melhorem significativamente a vida de mulheres e meninas.

E/ou investir com as seguintes abordagens para respaldar decisões de investimento:

- Um processo que tenha como foco o gênero desde as atividades pré-investimento (ex.: contratação e processo de due diligence) até o monitoramento pós-transação (consultoria estratégica e saída).
- Uma estratégia que examine os seguintes aspectos das sociedades investidas:
 - Sua visão ou missão com relação a questões de gênero;
 - Sua estrutura organizacional, cultura, políticas internas e ambiente de trabalho;
 - Como utilizam dados e métricas para gerir a igualdade de gênero na avaliação de desempenho e incentivar mudança comportamental e prestação de contas;
 - De que forma seus recursos financeiros e humanos significam um compromisso global com a igualdade de gênero;

conjunto causa frustração, porém a mesma crítica pode ser estendida aos filantropos. É provável que outras pessoas estejam tentando alcançar impactos semelhantes ou utilizar abordagens parecidas com a sua, quer sejam outros filantropos ou agentes de mudança social. Busque pares, contate-os independentemente ou encontre redes e atue conjuntamente por meio do compartilhamento de conhecimentos especializados, recursos e dados, trazendo abordagens complementares para o seu problema.

Procure a ajuda de profissionais caso sinta que travou ou precise de alguém que o ouça ou apoie. Aprenda com outros que trabalham na mesma área e compartilhe suas experiências com eles, tanto os sucessos quanto os fracassos. Disponibilize seus dados e pesquisas e colabore com outros doadores, tanto privados quanto institucionais, sempre que puder.

¹ The Global Impact Investing Network. (24 de abril de 2021). Iniciativa de Investimento com Perspectiva de Gênero. Extraído de <https://thegiin.org/gender-lens-investing-initiative>

Antonis Schwarz – A filantropia e o investimento de impacto são alavancas complementares de mudança

Ao completar 18 anos, herdei uma grande fortuna e me tornei independente financeiramente de uma hora para a outra. Porém, junto com isso, veio um enorme senso de responsabilidade. Enquanto outras pessoas da minha idade se preocupavam mais com carros esportivos, eu sempre senti atração pela filantropia e investimento de impacto.

Meu objetivo era combinar lucro com propósito e encontrar maneiras mais éticas de investir. Comecei de forma simples, por exemplo, eliminando determinados setores. Hoje em dia, 20% da minha carteira é composta por investimentos de grande impacto, sobretudo em dívida privada e fundos de dívida privada. Estou convencido de que o capitalismo continuará a avançar em direção ao impacto e incorporará cada vez mais aspectos externos. Já observamos uma mudança de uma perspectiva focada integralmente no retorno para internalização de risco, e agora o impacto social e ambiental está sendo acrescentado como terceiro critério. É inegável que o conceito de risco-retorno-impacto adquirirá mais relevância, sobretudo em épocas de crise global, como a pandemia de COVID-19.

Sinto que minha geração tem o dever de salvar o planeta. Mantenho grande parte dos meus ativos privados em um fundo com liquidez cuja missão é investir na área ambiental, social e de governança, a fim de financiar meus projetos filantrópicos que considero de maior impacto. Estou convencido de que o que realmente muda o mundo são movimentos e ativistas sociais, os quais ofereço apoio por meio da Fundação Guerrilla, fundada por mim em 2016.



O termo investimento de impacto foi cunhado inicialmente em um congresso da Fundação Rockefeller realizado em 2017. O fato de o termo ter sido inventado em um congresso de fundação demonstra como o investimento de impacto tem estado intimamente associado ao mundo da filantropia. Nos últimos catorze anos, o investimento de impacto se tornou um movimento mundial e tem havido importantes avanços no campo da mensuração de impacto.

A filantropia e o investimento de impacto são grandes maneiras de complementar o caminho para a mudança sustentável, sendo que um reforça o outro. Estou convicto de que precisamos alcançar a mudança duradoura com a qual nos preocupamos da forma mais profunda.



