TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

FILANTROPIA COLABORATIVA

GIFE
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

O terceiro volume da série Temas do Investimento Social pauta o conceito de filantropia colaborativa, ou seja, as formas de colaboração entre atores da filantropia que envolvem colaboração, seja na mobilização de recursos financeiros para a produção de bem público, seja na coordenação, alocação e/ou gestão das doações. Para isso, a publicação analisa e estrutura as formas de colaboração presentes no investimento social e na filantropia e apresenta um panorama sobre o desenvolvimento de novas arquiteturas e abordagens que permitem e contribuem para o aprofundamento dos modos de ação coletiva no setor. Além disso, debate os limites e desafios e aponta caminhos para um aprofundamento qualificado das formas de colaboração na atuação do campo.

O livro busca ajudar a organizar a conversa sobre o tema da colaboração no setor, estruturando o olhar, nomeando e analisando as diferentes formas de fazer. Ao mesmo tempo, traz dicas e propostas práticas, incluindo mais de 30 casos de filantropia colaborativa.

Estruturada em duas partes e sete capítulos, a sequência da leitura pode ser muito variada. Por isso, ao longo do livro, encontram-se sugestões de trilhas alternativas para percorrer o texto, para que você, leitor ou leitora, possa construir o caminho que faça mais sentido, considerando sua trajetória pelo tema, seu momento e sua relação com ele. Sinta-se assim à vontade para começar a ler por onde quiser, por exemplo, pelo capítulo 1 ou pelo 5, que aborda o tema foco deste livro – a filantropia colaborativa – ou de qualquer outro ponto que entender mais lógico e significativo para você.

Seja qual for o caminho, que ele possa contribuir para que colaboremos mais e melhor!

TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

FILANTROPIA COLABORATIVA

PESQUISA E REDAÇÃO
Erika Sanchez Saez

SÃO PAULO, 2020

GIFE
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Saez, Erika Sanchez
Filantropia colaborativa [livro eletrônico] / Erika Sanchez Saez ; coordenação Graziela Santiago. -- 1. ed. -- São Paulo : GIFE, 2020.
1 Mb ; PDF

ISBN 978-65-86701-04-3

1. Ação social 2. Comunidades - Organização - Brasil
3. Filantropia 4. Filantropia - Investimentos
5. Investimento social I. Santiago, Graziela.
II. Título.

20-40773 CDD-361.765

Índices para catálogo sistemático:

1. Filantropia : Investimento social : Bem-estar social 361.765

© 2020 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas
DOI: 10.33816/978-65-86701-04-3

Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0

REALIZAÇÃO

GIFE
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

APOIO

alana
FORDFOUNDATION
Na linha de frente das mudanças sociais
fundação bradesco
FUNDAÇÃO Lemann
Fundação Tide Setubal
INSTITUTO UNIBANCO
Laudes Foundation

EXPEDIENTE

CONSELHO DE GOVERNANÇA
Americo Mattar – *Fundação Telefônica Vivo*
Atila Roque – *Ford Foundation*
Fábio Deboni – *Instituto Sabin*
Giuliana Ortega – *Laudes Foundation*
Guilherme Coelho – *Instituto República*
Ines Lafer – *Fundação Betty e Jacob Lafer*
Leandro Pinheiro – *Fundação FEAC*
Luis Fernando Guggenberger – *Instituto Vedacit*
Maria Alice Setubal – *Fundação Tide Setubal (Presidente)*
Maria de Lourdes Nunes – *Fundação Grupo Boticário*
Mônica Pinto – *Fundação Roberto Marinho*
Virgílio Viana – *Fundação Amazonas Sustentável*

CONSELHO FISCAL
Andrea dos Santos Regina – *Serasa Experian*
Cibele Demetrio Zdradek – *Instituto Grupo Boticário*
Cristiano Mello de Almeida – *Banco J.P. Morgan*

SECRETÁRIO-GERAL
José Marcelo Zacchi

SUPERVISÃO: José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino

COORDENAÇÃO: Graziela Santiago

APOIO À COORDENAÇÃO: Carolina Magosso

PESQUISA E REDAÇÃO: Erika Sanchez Saez

APOIO DE PESQUISA E CONTEÚDO: Flávia Ibrahim e Talita Ibrahim

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Luciano Schinke

REVISÃO: Gleice Regina Guerra

AGRADECIMENTOS

Muitas entrevistas, conversas e consultas foram realizadas ao longo de todo processo decemos enormemente a todas e todos que compartilharam suas visões, reflexões, conhecimentos e experiências, em especial as pessoas que concederam entrevistas:

Alexandre Alvez (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, USAID), Ana Lúcia Lima (Conhecimento Social e Rede de Leitura e Escrita de Qualidade para Todos), Ana Valéria Araújo (Fundo Brasil de Direitos Humanos), Andre Degenszajn (Instituto Ibirapitanga), André Pinto (Instituto Humanize), Benjamin Bellegy (Wings), Daniel Brandão (MOVE Social), David Saad (Instituto Natura), Fábio Almeida (Laudes Foundation), Fábio Deboni (Instituto Sabin), Fernando Rossetti (Tabôa e Reos Partners), Glaucia Barros (Fundación Avina), Leonardo Letelier (Sitawi), María Catalina Villalpando Paez (Global Giving), Margareth Florez (Rede América), Mariana Almeida (Fundação Tide Setubal), Mariana Pavan (IDESAM), Natália Leme (Fundação Arymax), Patricia Loyola (Comunitas), Priscila Cruz (Todos pela Educação), Silvia Morais (Synergos), Tamires Rodrigues Vilela (Fundação Lemann).

Agradecemos também a todos os participantes da Roda de Ideias Filantropia Colaborativa, atividade realizada em setembro de 2019 durante a 1ª Mostra GIFE de Inovação Social, no Centro Cultural São Paulo (São Paulo, SP).

Um agradecimento especial a Andre Degenszajn e Fábio Deboni pela leitura atenta e cuidadosa do capítulo 2 e suas valiosas contribuições.

A toda a equipe do GIFE.

Nosso agradecimento especial também aos apoiadores institucionais do GIFE, que tornaram possível a realização deste projeto: Alana, Fundação Bradesco, Ford Foundation, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.

APRESENTAÇÃO

O trabalho contínuo para a construção de um campo de filantropia e investimento social fortalecido, que visa potencializar a ação coletiva e cidadã – estruturada, permanente, orientada a resultados e a produzir impacto positivo e transformador – na nossa sociedade, é parte fundamental do DNA do GIFE.

Ao longo dos últimos 25 anos– celebrados pelo GIFE em 2020 – avançamos como setor nessa direção. O ecossistema da filantropia e do investimento social privado no Brasil evoluiu, ampliou-se e desenvolveu-se. Avançamos na criação e adoção de práticas e capacidades. O campo expandiu-se e diversificou-se, incorporando mais e novos atores de perfis variados.

Essas conquistas reforçam o sentido e a importância de pensarmos novas camadas e etapas de construção para a ação coletiva – no setor e na sociedade de forma ampla – que estejam cada mais sintonizadas com as transformações, as demandas e os novos desafios que os contextos global e locais nos trouxeram nas últimas décadas.

Para isso, existem oportunidades e espaço para transpormos novas fronteiras no que diz respeito à ação coletiva e colaborativa. Seja no sentido da articulação, quando há vários atores dedicando-se às mesmas causas e/ ou territórios ou a agendas similares ou complementares, seja na busca pelo engajamento de novos atores – considerando que ainda há muito potencial para seguirmos ampliando a doação em volume e número de doadores, tornando o campo cada vez mais diverso. No que diz respeito à articulação, o desenvolvimento da colaboração por meio de novos formatos coletivos de atuação nos permite, por exemplo, somar em eficiência, criar sinergia, maximizar resultados e potencializar o bom uso dos recursos. Já no que se refere a novos atores, criar arranjos coletivos de mobilização e gestão de recursos financeiros possibilitam mesclar o engajamento de grandes, médios e pequenos doadores, combinando recursos e energias para causas ou territórios.

Assim, a ação colaborativa pode ser aplicada na busca por uma maior articulação e eficiência entre todos nós que já atuamos no setor, ou como instrumento para o desenvolvimento de arquiteturas novas que permitam que outros e mais atores mobilizem ou somem recursos para ação.

Temos visto crescer nos últimos anos, de forma cada vez mais intensa, a variedade dessas novas arquiteturas – com a criação de fundos, redes, alianças, coalizões, organizações gestoras de recursos filantrópicos, entre outros formatos variados de coinvestimento –, que permitem e contribuem para desenvolver os modos de ação coletiva e colaborativa no setor.

Esta publicação busca dialogar com esse movimento e o seu percurso, não só apresentando um panorama dos processos, formatos e modos de ação, mas também procurando apontar caminhos para um aprofundamento qualificado da colaboração no campo da filantropia e do investimento social. Essa é a ideia de filantropia colaborativa que queremos plantar aqui.