Molly Gochman – Investimento com perspectiva de gênero

Sou ativista, artista e investidora com perspectiva de gênero. Eu me preocupo em consertar sistemas defeituosos a fim de assegurar que, independentemente de gênero e raça, todas as pessoas tenham acesso a oportunidades.

Também creio que ao alinhar meu capital com minha missão posso fazer disso uma realidade. Por meio do escritório da minha família, utilizo diversas estratégias para exercer impacto: investimos no mercado por meio do fundo Stardust Equity e fazemos nossas doações por meio do nosso Fundo Aconselhado por Doadores (DAF).

Inicialmente, foi difícil identificar produtos de investimento alinhados com meus objetivos de impacto. Além disso, consultores financeiros que queriam que eu seguisse estratégias tradicionais voltadas ao retorno tentaram me segurar. Com o tempo, consegui trabalhar com meu banco para criar um novo fundo focado no aumento da igualdade de gênero em mercados emergentes.

Descobri que é necessário um misto de consultores financeiros, outros detentores de fortuna com mentalidade semelhante e instituições financeiras engajados que atuem em parceria em prol do objetivo final de promover igualdade para marginalizados. Fiz o esforço consciente de

continuar a me envolver com instituições financeiras como um cliente interessado, a fim de exigir que prestassem contas sobre objetivos internos de diversidade, igualdade e inclusão e inovação contínua por meio de novos produtos focados em impacto.

Um exemplo disso é um questionário de due diligence de igualdade que desenvolvemos alguns anos atrás. Nós o levamos ao meu banco e pedimos que respondessem às perguntas avaliando suas políticas e práticas internas. Desde então, eles reconheceram a importância de avaliar como estão se saindo, e atualmente exigem que todos os gestores de investimento da sua plataforma preencham o questionário. Na qualidade de detentores de fortuna, podemos nos organizar e pressionar grandes instituições a assumirem compromissos significativos que estejam alinhados com os valores de diversidade, igualdade e inclusão e que assegurem que todos os nossos investimentos, não somente os de natureza filantrópica, ajudem a promover igualdade de gênero e racial.

Elizabeth McCance – Investimento com perspectiva climática

O meio ambiente tem sido minha paixão desde que participei de um safári na África, aos 12 anos de idade. Desde o final da década de 90 está claro que a mudança climática é um dos maiores problemas do mundo.

Logo no começo da minha jornada filantrópica, aprendi a importância de compreender causas-raiz e como desenvolver uma teoria de mudança. Ficou claro que a América corporativa era grande parte do problema; podemos plantar quantas árvores quisermos, mas nunca alcançaremos nossos objetivos climáticos se não fizermos com que as empresas deixem de ser um problema para se tornarem solução. Para tal, há duas coisas que estou fazendo.

Não sou especialista em finanças, mas queria influenciar empresas, e, portanto, passei a atuar em investimento de impacto. Comecei a encorajar meu consultor financeiro a migrar para investimentos de impacto, a fim de aproveitar meus ativos pessoais em prol da questão climática. Além disso, estou educando minha empresa financeira sobre oportunidades em impacto climático para que outros clientes também possam se beneficiar.

Trouxe minha teoria de mudança para a fundação da minha família; sabíamos que as empresas precisam de planos e métricas sustentáveis que vão além de greenwashing, mas a maioria delas continua presa às velhas maneiras de fazer negócios e não sabe por onde começar. Pequenas mudanças graduais não nos levarão aonde precisamos chegar rápido o bastante. Por meio da nossa rede, estamos aproximando a Harvard Business School e o Fundo de Defesa do Meio Ambiente (Environmental Defense Fund - EDF) a fim de fornecer às empresas ferramentas e expertise para o desenvolvimento de planos que podem ser convertidos em ação e aceleração do alcance de zero emissão de carbono. Estamos trabalhando com o EDF para criar o Investors Climate Insights Hub.



Aprendi que você não pode ter ego, mas precisa colaborar com quem puder para alcançar a mudança e ter o máximo de conversas possível para adquirir conhecimento.

Você não consegue exercer impacto sozinho, e, portanto, pressionei fortemente meus consultores financeiros a embarcarem no investimento de impacto com enfoque em toneladas métricas de carbono não sequestrado. Se o meu retorno salva o planeta, isso tem muito mais valor para mim do que 1% a mais de lucro.

4.6. Cresça como líder filantrópico

Os filantropos mais eficientes não são os que mais doam, ainda que recursos sejam evidentemente um fator. Os filantropos mais eficientes amam aquilo que fazem, adotam uma abordagem estratégica, estão sempre aprendendo e ajustando seu curso de ação, trabalham em parceria, contribuem com suas habilidades, promovem conscientização e tiram proveito de suas redes e conexões em prol da causa que defendem.

“A melhor filantropia não implica somente doar dinheiro, mas também oferecer liderança. Os melhores filantropos levam os dons que os tornaram pessoas de sucesso – a garra, a determinação, a recusa de aceitar que algo não pode ser feito caso haja necessidade de fazê-lo - à sua filantropia”.

Tony Blair

Filantropos de sucesso estabelecem marcos atingíveis e aperfeiçoam mensagens impactantes. Eles mantêm partes interessadas motivadas e engajadas por meio da identificação de objetivos concretos e mensuráveis, combinando-os com mensagens e chamados para ação que mexem com suas emoções. Eles contam com pesquisas e dados para influenciar governos e política, e são excelentes contadores de história que conseguem influenciar todas as outras pessoas.

Eles impulsionam, em vez de supor demanda, investindo em soluções que usuários e parceiros querem e necessitam. Isso pode se dar por meio do apoio a esforços de marketing para metas ambiciosas de inovação social, ou de trabalho junto a governos para a criação de novas regulamentações. Além disso, proporcionam fácil acesso às soluções dos problemas que abordam, assegurando redes de distribuição robustas, compartilhamento de lições e dados e a criação de um efeito multiplicador.

Eles não acham suficiente somente fazer doações para consertar um problema, mas refletem se contribuíram, de qualquer forma, para ele por meio do seu próprio comportamento, privilégio ou geração de fortuna. Eles não adotarão somente uma abordagem baseada em direitos, mas assegurarão que sua própria empresa e prática de investimento, bem como sua cadeia de fornecimento, também respeitem esses direitos.

Filantropos de sucesso são ambiciosos em termos de escala e desenvolvem intervenções que funcionarão em larga escala. Há muitos caminhos para a escala, mas eles frequentemente requerem inovação, experimentação, um elemento de tomada de risco e muitas parcerias. Eles adotam uma abordagem de “carteira” para sua filantropia e estão dispostos a se unir a esforços colaborativos em determinadas áreas.

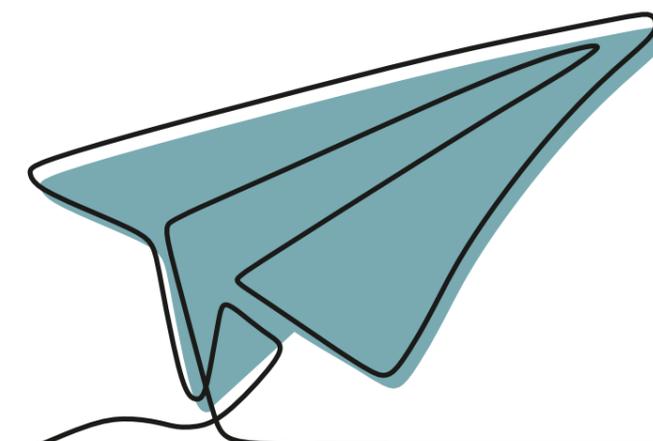
Eles se concentrarão em algumas questões, reconhecendo a importância de desenvolver especialização e conhecimento, bem como a complexidade e interconectividade de questões. Eles sabem que uma única abordagem ou solução não basta, sendo necessária uma multiplicidade de abordagens, as quais podem mudar ao longo do tempo. Eles não reinventarão a roda, mas procurarão aprender com e desenvolver o trabalho de outros, tirando lições dos seus próprios sucessos e recorrendo a especialistas quando detectarem lacunas de conhecimento. Além disso, capturarão o aprendizado e o compartilharão, de forma proativa, com outros, construindo constantemente o “ecossistema filantrópico”, encorajando e apoiando outros a fazerem mais e melhor na busca de um mundo mais justo, igualitário e sustentável.