Na busca por formas mais articuladas e colaborativas de mobilização, gestão e alocação de recursos, nos deparamos com um universo de possibilidades e muitos conceitos que se intercruzam e se complementam, convidando-nos a um olhar ampliado para a filantropia e para a colaboração a partir de experiências e casos muito concretos de quem está experimentando novos jeitos de fazer.

A ideia de pensar no ecossistema e de promover ação sistêmica – produzindo práticas coletivas e compartilhadas, não só entre os atores da filantropia, mas também com o setor privado, a sociedade civil, o poder público, a academia e a cooperação internacional – está na gênese do que o GIFE é e da visão que temos para o campo desde sempre.

Nos cabe agora criar e recriar, inventar e reinventar caminhos e formas de evoluirmos nessa trilha em consonância com a realidade presente e pautados pelos desafios do século XXI.

Que essa leitura possa contribuir e inspirar para tal empreitada!

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Por que falar sobre filantropia colaborativa? **15**
Objetivos 18
Notas metodológicas 19
Conteúdo 20

PARTE I – Colaboração e o conceito de filantropia colaborativa

1 Razões para colaborar na filantropia **25**
1.1 Colaboração na busca por um mundo mais justo e sustentável (janela 1) 29
1.1.1 Mudanças sistêmicas e filantropia 32
1.1.2 Mudanças sistêmicas e colaboração 35
1.2 Desafios e fronteiras estratégicas da filantropia (janela 2) 37
1.3 Aprendizados e ganhos da colaboração (janela 3) 43

2 Organizando o olhar para a colaboração na filantropia **49**
2.1 Colaboração no fazer individual (dimensão 1) 58
2.2 Filantropia colaborativa (dimensão 2) 60
2.3 Investimento em colaboração (dimensão 3) 61
2.4 Dimensões cruzadas 62
2.5 Colaboração como estratégia 63
2.6 Colaboração como causa 66

3 *Status quo* da colaboração na filantropia **69**
3.1 O copo meio cheio 72
3.2 O copo meio vazio 75
3.3 Colaboração nem sempre é a resposta 80

4 Desafios e fatores de sucesso da colaboração **85**
4.1 Obstáculos do caminho 88
4.2 Atalhos do caminho 90

5 Filantropia colaborativa **99**
5.1 Grupos e formatos que se cruzam 109
5.1.1 Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos (grupo 1) .. 110
5.1.1.1 Círculos de doação (*giving circles*) 110
5.1.1.2 Espaços de coordenação de investimentos 112
5.1.1.3 Redes, coalizões e alianças 112
5.1.1.4 Coinvestimento em projetos, programas ou organizações, novos ou existentes 113
5.1.1.5 Financiamento de financiadores 113
5.1.1.6 Parcerias público-privadas 113
5.1.1.7 Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais e academia ou cooperação internacional) 113
5.1.1.8 Impacto coletivo 114
5.1.2 Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos (grupo 2) 116
5.1.2.1 *Crowdfunding* ou financiamento coletivo 116
5.1.2.2 *Matching* (doação cruzada/ impulsionada) 118
5.1.2.3 Organizações gestoras de recursos filantrópicos 118
5.1.3 Fundos filantrópicos (grupo 3) 118
5.1.3.1 Fundos que são organizações 119
5.1.3.2 Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações 120
5.2 Governança como elemento-chave 120
5.3 Pontos de conexão com outras estratégias da filantropia 123
5.3.1 *Grantmaking* e filantropia colaborativa 123
5.3.2 Filantropia participativa, *grantmaking* participativo e filantropia colaborativa 127
5.3.3 Filantropia comunitária e filantropia colaborativa 131

PARTE II – Filantropia colaborativa na prática: casos para se inspirar

6 Casos no Brasil 141

6.1 Aliança Líderes de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor 150
6.2 Plataforma Circuitos Agroecológicos/ Tabôa 151
6.3 Educação Já! 152
6.4 Colaboração na política pública de ensino médio em tempo integral 152
6.5 Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP) 1 e 2 153
6.6 +Unidos 154
6.7 Movimento Bem Maior/ Fundo Emergencial Para a Saúde 155
6.8 Parceiros pela Amazônia (PPA) 156
6.9 Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS) 156
6.10 Programa Juntos 157
6.11 Confluentes 158
6.12 Editora MOL/ Revista Sorria 159
6.13 Instituto Phi 159
6.14 Liga Social 160
6.15 Matchfunding Enfrente o Corona 161
6.16 Movimento Arredondar 162
6.17 Ribon 162
6.18 Fundo Brasil de Direitos Humanos 163
6.19 Fundo Baobá/ Programa Marielle Franco 164
6.20 Fundo Elas 165
6.21 Fundo Socioambiental Casa 166

7 Casos regionais e pelo mundo 169

7.1 Asia Philanthropy Circle (APC) 174
7.2 Climate and Land Use Alliance (CLUA) 174
7.3 Co-Impact 175
7.4 Iniciativa Regional de Reciclagem Inclusiva 176
7.5 Ocean 5 177
7.6 Global Giving/ Projeto piloto de *grantmaking* participativo para recuperação dos terremotos do México em 2017 177
7.7 The Funding Network (TFN) 178
7.8 EPIC Public Voice Fund 179
7.9 Network of European Foundations (NEF) 179

CONSIDERAÇÕES FINAIS

E agora, como seguir? **183**

REFERÊNCIAS **189**

INTRODUÇÃO

POR QUE FALAR SOBRE FILANTROPIA COLABORATIVA?

Já há vários anos existe uma reflexão acontecendo no âmbito da filantropia e do investimento social privado (ISP)[1] brasileiro a respeito de como ter mais eficiência na aplicação de recursos, ganhar mais escala e atuar de forma mais complementar e coordenada, seja entre investidores sociais ou com outros parceiros e setores.

Ao mesmo tempo, chegamos a um momento de desenvolvimento e maturidade da filantropia no país que permite pensar em mecanismos mais coletivos e sofisticados de investimento social.

Em nível internacional, esse debate também se coloca de forma proeminente. E um dos temas que surge como prioridade é a colaboração entre atores e setores. A agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traz esse elemento no último objetivo – transversal a todos os demais –, como enuncia o objetivo 17 e uma de suas metas:

> ODS 17 Parcerias e meios de implementação. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.
>
> Meta 17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas, privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias, dados, monitoramento e prestação de contas (NAÇÕES UNIDAS, 2020).

Ainda que a reflexão sobre colaboração esteja presente no setor há décadas, ela tem se tornado cada vez mais intensa, apontando a vontade e a necessidade de alcançar novos patamares de integração desse componente na ação da filantropia estratégica. Em um mundo cada vez mais complexo, onde novos desafios se somam a desafios seculares, e crises e problemas locais se acumulam com crises e problemas regionais ou globais, a colaboração como uma maneira de atuar está se tornando um novo

1 Filantropia, filantropia estratégica e ISP: esses três termos estão sendo utilizados como sinônimos nesta publicação, entendendo que, ao escolher apenas um deles, atores que estão envolvidos nesta reflexão poderiam se sentir excluídos dela. No entanto, como título da publicação foi escolhida a palavra filantropia, por reconhecer que ela tem um sentido mais amplo e gera menos questões de compreensão, inclusive em nível internacional. Em inglês, por exemplo, a palavra utilizada é *philanthropy*, uma vez que *private social investment* (tradução de investimento social privado ou ISP) não raramente se confunde com o conceito de *impact investment* (investimento de impacto), porque a palavra *investment* (investimento) é frequentemente associada a retorno financeiro para o investidor. No Brasil, assim como em diversos países da América Latina, o termo ISP não pressupõe retorno financeiro do investimento e está conectado a uma atuação mais estratégica da filantropia. Da mesma forma, entende-se que filantropia estratégica é uma forma de adjetivar o termo filantropia a fim de reforçar a concepção de uma filantropia planejada e com visão de longo prazo, podendo assim ser usada como sinônimo na medida em que a busca por uma incidência cada vez mais estratégica é uma premissa perene da atuação do setor, no sentido de produzir mais impacto positivo e transformação social, sendo parte fundamental da missão do GIFE contribuir com isso.

paradigma na comunidade filantrópica, uma condição para enfrentar questões de alta complexidade – agendas da filantropia e do ISP – que exigem cada vez mais atenção, foco e recursos de todos os tipos.

Chegamos a um momento de desenvolvimento e maturidade da filantropia no país que permite pensar em mecanismos mais coletivos e sofisticados de investimento social.

Ao pensarmos sobre a colaboração no ecossistema da filantropia, em diálogo com o contexto e com oportunidades e fronteiras que precisam ser aproveitados e superados enquanto setor, diversas perguntas aparecem.

- Como os investidores sociais podem combinar esforços de maneiras mais sofisticadas?
- Como é possível, a partir da criação de mecanismos coletivos, criar oportunidades ou abrir portas para que outros e novos atores, que não têm tamanho, recursos, porte ou disposição para criar organizações, possam somar recursos?
- Como a soma de novos recursos e atores pode propiciar um diálogo com um arco maior de temas da agenda pública e iniciativas mais sustentáveis, eficientes e com maior impacto?
- Que desafios existem para que iniciativas como essas possam ser criadas e implementadas e como superá-los?

Este livro pretende investigar e apontar caminhos e possibilidades de respostas a essas perguntas, contribuindo com a atuação de fundações, institutos, empresas e outros investidores sociais interessados em colaborar em algum nível, coordenando esforços e recursos em agendas comuns. A busca por soluções nessa direção tem feito parte das reflexões estratégicas do campo da filantropia, e experiências que dialogam com essas ideias são cada vez mais frequentes.

Em um mundo cada vez mais complexo, onde novos desafios se somam a desafios seculares, e crises e problemas locais se acumulam com crises e problemas regionais ou globais, a colaboração como uma maneira de atuar está se tornando um novo paradigma na comunidade filantrópica, uma condição para enfrentar questões de alta complexidade.

Ainda que a colaboração tenha seus limites e fronteiras, podendo gerar externalidades nem sempre positivas a depender da maneira como é colocada em prática, ela tem sido um elemento-chave no horizonte do caminho que guia na direção de uma filantropia e investimento social cada vez mais estratégicos.

No entanto, ainda que exista uma percepção geral de que é preciso trabalhar de forma mais cooperativa, a ideia está mais incorporada no discurso do que na prática. E no plano prático, muitos desafios aparecem, dificultando o avanço das iniciativas. Uma das razões

Ainda que exista uma percepção geral de que é preciso trabalhar de forma mais cooperativa, a ideia está mais incorporada no discurso do que na prática.

para isso é a falta de conceitos, ferramentas e formatos estruturados e sistematizados que orientem e inspirem os atores do setor a justificar e praticar colaboração.

Pensando nisso e entendendo o desenvolvimento de formatos práticos de colaboração como uma das fronteiras do ecossistema, o GIFE decidiu dedicar o terceiro número da coleção Temas ISP à colaboração e, mais especificamente, a um grupo de arquiteturas específicas de colaboração, que incluem modos colaborativos de mobilização, coordenação, gestão e distribuição de recursos, aqui chamados de filantropia colaborativa.

OBJETIVOS

Além de cunhar e desenvolver o conceito de filantropia colaborativa, para entender os motivos e as formas desse modo de fazer, são sistematizadas as diversas expressões e compreensões acerca da colaboração na filantropia, as razões pelas quais é necessário seguir nesse trilho, além de formatos para colocá-la em prática. O objetivo é, ainda, entender os limites e pontos de atenção da aplicação da colaboração e de formatos coletivos de mobilização, gestão e distribuição de recursos privados para produção de bem público.

Assim, esta publicação tem como objetivos principais:

- desenvolver e disseminar o conceito de filantropia colaborativa no campo da filantropia e do investimento social brasileiros;
- promover a ampliação de recursos e de causas apoiadas a partir da possibilidade de diversificar o perfil de atores envolvidos na mobilização de recursos financeiros e de formatos e estruturas de financiamento para *grantmaking*, com o apoio e o fortalecimento das organizações da sociedade civil (OSC).

A proposta também é:

- entender e organizar as formas de colaboração no campo do investimento social e situar o conceito de filantropia colaborativa nesse universo;
- identificar e relacionar reflexões e conceitos conectados à filantropia colaborativa em âmbito nacional e internacional;
- sistematizar reflexões e apresentar métodos, formatos e casos que ajudem investidores sociais a ser mais colaborativos na prática;

– apontar motivações e potencialidades da filantropia colaborativa, bem como riscos, limites e pontos de atenção.

Filantropia colaborativa: grupo de arquiteturas específicas de colaboração, que incluem modos colaborativos de mobilização, coordenação, gestão e distribuição de recursos.

NOTAS METODOLÓGICAS

As duas principais formas de pesquisa que serviram como base para a elaboração do conteúdo aqui apresentado foram as seguintes.

– Mapeamento, leitura e análise de guias, artigos, entrevistas, matérias, pesquisas e outras publicações sobre as temáticas que este livro se propõe a abordar. Todos esses documentos são disponibilizados na Sinapse, a biblioteca virtual do GIFE[2].
– Entrevistas estruturadas com atores de perfis muito variados e atuantes no campo da filantropia e do ISP e diversas conversas informais sobre o tema, que também se tornaram fontes importantes para a elaboração dos conceitos, das sistematizações e dos formatos de colaboração aqui apresentados. Somando os dois grupos, foram mais de 25 entrevistas e conversas: com dirigentes e gestores de organizações que estão incorporando a colaboração de formas muito heterogêneas; pessoas que se dedicam a pensar o desenvolvimento do campo filantrópico e de ISP a partir de perspectivas muito diferentes em nível nacional e internacional; gestores de fundos; idealizadores de iniciativas de filantropia colaborativa; gestores de OSC que estão gerindo iniciativas de filantropia colaborativa; consultores com ampla trajetória no setor; entre outros perfis.

Com o objetivo de ilustrar as ideias que esta publicação reúne, apresentar contrapontos, críticas e visões que muitas vezes são altamente complementares, optou-se por incluir diversos trechos das entrevistas e conversas ao longo do texto. No entanto, para garantir a confidencialidade das opiniões e a impessoalidade, focando na ideia de esboçar uma percepção panorâmica e coletiva do campo, os depoimentos não estão identificados, salvo em alguns casos concretos em que dizem respeito a um exemplo específico ou caso apresentado.

2 Acesse em: sinapse.gife.org.br/download_category/filantropia-colaborativa.

CONTEÚDO

O livro foi organizado em duas grandes partes. Após esta introdução, a primeira parte tem um foco mais analítico e teórico-conceitual, mas trazendo também muitas dicas para que se possa colaborar e praticar – mais e melhor – filantropia colaborativa, fruto da sistematização de dados e aprendizados com base em experiências diversas e reflexões. Os capítulos apresentam os seguintes temas.

- As razões pelas quais colaborar, organizadas em três grupos, desde um olhar mais estratégico até um plano mais tático.
- Uma proposta de organização dos modos de colaboração no campo do investimento social e onde se situa a filantropia colaborativa nesse universo.
- O *status quo* da colaboração na filantropia, incluindo um olhar para os avanços e para aquilo que deve continuar sendo desenvolvido, assim como limites e riscos associados à colaboração e, especificamente, a arquiteturas de filantropia colaborativa.
- Uma análise e sistematização mais pragmática dos desafios e fatores de sucesso para uma colaboração bem-sucedida.
- O desenvolvimento e o detalhamento do conceito de filantropia colaborativa, incluindo um mapeamento e a explicação das suas diversas expressões e sua relação com outros conceitos e estratégias presentes no setor.

A segunda parte do livro tem um enfoque muito prático e inspiracional. Durante o processo de pesquisa, foram identificadas iniciativas de filantropia colaborativa que pudessem ilustrar a variedade de formatos mapeados e o potencial da filantropia colaborativa. Os casos foram divididos em dois grupos: (1) nacionais e (2) regionais e internacionais. Cada caso é abordado com um grau de profundidade que depende de o quanto foi explicado em entrevistas ou conversas realizadas, da quantidade de informação pública disponível e do grau de complexidade da iniciativa. De qualquer forma, sempre que exista, a página *web* da iniciativa está indicada para que seja possível saber mais sobre ela.

Para encerrar, o livro apresenta uma reflexão sobre como seguir na ampliação da ideia de filantropia colaborativa a partir dos desafios e oportunidades identificados ao longo do texto.

PARTE I

A COLABORAÇÃO E O CONCEITO DE FILANTROPIA COLABORATIVA

CAPÍTULO 1

Razões para colaborar na filantropia

TRÊS ABORDAGENS SOBRE OS MOTIVOS PARA COLABORAR

JANELA 1: **COLABORAÇÃO NA BUSCA POR UM MUNDO MAIS JUSTO E SUSTENTÁVEL**

- A filantropia e o ISP, na maioria dos casos, se propõem a trabalhar e buscar contribuir com o desenvolvimento de soluções para problemas complexos: desafios coletivos como educação, saúde, desigualdade, justiça econômica, mudanças climáticas, entre tantos outros.
- Portanto, para produzir mais transformação é preciso que, cada vez mais, a filantropia e o ISP adotem abordagens sistêmicas.
- Para isso são necessários métodos e ferramentas específicos.
- Visão e abordagens sistêmicas se relacionam com trilhar um caminho que vai em direção a uma maior colaboração.

JANELA 2: **COLABORAÇÃO PARA ENFRENTAR DESAFIOS E FRONTEIRAS ESTRATÉGICAS DA FILANTROPIA**

- Atuamos em um contexto cada vez mais desafiador.
- Precisamos assumir um senso de responsabilidade compartilhada.
- Precisamos de mais recursos.
- Podemos ser mais eficientes.
- Queremos aumentar o impacto.
- Queremos ganhar escala.
- Queremos dialogar com macroindicadores.

JANELA 3: **APRENDIZADOS E GANHOS DA COLABORAÇÃO PARA A ATUAÇÃO DOS INVESTIDORES SOCIAIS**

Para a própria organização:

- é uma oportunidade de aprendizado para os doadores;
- valida a tomada de decisão;
- dá legitimidade perante outras partes envolvidas na agenda em que se atua;
- amplia possibilidades de recursos na organização para uma determinada ação;
- aumenta a capacidade de assumir riscos.