Filantropos de sucesso têm grande consciência da dinâmica de poder presente na filantropia e não têm medo de falar o que pensam e de servirem como exemplo para influenciar outros.

Conclusão

No início de 2020, uma pandemia assolou o mundo, expondo a vulnerabilidade da raça humana e dos indivíduos mais marginalizados e vulneráveis ao aumento da instabilidade econômica, exercendo enorme pressão sobre sistemas de saúde e fazendo com que alguns direitos humanos conquistados a duras penas retrocedessem décadas. Foi um período que aumentou significativamente desigualdades de fortuna e expôs de forma mais gritante desigualdades existentes no acesso à saúde, vacinas e educação entre os favorecidos e os desfavorecidos. Como ocorreu em outros momentos de crise, a comunidade de filantropos respondeu com imensa generosidade, colaborando com investimentos em pesquisa e inovação social, bem como apoiando seus donatários durante esse período de dificuldade jamais visto, no qual as necessidades aumentaram e a renda diminuiu. A velocidade da mudança comportamental que ocorreu em torno das práticas de saúde pública, por exemplo, demonstra a rapidez com que comportamentos globais podem se alinhar e mudar durante uma emergência. Comportamentos terão que continuar mudando com rapidez e escala se quisermos mitigar e nos adaptar à emergência climática, reduzir desigualdades e coexistirmos com recursos limitados em um mundo onde todos possam alcançar todo o seu potencial.

Esperamos que o presente guia convença mais pessoas a doarem mais, e aqueles que já doam a fazê-lo de forma mais sábia, a serem intelectualmente curiosos, ousados e corajosos, e a se tornarem líderes na comunidade de filantropia, encorajando suas famílias e pares a também doarem mais e melhor e apoiando líderes de mudança social. Isso nos ajudará a alcançar um ponto de virada, no qual haverá mais doadores do que pessoas que não doam, e haverá mais filantropos que doam de forma estratégica do que os que não adotam essa abordagem, com o objetivo final de juntos tornarmos o mundo um lugar melhor, mais seguro e mais sustentável e socialmente justo para as próximas gerações, sem falar que nos divertiremos exercendo bem a filantropia.



Índice dos estudos de caso do guia

Matt Damon e Gary White		Benjamin Firmenich	
Descobrimos nosso propósito	10	O que aprendi com o investimento de impacto	56
Tsitsi Masiyiwa		Laurent Leksell	
Minha família e meu foco	11	Vínculos entre inovação social e impacto social	58
Elie Horn		Oliver Karius	
Como identificar valores e crenças fundamentais	13	Como a LGT Venture Philanthropy constrói capacidade organizacional e humana	61
Nataly Davidai		Emine Sabancı Kamışlı	
Envolver-se como família	15	A importância da pesquisa e da avaliação	64
Mira Al Busaidi		Nicole Rycroft	
Engajamento na filantropia da família como um membro da próxima geração	16	Mudança de sistemas	66
Björn Ulvaeus		Ofra Strauss	
Incorporando minha experiência com a música à minha filantropia	18	Diversidade e Inclusão	71
Frederik Paulsen		Niklas Adalberth	
Combinando valores, paixão e tempo	19	Utilizando a tecnologia para escalar a mudança social	72
Ivana Tykač		Gunhild Stordalen	
Encontrando meu foco	23	Alavancando a filantropia por meio de parcerias	75
Ayşen Özyeğin		Rudolf Hilti	
Encontrando minha visão e missão	26	Colaboração para mudança de sistemas	76
André Hoffmann		Laurence Lien	
Entendendo a causa raiz e os sistemas complexos	37	Fortalecendo o ecossistema filantrópico em Singapura	77
Teresa Bracher		Raphael Langenscheidt	
A importância da pesquisa e de compreender seus beneficiários	38	Engajando a próxima geração	83
Nicola Schiess		Maria Ahlström-Bondestam	
Transformando uma região por meio das artes e da educação	49	Envolvendo minha família e nosso negócio familiar	84
Lynne e Peter Smitham		Antonis Schwarz	
Influenciando políticas e estabelecendo as bases	51	A filantropia e o investimento de impacto são alavancas complementares de mudança	87
Helen Ågerup		Molly Gochman	
Escalando impacto por meio de adoção governamental	53	Investimento com perspectiva de gênero	88
Johan H. Andresen		Elizabeth McCance	
Diferentes maneiras de doar	55	Investimento com perspectiva climática	89

Observações

Autores

A Philanthropy Insight (Pi) é um empreendimento social que educa, destrava e dá autonomia a filantropos, suas famílias e conselhos a se engajarem, investirem e alcançarem mudança social de grande impacto, em parceria com líderes de mudança social. A Pi promove filantropia ousada, corajosa e de grande impacto e uma prática de investimento social do mais alto nível em um ambiente privado e confidencial, no qual ninguém tentará lhe vender nada.

A Pi conecta filantropos a seus pares e especialistas, por meio de workshops sobre estratégia e liderança, programas educacionais, jornadas de descoberta e oportunidades de aprendizagem.

Jo Ensor

Jo Ensor é uma agente de mudança social e educadora, consultora e coach da área de filantropia. Apaixonada por justiça social e liderança forte, com mais de 30 anos de experiência à frente de organizações sem fins lucrativos, ela fundou a Pi em 2019, com o objetivo de oferecer educação e consultoria especializadas e confidenciais voltadas a famílias de todo o mundo envolvidas com filantropia, sem empurrar produtos e serviços.

Jo trabalhou em mais de 70 países da Europa e do hemisfério sul, desenvolvendo e gerindo programas de mudança social e ambiental envolvendo múltiplas partes interessadas, entre elas o CEO da AMREF do Reino Unido, a maior organização de saúde da África, a Alfanar, o primeiro empreendimento de filantropia do Mundo Árabe, e a ONG de defesa dos direitos da criança EveryChild. Jo ingressou no ecossistema filantrópico em 2014, como Diretora Global do The Philanthropy Workshop, liderando um programa educacional global para uma rede de 450 filantropos e suas famílias.

Tendo atuado como consultora da Fundação Gates na Europa e conselheira da Fundação UBS Optimus, ela detém profundo conhecimento sobre mudança social e ambiental, finanças sociais, gestão e governança de filantropia e fundações, bem como uma extensa rede de especialistas e investidores sociais. Jo se formou na Universidade de Oxford e na Faculdade de Estudos Orientais e Africanos da Universidade de Londres.

Consultoria de Filantropia do LGT

O LGT é um banco privado líder no mercado internacional que esteve sob o controle integral da Família Princesca de Liechtenstein por mais de 90 anos. A Família Princesca de Liechtenstein possui forte compromisso com a prestação de contas na área social, com valores arraigados em investimentos

responsáveis e de longo prazo voltados para um futuro sustentável. Essa filosofia também engloba gerações de doação. A Consultoria de Filantropia do LGT é um serviço para indivíduos e famílias que desejem contar com um parceiro na sua jornada rumo à filantropia bem pensada e estratégica, independentemente das suas áreas de interesse ou experiência com doações. A Consultoria de Filantropia do LGT auxilia clientes a converterem suas motivações em filantropia estratégica voltada a impacto, bem como a navegarem pelo complexo cenário da filantropia, oferecendo serviços de consultoria, educação e implementação.