Para a iniciativa:

- tem potencial de aumentar o impacto, a efetividade e obter melhores resultados;
- aumenta a escala e a visibilidade;
- potencializa, otimiza e aumenta a eficiência na alocação dos recursos.

Para o campo:

- ajuda a fortalecer e a desenvolver o ecossistema da filantropia;
- é uma forma de aumentar a eficiência do *grantmaking* para doadores e donatários;
- é uma porta de entrada para que novos doadores se somem em iniciativas de filantropia estratégica;
- evita duplicidade de esforços;
- amplia o volume de recursos para uma determinada causa;
- aumenta o conhecimento sobre o problema/ desafio a ser solucionado, melhorando a análise por meio da soma de experiências das partes envolvidas.

Como começar a falar de colaboração sem cair em um enorme clichê? Quem diria, em abstrato, que colaboração não é algo bom? Ao buscar o oposto de colaboração no dicionário, encontra-se indiferença. Ou, ainda, desapoio e apatia (7GRAUS, 2020)[3]. Inevitável pensar nisso ao começar a responder à pergunta sobre os motivos de colaborar. Portanto, trata-se aqui de desconstruir o clichê, de ir muito além dele.

Colaboração é um desses consensos óbvios, sem saída, necessários. Mas que traz em si um mundo de desafios. O desafio do encontro com o outro. Pode parecer muito mais fácil – e talvez de fato seja – precisar lidar somente consigo mesmo, tanto no âmbito pessoal, como nas esferas institucionais. No entanto, quando se está no terreno do coletivo e é preciso lidar com as questões e os desafios que nele se colocam, o encontro com o outro é inevitável. No espaço coletivo, a forma como se estabelecem as relações entre as diversas partes é determinante para entender o que acontece ali e para construir o futuro que se quer para ele. E se o assunto é filantropia e investimento social privado (ISP), não resta outra opção senão mergulhar na esfera pública e coletiva dos desafios compartilhados.

Assim, para a pergunta de por que colaborar na filantropia, foram identificados três possíveis níveis – aqui chamados de janelas – de respostas.

- Janela 1: a primeira janela dialoga com uma análise mais panorâmica e estratégica, não somente do setor da filantropia, mas dos desafios compartilhados da sociedade no mundo contemporâneo – da escala local à escala global. Esse olhar macro se faz importante, uma vez que a filantropia estratégica e o ISP têm como foco de ação fundamental (talvez com raras exceções) contribuir com a busca de soluções para esses problemas e desafios, na construção de um mundo mais justo e sustentável.
- Janela 2: nesse segundo ponto de vista, olhamos não para o estado do mundo, mas para a colaboração a partir do universo da filantropia e dos desafios, limites e fronteiras que o próprio setor identifica na sua atuação.
- Janela 3: finalmente, há o olhar para os argumentos mais táticos, que dizem respeito aos ganhos de colaborar, que são somados ao fazer individual das organizações ao longo dos processos de colaboração nos quais participam.

3 A definição de colaboração que melhor se aplica ao termo tal como empregado nesta publicação é o primeiro significado apresentado: 1 Ato ou efeito de colaborar, de trabalhar em conjunto; cooperação, ajuda (MICHAELIS, 2020).

É claro que as três janelas têm conexões entre si. Na metáfora da imagem, é como se cada janela estivesse em um cômodo da casa e, portanto, as vistas são diferentes. No entanto, partes da paisagem que se enxerga de cada uma delas são comuns. Assim, de ângulos um pouco diferentes, é possível ver a montanha da janela 1 e da 2, mas não da terceira janela. Já a jabuticabeira é vista da janela 2 e 3, mas da 1 não se vê. Portanto, alguns aspectos que explicam razões da colaboração podem se repetir com pequenas nuances nos diferentes pontos de vista, como se fossem transições de paisagens de uma janela à outra.

Ainda que na maioria das fontes consultadas e das conversas realizadas os motivos para colaborar não fossem focados especificamente como justificativas para a filantropia colaborativa, mas na concepção mais ampla de colaboração, os três níveis podem ser aplicados de forma quase integral ao foco deste livro.

1.1 COLABORAÇÃO NA BUSCA POR UM MUNDO MAIS JUSTO E SUSTENTÁVEL (JANELA 1)

"Eu sou, porque nós somos" expressa a palavra zulu (e de outras línguas sul-africanas) *ubuntu*. Ou "eu só existo porque nós existimos", em outra tradução livre para a mesma palavra. Esse conceito cultural, expresso por apenas uma palavra, manifesta entendimento, assimilação e aceitação de algumas culturas a respeito da impossibilidade de dissociar partes de uma comunidade. Para muitos, pode ser entendido como símbolo de uma ideia alternativa, mais sustentável e inclusiva, para uma convivência social pautada pela colaboração.

Para compreender o papel e a importância da colaboração e da cooperação no mundo contemporâneo, não só na filantropia, mas de forma estendida a toda sociedade na construção de soluções para problemas complexos, é importante recorrer a conceitos como visão e mudança sistêmica, sistemas complexos e mudança de paradigma. Essas concepções, que nascem de teorias científicas, ajudam a compreender as dinâmicas e a estrutura da sociedade atual, a relação dela com o planeta como um todo, além de contribuir para o desenvolvimento de ferramentas e modelos mentais determinantes para produzir as mudanças que se quer realizar.

O pensamento sistêmico nasceu a partir do desenvolvimento da compreensão de que, em um sistema complexo, diferentemente de um sistema não complexo (por exemplo uma máquina ou um experimento totalmente controlado), mais importante do que compreender as características das partes que o compõem é entender as relações que se estabelecem entre elas. Só assim é possível descrever como o sistema funciona, fazer previsões sobre o que pode acontecer nele e testar hipóteses sobre como modificá-lo.

PENSAMENTO SISTÊMICO

A ideia de "mudança sistêmica" tem sua origem na teoria geral dos sistemas. Aqui, um dos personagens principais é o biólogo austríaco Ludwig Bertalanffy, ainda que poucas décadas antes dele, um médico, pesquisador, filósofo e economista russo, Alexander Bogdanov, tenha desenvolvido uma teoria quase gêmea à dele. Praticamente ao mesmo tempo, sem se conhecerem, o austríaco e o russo faziam os mesmos descobrimentos e chegavam a conclusões parecidas. Ambos descreveram os princípios e o formato de organização dos sistemas vivos como "a totalidade de conexões entre elementos sistêmicos" CAPRA e LUISI, 2014, p. 117). Portanto, para entender o que acontece em um sistema – seja ele um lago, uma floresta, uma cidade, uma rede social, um cérebro, um sistema de educação ou de saúde, uma cadeia de produção ou o planeta Terra –, como ele evolui, como se transforma ou seus processos de regulação/ autorregulação, é mais importante entender as relações entre as partes que o compõem do que entender profundamente como funciona cada um dos seus indivíduos/ partes. Mais tarde, o que a física quântica revelou no início do século XX, ao olhar o mundo atômico e subatômico, foi que mesmo ao decompor o mundo em suas menores unidades para entender como funciona e, a partir disso saber compreendê-lo, o que se observou foi não uma unidade de nada, mas "uma complexa teia de relações entre várias partes", "a visão sistêmica da vida" (p. 104). Meio século mais tarde, surgiria a matemática dos sistemas complexos que daria modelos matemáticos a todas essas ideias recém-nascidas. Foram esses conceitos, organizados e trazidos ao mundo de forma expandida por Bertalanffy, que estabeleceram o pensamento sistêmico como um movimento científico fundamental para tudo que veio depois e uma ponte essencial entre as ciências tradicionais, as ciências humanas e os sistemas sociais.

Nota: **A obra "A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas" é um livro de divulgação científica bastante acessível e fonte principal do conteúdo aqui apresentado.**

Uma das características de um sistema complexo é que, quanto mais numerosos são os pontos de conexão de uma parte (ou a quantidade de relações que ela tem), maior tende a ser o poder de influência desse elemento no sistema como um todo. Assim, identificar esses elementos-chave no sistema também se torna essencial para melhor compreendê-lo ou incidir sobre ele.

Hoje, a maioria dos problemas do nosso tempo, pautas nas quais a filantropia quer incidir, podem ser caracterizadas como sistemas sociais ou ambientais complexos.

Nas últimas décadas, o pensamento sistêmico – que foi inicialmente concebido na biologia, passou a ser estudado na física, ganhou modelos matemáticos e se expandiu para outras disciplinas científicas – foi sendo cada vez mais incorporado nos estudos das ciências humanas e sociais. Hoje, a maioria dos problemas do nosso tempo, pautas nas quais a filantropia quer incidir, podem ser caracterizadas como sistemas sociais ou ambientais complexos – do sistema de educação de um país ao funcionamento do sistema que explica as mudanças climáticas, passando pela dinâmica da economia ou pelos mecanismos de desigualdades. Não por acaso, algumas das maiores iniciativas de colaboração no campo filantrópico no mundo atual, que também utilizam modelos de filantropia colaborativa, adotam a abordagem sistêmica para fundamentar sua criação, desenvolvimento e implementação.