Nina Hoas

Nina Hoas é uma experiente consultora de filantropia, que dispõe de mais de 20 anos de experiência nos setores de desenvolvimento internacional e gestão de fortuna. Nina ingressou no LGT em 2021 e lidera os serviços de Consultoria de Filantropia do banco para Indivíduos de Patrimônio Líquido Ultraelevado (UHNWIs) e suas famílias, oferecendo-lhes apoio para a concretização de aspirações nessa área.

Antes disso, atuou durante dez anos no UBS, onde prestou consultoria a clientes privados da Europa e Oriente Médio sobre temas que vão desde o desenvolvimento de estratégia filantrópica e investimentos com impacto social até atenuação de desastres, desenvolvimento sustentável e empreendedorismo social.

Anteriormente, Nina trabalhou para as Nações Unidas, onde liderou programas humanitários na África Ocidental, coordenou uma operação de desenvolvimento envolvendo diversas partes interessadas no Sudeste Asiático, bem como apoiou populações deslocadas na região da África conhecida como Magrebe. Ela também trabalhou para o Fundo Global, encorajando o apoio do setor privado para iniciativas inovadoras na luta contra a AIDS, tuberculose e malária.

Nina é membro do Conselho de uma fundação familiar da Suíça e de conselhos consultivos de diversas entidades filantrópicas. Ela se formou na Harvard Business School em Boston, Massachusetts, e possui mestrado em Ciência Política pela Universidade Uppsala da Suécia.

Agradecimentos

Agradecemos a todos os filantropos que tão generosamente dedicaram seu tempo e compartilharam suas experiências para os estudos de caso apresentados neste Guia, entre eles Niklas Adalberth, Helen Ågerup, Maria Ahlström-Bondestam, Mira Al Busaidi, Johan H. Andresen, Teresa Bracher, Matt Damon e Gary White, Nataly Davidai, Benjamin Firmenich, Molly Gochman, Rudolf Hilti, André Hoffmann, Elie Horn, Raphael Langenscheidt, Laurent Leksell, Laurence Lien, Tsitsi Masiyiwa, Elizabeth McCance, Aysen Özyeğin, Frederik Paulsen, Nicole Rycroft, Emine Sabancı Kamışlı, Nicola Schiess, Antonis Schwarz, Lynne e Peter Smitham, Gunhild Stordalen, Ofra Strauss, Ivana Tykač e Björn Ulvaeus.

Também estendemos nosso agradecimento a Adriana Bjaringer da Philanthropy Insight, bem como Dietmar Arzner, Silvia Bastante de Unverhau, Oliver Karius, Julia Kleiser, Oliver Kraft, Inês Manotoc, Filippo Marconi, Monika Schreiner e Marc Wenzel do LGT.

Especificamente para esta edição em português, queremos agradecer sinceramente a Cristiane Sultani e ao Instituto Beja, por defenderem e revisarem a tradução deste Guia, e tudo o que fazem para promover a filantropia no Brasil.

Pesquisas

Os autores realizaram extensas pesquisas e conversaram com uma ampla gama de especialistas e partes interessadas de diversos campos, os quais foram refletidos nesta publicação. Todos os sites relevantes foram acessados no período entre abril e setembro de 2021.

Direitos Autorais

O presente trabalho está licenciado sob uma Licença Internacional Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0. Você tem liberdade para compartilhar, copiar e redistribuir o material, em qualquer meio ou formato, ou adaptá-lo, remixá-lo, transformá-lo ou desenvolvê-lo, de acordo com os seguintes termos: a) Atribuição - atribuindo a autoria deste documento ao LGT e à Philanthropy Insight, fornecendo um link para a licença e indicando se foram feitas alterações a ele. Você pode fazê-lo de qualquer maneira razoável, mas não de qualquer forma que sugira que o licenciador endossa você ou seu uso e b) Não Comercial - você não pode utilizar o material para fins comerciais.