O conceito de paradigma também nasce nas ciências da natureza e é exportado para as ciências sociais. Ao ser aplicado em sistemas humanos, segundo Capra e Luisi, paradigma social pode ser definido como "uma constelação de conceitos, valores, percepções e práticas compartilhadas por uma comunidade formando uma visão particular da realidade que é a base da maneira pela qual a comunidade se organiza" (1997, p. 26).

Ambos os conceitos se relacionam com a ideia de colaboração – trabalho em conjunto, cooperação – porque essa visão sistêmica, que representa um novo paradigma, supõe "uma mudança em que o mundo deixa de ser visto como uma máquina e passa a ser compreendido como uma rede" (CAPRA e LUISI, 2014, p. 26). Nas palavras dos autores:

> No mundo de hoje, há três centros de poder: governo, empresas comerciais e sociedade civil. Todos os três (em graus variados) precisam de líderes ecologicamente alfabetizados, capazes de pensar sistemicamente. A colaboração entre esses três centros de poder terá importância crucial para o movimento em direção a um futuro sustentável (CAPRA e LUISI, 2014, p. 563).

Assim, a adoção do pensamento sistêmico nos vários ramos da ciência e da vida e também da colaboração pode ser compreendida como

parte de uma mudança de paradigma substancial. A mudança de paradigma que a visão sistêmica representa – uma nova visão sobre a vida e o planeta que afeta também a forma como nos relacionamos com eles – está acontecendo agora, inclusive neste exato momento. Todos fazemos parte dela. É um processo. E é muito difícil entender algo na sua totalidade quando se está tão profundamente implicado nesse algo. Todos somos, de alguma forma, também agentes dessa mudança, podendo influenciá-la e, à medida que avança, ser cada vez mais conscientes dela.

MUDANÇA DE PARADIGMA

Em 1962, o físico e filósofo da ciência, Thomas S. Kuhn, lançou o livro "A estrutura das revoluções científicas". Nele, Kuhn explica que a evolução da ciência se caracteriza por longos períodos de progresso contínuo, chamados de "ciência normal". Mas, de vez em quando, ao longo da história, esses períodos são interrompidos por períodos de "ciência revolucionária". Quando isso acontece, algo se descobre e, não apenas uma teoria científica cai por terra, mas todo o arcabouço conceitual no qual ela se sustenta sofre uma mudança radical. Para descrever esse acontecimento, Kuhn introduziu o conceito de "paradigma" científico – um conjunto de realizações que inclui conceitos, valores e técnicas compartilhadas e utilizadas por uma comunidade científica para definir problemas e soluções legítimos. Segundo Kuhn, mudanças de paradigmas ocorrem quando há uma ruptura revolucionária nesse conjunto (CAPRA e LUISI, 2014).

1.1.1 Mudanças sistêmicas e filantropia

> ***"Andam dizendo que o ODS O deveria ser uma mudança de modelo mental".***
>
> Depoimento de entrevistado

> *“Fundamentalmente tem coisas que não são possíveis mudar se eu não agir colaborativamente, como coletivo. Eu não consigo sozinho melhorar a educação, não consigo resolver os problemas da saúde, eu não consigo sozinho mudar alguns princípios da economia. As coisas grandes, sistêmicas, complexas, que são necessárias, é impossível você mexer nisso sozinho. Claro que você pode olhar um ponto e pensar ‘eu vou ficar nesse ponto, vou bater nesse ponto e espero que isso reverbere para ação que os outros estão tendo’, mas quando você olha de um lugar um pouco mais sistêmico, a colaboração se justifica pela incidência e transformação daquele campo [desafio/ agenda]”.*
>
> Depoimento de entrevistado

Uma das perguntas existenciais da filantropia estratégica – pode-se dizer que, em grande medida, em escala global – é o questionamento sobre se de fato estamos produzindo transformações capazes de impactar as bases das desigualdades, da injustiça, da pobreza, da educação, das mudanças climáticas, da destruição ambiental, ou se estão sendo tratados apenas os sintomas e, assim, produzindo eventualmente resultados positivos quando analisados de forma isolada, mas que têm pouco efeito sobre o todo.

Provavelmente todo investidor social que esteja implicado em uma causa já se fez essa pergunta. E, cada vez mais, ela tem sido feita de forma coletiva, em rodas de conversa sobre, por exemplo, impacto, filantropia estratégica, inovação e risco, colaboração ou simplesmente sobre como evoluir enquanto setor e aumentar a contribuição na busca de soluções para os desafios da agenda pública.

As tentativas de incorporação de um olhar sistêmico e de adoção de práticas e ferramentas que possibilitem essa visão mais ampla dos contextos e agendas em que se pretende atuar têm conexão com essa busca de caminhos e vontade de produzir mudanças que sejam transformadoras em um outro nível de escala. E aqui escala não se limita ao número de zeros à direita do primeiro algarismo, mas sim ao impacto ou efeito global que uma determinada intervenção é capaz de produzir em um contexto (ou sistema) específico – seja ele uma escola de 400 alunos ou o sistema educacional de um município ou de um país que inclui milhões de crianças; seja um lago, um oceano ou os cinco. Assim, para que seja possível aplicar o pensamento sistêmico em uma intervenção socioambiental é fundamental que os limites do sistema que se quer transformar sejam delimitados, já que em última instância o planeta Terra em si é um sistema complexo.

QUADRO 1 – CONCEITOS ÚTEIS PARA APLICAÇÃO DO PENSAMENTO SISTÊMICO NA FILANTROPIA E NO ISP

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Sistema complexo	É um conjunto de partes que interagem e produzem algum tipo de comportamento do todo. Um sistema adquire propriedades emergentes adicionais que podem não ser encontradas em nenhuma das partes que o compõem.
Pensamento reducionista	É uma abordagem linear de análise que divide um sistema complexo em partes e as analisa separadamente.
Pensamento sistêmico	É uma abordagem holística de análise que estuda como e por que os sistemas se comportam de uma determinada maneira, por meio da observação de suas partes, das relações entre elas e dos comportamentos resultantes, e como esses elementos se transformam ao longo do tempo.
Prática de sistemas	É uma prática que integra o pensamento sistêmico aos processos e ferramentas utilizados.
***Guiding star* (estrela guia) ou visão**	É uma visão que define qual/ como é o sistema futuro desejado, apresentando o cenário para o qual o investidor social está trabalhando.
Princípios orientadores	São as normas, regras ou valores fundamentais que representam o que é desejável.
Teoria da mudança	É uma descrição sobre como se espera que ocorra a mudança desejada em um contexto ou sistema específico e como e o que a organização irá fazer para contribuir para que tal mudança seja alcançada.
Mapa do sistema	É uma representação gráfica de um sistema que destaca suas partes e as conexões e forças entre elas.
Ciclos de retroalimentação	São ciclos de causa e efeito entre partes de um sistema. Existem dois tipos de ciclos de retroalimentação: ciclos de reforço e ciclos de enfraquecimento.
Ciclos de reforço (ciclos de retroalimentação positiva)	São ciclos de causa e efeito entre partes de um sistema que reforçam uma mudança positiva, funcionando como um empurrão na direção desejada.
Ciclos de enfraquecimento (ciclos de retroalimentação negativa)	São ciclos de causa e efeito entre partes de um sistema que contrariam uma mudança desejada, funcionando como um empurrão na direção oposta à que se gostaria de ir.
Ponto de alavancagem	É um local em um sistema onde uma solução específica pode ser introduzida e aplicada; um alto ponto de alavancagem é um local em que uma pequena quantidade de força pode gerar uma mudança significativa no sistema.

Fonte: Enclude (2019). Tradução livre.

Para usar uma abordagem sistêmica em uma iniciativa de filantropia, é importante conhecer alguns conceitos relacionados às características e modos de funcionamento dos sistemas complexos, analisando o problema que se quer resolver a partir destes princípios. O Quadro 1, traduzido e adaptado livremente a partir da publicação "System change: an emerging practice in impact investing", elaborada pelo Enclude[4] e pela Fundação Open Society, apresenta um resumo dos principais conceitos que ajudam a colocar em prática a abordagem sistêmica ao olhar para um determinado desafio.

A adoção de práticas e estratégias que incorporam conceitos sistêmicos leva, inevitavelmente, a uma maior colaboração.

1.1.2 Mudanças sistêmicas e colaboração

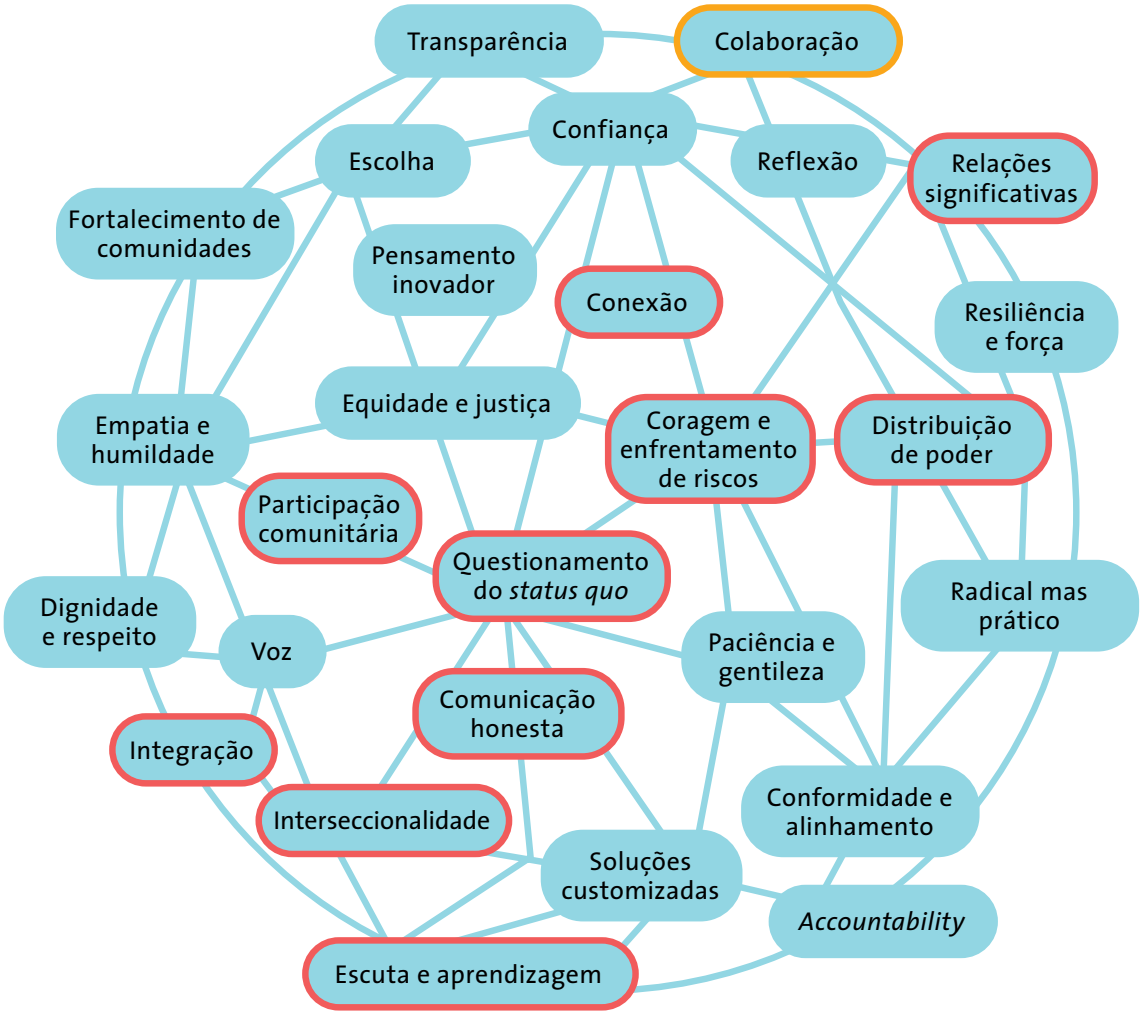
A adoção de práticas e estratégias que incorporam conceitos sistêmicos leva, inevitavelmente, a uma maior colaboração. Não necessariamente colaboração em cada passo, em cada atividade ou em cada ação de uma intervenção. A colaboração pode ganhar forma prática de maneiras variadas, mas é sem dúvida um elemento-chave, tanto no olhar para o problema que se pretende enfrentar como para a solução. Nesse sentido, ela se torna quase uma ferramenta de análise e, ao mesmo tempo, uma estratégia de atuação, inclusive no que diz respeito às definições sobre mobilização, coordenação, gestão e aplicação dos recursos financeiros, envolvendo os diversos atores que colaboram.

Sim, esse é um manifesto à colaboração não como contraponto a algo, mas como um tema que pode ser aprimorado e desenvolvido. Ainda que não para ser utilizada o tempo todo, precisamos e podemos colaborar mais e melhor. E, pensando especificamente no desenvolvimento do setor da filantropia e do ISP, a colaboração é capaz de produzir novas arquiteturas de atuação que têm um potencial enorme de ampliar os recursos e, naturalmente, criar e desenvolver o olhar sistêmico que as relações entre as partes (e somente por meio delas, pela sua diversidade de composição) são capazes de produzir.

A publicação do Enclude (2019) também apresenta um mapeamento de princípios orientadores adotados por mais de 40 investidores sociais, identificados como aderentes à abordagem sistêmica e a práticas de visão e mudança sistêmica. O estudo indica diversos elementos comuns entre esses atores, resumidos na Figura 1. Nela, identificam-se vários elementos/ princípios (destacados) que têm uma relação direta com a colaboração, além da própria colaboração como princípio chave. Muitos deles são, de alguma forma, abordados nos próximos capítulos.

4 Importante banco de investimento de impacto presente nos Estados Unidos e no Reino Unido.

FIGURA 1 – PRINCÍPIOS ORIENTADORES ADOTADOS POR INVESTIDORES SOCIAIS IDENTIFICADOS COM A ABORDAGEM SISTÊMICA



Fonte: Enclude (2019). Tradução livre. Destaques da autora.

Deste ponto, uma outra opção para seguir a leitura e entender mais sobre mudança sistêmica na prática da filantropia colaborativa, é saltar diretamente para um dos formatos de filantropia colaborativa que adotam a visão de mudança sistêmica na sua concepção, o **impacto coletivo** no **capítulo 5.1.1.8** e, de lá, para exemplos práticos desse formato, indicados nos **capítulos 6 e 7**.

1.2 DESAFIOS E FRONTEIRAS ESTRATÉGICAS DA FILANTROPIA (JANELA 2)

Há diversas boas razões para colaborar também ao focar no universo da filantropia estratégica e do ISP. Para apresentar os principais motivos de colaboração a partir do olhar do próprio campo do ISP, a escolha foi iniciar com alguns depoimentos-resposta em primeira pessoa. São reflexões sobre a colaboração e sua conexão com os desafios e fronteiras que o setor identifica, em sua autoanálise.

> *"Nenhum dinheiro filantrópico será capaz de resolver um problema social e ambiental sozinho".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Nenhum dinheiro filantrópico, nem das maiores filantropias, vai resolver os desafios sociais do país do tamanho que eles são. Ou a gente soma esforços e alavanca recursos financeiros, humanos e intelectuais para resolver problemas ou, na minha opinião, a gente vai estar sempre enxugando gelo, porque as mudanças estão acontecendo muito mais rápido do que as soluções que a gente está conseguindo colocar em prática".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Se você olhar o volume de recursos da filantropia, esse dinheiro é uma gota em um oceano, em um país do tamanho do Brasil. Para ter mais impacto e para pensar estrategicamente em grupo, a colaboração é importante".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Acho que ser mais colaborativo passa por uma conjuntura de questionamento, de xeque das organizações em geral, que passa pela política, pelas empresas, pela filantropia, pela sociedade civil. Está todo mundo em xeque e esse é o contexto macro. Dando um zoom na filantropia, eu vejo que, além de estarmos nesse contexto, a gente também está se deparando com as novas fronteiras desse campo, como o crescimento dos negócios de impacto, por exemplo. A gente acaba tendo que lidar com as heranças e as impressões do senso comum que se tem do terceiro setor: que somos pouco eficientes, que não temos escala. Fazendo uma caricatura, é como se a gente estivesse brincando de resolver os problemas. Acho que tem esse incômodo até mesmo entre pares. O questionamento do motivo de ser mais colaborativo está nesse bolo de questionamentos que tenta nos tirar de uma zona de conforto e colocar a gente em um contexto bastante mais desafiador, de urgências e complexidades das questões que estão aí ao nosso redor".*
>
> Depoimento de entrevistado

"Nos equivocamos quando pensamos estratégias que não dialogam com indicadores mais robustos que correspondam ao cenário macro. Várias organizações têm se sentido convocadas nessa direção. Para você responder a um indicador macro, não tem como trabalhar sozinho. É um vento que veio a favor no sentido da colaboração".

Depoimento de entrevistado

"Quando eu olho para o trilho evolutivo do campo, no esforço permanente de subir a barra e de aprimorar nossas práticas, de amadurecer, tem um espaço aqui para a gente agir de maneira mais articulada e potencialmente mais efetiva nessa altura da nossa trajetória".

Depoimento de entrevistado

"A importância da colaboração vem da compreensão de que essas instituições [ISP], dada sua natureza, não têm capacidade de resolver os problemas que elas se propõem sozinhas e, mais do que isso, elas não operam no ambiente sozinhas. Via de regra, trabalham em um ambiente que outras instituições também atuam. Isso impõe, de saída, uma ideia de colaboração. Pode ser mais próxima, mais direta, mais pontual, mais longo prazo, mais específica, mas você está inevitavelmente interagindo com outras organizações que estão atuando no campo que você está se propondo a trabalhar".