Casos e fotografias: generosamente cedidos pelos filantropos
Desenhos: Shutterstock.com

Informações gerais sobre risco

Esta publicação é uma comunicação de marketing. Esta publicação é destinada apenas para fins informativos. Ela não se destina a ser uma oferta, solicitação de oferta ou anúncio público ou recomendação para comprar ou vender qualquer investimento ou outro produto específico. A publicação é endereçada exclusivamente ao destinatário e não poderá ser reproduzida ou publicada a terceiros, em formato eletrônico ou de nenhuma outra forma. O conteúdo desta publicação foi desenvolvido pela equipe do LGT e é baseado em fontes de informação que consideramos confiáveis. No entanto, não podemos fornecer nenhuma confirmação ou garantia quanto à sua exatidão, integridade e atualização. As circunstâncias e os princípios aos quais as informações contidas nesta publicação se referem podem sofrer alteração a qualquer momento. Portanto, uma vez publicada a informação, ela não deve ser interpretada de forma a implicar que, desde a sua publicação, não ocorreram alterações ou que a informação ainda está atualizada. As informações contidas nesta publicação não constituem um auxílio à tomada de decisão com relação a questões de consultoria financeira, jurídica, fiscal ou outras, nem quaisquer decisões de investimento ou outras decisões

devem ser tomadas exclusivamente com base nestas informações. Recomenda-se buscar orientação de um especialista qualificado. Os investidores devem estar cientes de que o valor dos investimentos tanto pode diminuir quanto aumentar. Portanto, desempenho positivo no passado não é indicador confiável de desempenho positivo no futuro. O risco de câmbio e de perdas cambiais devido a uma evolução desfavorável da taxa de câmbio ao investidor não pode ser excluído. Existe o risco de os investidores não receberem de volta o valor total originalmente investido. No caso de simulações, os números referem-se a desempenho passado simulado e esse desempenho passado não é um indicador confiável de desempenho futuro. As comissões e os custos que incidem sobre a emissão e o resgate de units são cobrados individualmente do investidor e, por isso, não se refletem no desempenho apresentado. Nós nos isentamos, sem limitações, de toda responsabilidade por quaisquer perdas ou danos de qualquer tipo, sejam de natureza direta, indireta ou consequente, que possam ocorrer com o uso desta publicação. Esta publicação não se destina a pessoas sujeitas a uma legislação que proíba sua distribuição ou que condicione sua distribuição a uma aprovação. As pessoas em poder desta publicação, bem como poten-

ciais investidores, devem se informar, em seu país de origem, país de residência ou país de domicílio, sobre as exigências legais e quaisquer consequências fiscais, restrições ou controles de moeda estrangeira e outros aspectos relevantes para a decisão de oferecer, adquirir, deter, permutar, resgatar ou de outra forma atuar com relação a esses investimentos, obter consultoria adequada e cumprir quaisquer restrições. De acordo com as diretrizes internas, os responsáveis pela elaboração desta publicação são livres para comprar, deter e vender os valores mobiliários referidos nesta publicação. Para quaisquer instrumentos financeiros mencionados, teremos o maior prazer em fornecer ao investidor documentos adicionais a qualquer momento e gratuitamente, tais como um documento de informações essenciais nos termos do art. 58 e seguintes do Financial Services Act, um prospecto nos termos do art. 35 e seguintes do Financial Services Act, ou uma ficha de informações de produto estrangeiro equivalente, por exemplo, uma ficha de informações básicas de acordo com o Regulamento EU 1286/2014, no caso de pacote de produtos de investimento para investidores de varejo e produtos de investimento de seguros (PRIIPS KID).

“Quando faço o bem,
sinto-me bem; quando
faço o mal, sinto-me mal.”

Abraham Lincoln

LGT Group Foundation

Herrengasse 12, FL-9490 Vaduz
Telefon +423 235 11 22, lgt@lgt.com
UID: CHE-280.624.214

www.lgt.com