Depoimento de entrevistado

"Esse caminho para uma maior colaboração é simultâneo a uma avaliação, que cada vez mais organizações vêm fazendo, de que os desafios se aprofundaram e que não é possível intervenções mais significativas sem colaboração. Esse processo também tem relação com uma busca de resposta para o que é impacto, o que de fato vai atender a uma mudança social".

Depoimento de entrevistado

"Queremos mudar o Brasil, a gente realmente acredita nisso, mas temos plena certeza de que seria uma arrogância absurda acreditar que uma organização consegue mudar o Brasil. Quanto mais a gente entende a complexidade dos problemas com os quais se trabalha em filantropia de um modo geral, mais claro fica que só com muita mobilização, muito trabalho conjunto e muito foco nos esforços de uma maneira colaborativa, grandes transformações acontecem. Então, por causa dessa certeza, de que nossa ambição é grande demais para que a gente dê conta sozinho e de que organizações juntas têm potencial de fazer pautas realmente acontecerem, é que a decidimos operar dessa forma".

Depoimento de entrevistado

"O que é prioridade de verdade precisamos fazer de forma coordenada, conjunta ou, pelo menos, complementar".

Depoimento de entrevistado

A partir de depoimentos de quem está pensando a atuação da filantropia do lugar estratégico, pode-se dizer, em síntese, que a colaboração faz sentido e é importante pelos motivos elencados abaixo.

- **Atuamos em um contexto cada vez mais desafiador.**
  A complexidade e a urgência dos temas circundantes são cada vez maiores e mais prementes. Trata-se de atenção à saúde, educação de qualidade para todos, cidades mais sustentáveis e justas, mobilidade urbana, acesso à água de qualidade, inclusão produtiva e modos de produção mais justos e sustentáveis, equidade racial, garantia de direitos (de mulheres, LGBT, crianças, durante a primeira infância, idosos, imigrantes, refugiados, entre muitos outros), clima, preservação ambiental nos mais variados níveis e ecossistemas, como preservação de florestas, de espécies de plantas e animais, dos oceanos. Assim, uma longa lista de temas nos quais a filantropia se propõe a trabalhar e contribuir poderia ser produzida. No Brasil, por exemplo, 80% dos investidores sociais tem algum tipo de atuação relacionada à educação (GIFE, 2019). Por isso, cada vez mais, há uma maior percepção e consciência da complexidade desses problemas e uma humildade também cada vez maior, no sentido de que ninguém será capaz de dar conta de nenhum deles sozinho e, portanto, precisa de ajuda ou precisa ajudar quem tem maior poder de incidência nessas agendas. Ajuda, nesse caso, se traduz muitas vezes em formatos colaborativos de atuação, tanto entre atores do campo da filantropia, quanto intersetoriais.
- **Precisamos assumir um senso de responsabilidade compartilhada.**
  Muito conectado ao primeiro aspecto, há uma expansão de consciência na direção de incorporar um senso de responsabilidade maior em relação aos desafios coletivos. Assim, entende-se que uma questão de saúde pública, por exemplo, não é de responsabilidade exclusiva do governo e dos respectivos órgãos competentes, como ministérios e secretarias de saúde, mas que existe uma responsabilidade compartilhada entre todos os setores/ atores sociais e também em um nível mais individual, enquanto cidadãos. Portanto, para solucionar o tema é preciso que todos e cada um faça a parte que lhe corresponde. E fazer isso, de forma coordenada e colaborativa, resultará em maior eficácia e impacto.

Esses dois primeiros argumentos se conectam bastante com as razões apontadas na janela 1, fazendo a ponte entre o olhar para o contexto e a atuação da filantropia nele.

– **Precisamos de mais recursos.** Os desafios são grandes demais para que o recurso de um único indivíduo ou de uma única organização seja capaz de solucioná-los na imensa maioria dos casos. Talvez, em algum nível local, haja exemplos que comprovem que isso nem sempre é verdade, mas mesmo nesses casos cabe perguntar o quanto seria saudável ter um único ator filantrópico responsável, por exemplo, pelo sistema de creches de um pequeno município. Que riscos isso poderia trazer? Seria a forma mais adequada e sustentável de resolver as questões relacionadas ao acesso a creches? Possivelmente, em muitos casos, a resposta seria não.
Um artigo de Brad Smith (2016), presidente da Candid – organização americana de fomento ao campo da filantropia e da sociedade civil organizada nos EUA – estima que, dos 3,5 trilhões de dólares necessários para cumprir a agenda dos ODS até 2030, aproximadamente 365 bilhões serão aportados pela filantropia institucional. Isso corresponde a pouco mais de 5% do total necessário (e, claro, isso considerando que o investimento terá o resultado esperado e sem contar com aquilo que ainda não se sabe se vai acontecer). A iniciativa SDG Funders, articulada pela Candid, tem acompanhando esse investimento e aponta que, entre 2016 e 2019, foram investidos pelas fundações pouco mais de 201 bilhões de dólares, o que indica que possivelmente o número real será maior do que o previsto, dado o horizonte de 2030 (CANDID, 2020b). Nesses números é possível ler que, por um lado, o dinheiro da filantropia tem a sua relevância, uma vez que se trata de erradicar problemas extremamente profundos e complexos do planeta, com uma alta necessidade de recursos financeiros e que, portanto, todo recurso é bem-vindo. Por outro lado, esses números também contam que é preciso mais recursos. Essa realidade convida a pensar sobre como mobilizar um volume maior de recursos dentro da própria filantropia: que novos modos, arquiteturas e formatos podem somar mais recursos de atores (indivíduos e organizações) já atuantes e como incluir novos atores que também possam aportar mais recursos – formatos muito conectados ao que se está chamando de filantropia colaborativa. Alerta também para a necessidade de mobilizar e coordenar tais recursos com outros parceiros, especialmente nos setores privado e público. Um outro ponto de reflexão que os números despertam se refere a como aportar melhor esse dinheiro, conectando-se assim ao próximo item.

– **Podemos ser mais eficientes.** Quando se foca a atenção não no orçamento disponível para uma determinada ação, mas no problema que se quer resolver, é natural buscar compreender quais são as necessidades para solucionar o problema, quais são as estratégias possíveis, quem são os demais atores envolvidos no tema etc. Nesse processo, muitas vezes se descobre diversos investidores sociais investindo em agendas semelhantes, com estratégias inclusive parecidas e que, durante muito tempo, não se conheciam ou que, mesmo conhecendo-se, não estabeleciam nenhum tipo de articulação e coordenação desses esforços. Esse tipo de desencontro, que tem sido identificado com frequência na medida em que os investidores sociais começam a fazer esse exercício, em muitos casos não é a maneira mais eficaz de aportar recursos, pois é muito provável que se esteja gastando dinheiro e outros tipos de recursos para produzir coisas sobrepostas, que teriam um impacto muito maior se estivessem articuladas em algum nível, o que leva à próxima razão para a colaboração.
– **Queremos aumentar o impacto.** Tendo em conta que os recursos são finitos, e ainda que se consiga aumentar os orçamentos das organizações, sempre haverá um teto que não corresponderá às necessidades das causas com as quais trabalham. Uma das formas de conseguir aumentar o impacto é juntar os recursos disponíveis. Outra é a aproximação com as políticas públicas, levando muitas vezes a uma colaboração intersetorial, que também tem se mostrado um caminho cada vez mais adotado e que se conecta também com o próximo argumento.
– **Queremos ganhar escala.** Uma concepção que cada vez ganha mais força entre investidores sociais é a de que, para produzir mudanças sistêmicas, é preciso escalar. E, para escalar, trabalhar sozinho não funciona. Quando se fala em escala, frequentemente o parceiro mais óbvio é o governo, pois há um entendimento cada vez mais amplo de que escala se consegue com políticas públicas, mas essa não é a única resposta. Se a intenção é, por exemplo, fiscalizar o governo ou uma política pública, a escala pode ser lograda em parceria com uma ampla gama de organizações de base da sociedade civil. Em qualquer caso, incorporando mais colaboração.
– **Queremos dialogar com indicadores macro.** É cada vez mais frequente encontrar investidores sociais que, no processo de avaliação de resultados e impacto dos projetos e programas ou da organização como um todo, adotam indicadores macro para

acompanhamento. Assim, se o foco do trabalho é alfabetização, para além (ou ao invés) de medir o avanço da alfabetização de um grupo de alunos que participam de determinado projeto, passa-se a olhar para o índice de alfabetização de todo um município, estado ou até do país. Da mesma forma, se o foco da atuação é equidade racial ou direito das mulheres, utiliza-se cada vez mais indicadores que apontam, por exemplo, diferenças salariais entre homens e mulheres ou brancos e negros, ou ainda o número de mulheres ou negros ocupando cargos diretivos. Se a agenda é a primeira infância, busca-se incidir sobre o número de crianças entre 0 e 6 anos que tem acesso a creches, a partir de indicadores oficiais que fazem essa medição em escala. Acontece que a evolução desses indicadores é influenciada por aspectos que nada tem a ver com a atuação do investidor social e, portanto, provoca os investidores para ampliarem a visão dos atores envolvidos na agenda, convidando-os para uma maior articulação com eles e, a partir daí, para a criação de modelos mais colaborativos de trabalho.

Ainda que haja uma aceitação do fato de que nem a melhor das intenções combinada com recursos expressivos – considerando os patamares de investimento da filantropia – são suficientes para uma atuação que garanta a erradicação de qualquer um dos desafios e problemas coletivos que a sociedade enfrenta, na análise de Susan Wolf Ditkoff e Abe Grindle (2017) algumas das iniciativas de maior impacto social do século passado tiveram uma participação fundamental da filantropia: a erradicação mundial da poliomielite, o movimento antiapartheid na África do Sul, a distribuição de almoço gratuito ou a preços baixos para todos os alunos carentes nos Estados Unidos, o atendimento de emergência pelo número 911, o direito de casamento para cidadãos do mesmo sexo também nos EUA – influenciando a adoção da lei em outros países – ou a adoção do soro caseiro de forma generalizada por famílias em Bangladesh, resultando na diminuição em 90% das mortes infantis causadas por diarreia e desidratação – outra iniciativa que se espalhou pelo mundo com enorme impacto nos índices de mortalidade infantil, inclusive no Brasil.

E na filantropia brasileira também há exemplos, como a construção da base nacional comum curricular ou a implementação do ensino médio em tempo integral na educação pública em vários estados do país, casos em que a participação do ISP foi crucial (GIFE, 2019a). Essas

iniciativas transformaram ou salvaram centenas de milhões de vidas. Isso mostra não apenas que o ISP pode fazer diferença e ter um papel a cumprir nos principais desafios da agenda contemporânea, como também soma argumentos a respeito dos motivos para colaborar.

Todas as iniciativas mapeadas pelo artigo publicado pela Harvard Business Review (DITKOFF e GRINDLE, 2017) contêm intrinsecamente a ideia de colaboração. Como o texto explica que a participação e a relevância da filantropia foram muito diferentes em cada caso, a conclusão lógica é que outros atores tiveram que exercer outros papéis e que, portanto, também tiveram que participar ativamente da solução dos problemas, sendo uma construção de vários atores e, portanto, pressupondo algum grau de colaboração.

Em seguida, o artigo se propõe a analisar os fatores comuns de sucesso nas iniciativas, sugerindo-os como pré-requisitos para ações filantrópicas com essa magnitude de impacto positivo. A primeira recomendação é "compreenda o problema e seu ecossistema e compartilhe a compreensão", dialogando bastante com a ideia de colaboração e de uma abordagem sistêmica. Afirma ainda que:

> A maioria das iniciativas que estudamos compartilhava quatro padrões: o sucesso demorou muito – quase 90% das iniciativas duraram 45 anos em média. Frequentemente implicavam cooperação governamental – 80% exigiam mudanças no financiamento, políticas ou ações governamentais; colaborações – quase 75% envolveram coordenação ativa entre atores chave em diversos setores; e pelo menos 66% envolveram doadores que fizeram grandes apostas filantrópicas, doações de US$ 10 milhões ou mais (DITKOFF e GRINDLE, 2017, s. p.).

1.3 APRENDIZADOS E GANHOS DA COLABORAÇÃO (JANELA 3)

Além das razões mais estruturais para colaborar, à medida que investidores sociais vão experimentado colaboração em suas diferentes dimensões e formatos, descobrem e aprendem novas razões vindas de um lugar muito mais prático e pragmático, da experiência do fazer, que reforçam as vantagens da busca por ações mais cooperativas.

Essas razões estão presentes nas falas de gestores da filantropia, doadores, especialistas e em diversos estudos sobre o tema, e foram resumidas no Quadro 2.

QUADRO 2 – MOTIVAÇÕES, OPORTUNIDADES, GANHOS E APRENDIZADOS DA COLABORAÇÃO

COLABORAR É...
... uma oportunidade de aprendizado para os doadores, tanto no que se refere à sua agenda de atuação, quanto no que se refere aos processos que envolvem a colaboração, aumentando a capacidade da organização trabalhar dessa forma.
... uma forma de aumentar a eficiência do *grantmaking* para doadores e donatários.
... uma porta de entrada para que novos doadores se unam em iniciativas de filantropia estratégica e ISP – especialmente indivíduos de alta renda que não se engajariam sozinhos.

COLABORAR PORQUE...
... faltam recursos suficientes na organização para uma determinada ação.
... amplia o volume de recursos para uma determinada causa, problema ou território.
... permite a participação em uma iniciativa com maior escala e visibilidade, aumentando a possibilidade de influenciar em mudanças sistêmicas.
... valida a tomada de decisão.
... dá legitimidade perante outras partes/ atores envolvidos na agenda/ iniciativas em que atua.
... surgem novas oportunidades.
... aumenta a capacidade de assumir riscos.
... ajuda a fortalecer e a desenvolver o ecossistema da filantropia.

COLABORAR PARA...
... aumentar o impacto.
... aumentar a efetividade e obter melhores resultados.
... otimizar e aumentar a eficiência na alocação dos recursos.
... aumentar a escala.
... não duplicar esforços.
... potencializar o recurso investido.
... aumentar o conhecimento sobre o problema/ desafio a ser solucionado, melhorando a análise por meio da soma de experiências das partes envolvidas.

Fonte: **elaboração própria.**

Os trechos de falas de entrevistados ilustram o argumento da janela 3.

> *"Foi o primeiro grande coinvestimento que fizemos e que gerou muito aprendizado. Foi legal para aprender a trabalhar com organizações internacionais, foi importante para percebermos o valor de antever grandes transformações que estão para acontecer e para qualificar um projeto grande que era arriscado, mas com o conforto de que não era só a gente que estava acreditando naquilo".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Se mais gente está disposta a colocar dinheiro nas coisas que estamos colocando, significa que as soluções que estamos desenhando param de pé. Essas coisas estão baseadas em dados, evidências, têm robustez suficiente para mais gente acreditar nisso [...]. Garante que não estamos fazendo coisas enormes que outros não veem valor".*
>
> Depoimento de entrevistado

O Censo GIFE 2018[5] investigou quais são as principais motivações dos investidores sociais ao atuar em rede (Tabela 1). Como redes são uma das formas de colaboração possíveis, as respostas coletadas também ajudam a entender, de forma quantitativa, as razões práticas para colaborar mais valorizadas pelo ISP brasileiro. Dentre as opções disponíveis, quatro aparecem com importância substancialmente maior que as demais, sendo apontadas por pelo menos 44% dos respondentes. A **troca de informações ou conhecimento é a motivação número um para atuar em rede**, seguida da **crença na potência da atuação compartilhada**. A terceira é a **articulação com outros atores e conexão com possíveis parceiros**, e a razão que encerra o bloco das principais motivações é a **oportunidade de desenvolver iniciativas em conjunto com outras organizações**.

As motivações com maior percentual de respondentes têm mais conexão com ganhos coletivos do que com ganhos individuais, como a qualificação da atuação da própria organização ou disseminação de suas causas. Esse parece ser um bom indício de que as organizações estão vendo a colaboração, de fato, como algo mais coletivo ainda que haja diversas dificuldades para a concretização da colaboração e o real engajamento das organizações numa lógica mais coletiva (**capítulos 3.2 e 4.1**).

5 Pesquisa bienal quantitativa, autodeclaratória e voluntária, realizada com os associados do GIFE, que fornece um panorama sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública. Ao apresentar as principais características e tendências nas práticas do investimento social e da filantropia, o Censo GIFE presta suporte ao planejamento, estruturação e qualificação da atuação dos investidores sociais.

Ao mesmo tempo, os dados apontam que há uma leve prevalência de organizações que buscam conhecimento e articulação em detrimento do desenvolvimento de iniciativas concretas.

TABELA 1 – ASPECTOS MAIS VALORIZADOS PELOS INVESTIDORES SOCIAIS NA ATUAÇÃO EM REDE (2018)

O QUE A ORGANIZAÇÃO RESPONDENTE MAIS VALORIZA NA ATUAÇÃO EM REDE?	%
Troca de informações ou conhecimento	52
Crença na potência da atuação compartilhada, onde cada organização aporta sua *expertise* para atingir objetivos comuns	47
Articulação com outros atores e conexão com possíveis parceiros (*networking*)	46
Oportunidade de desenvolver iniciativas ou projetos/ programas em conjunto com outras organizações	44
Qualificação e fortalecimento da atuação da organização respondente	34
Fortalecimento/ disseminação das causas da organização respondente	26
Ampliação da possibilidade de incidência em ações de *advocacy*	16
Não integra redes ou grupos	8
Oportunidade de conexão com organizações de diferentes perfis	6
Base: 133 Índice de multiplicidade: 3,0	

Fonte: **GIFE (2019).**

Além de vantagens e aprendizados do ponto de vista dos doadores, também se identificam benefícios para as organizações apoiadas (*grantees*/ donatárias), tais como:

- prestação de contas por um único processo para vários doadores de uma vez;
- aumento do potencial de mobilização de recursos;
- intensificação na relação e aumento do vínculo com os financiadores.

As iniciativas são especialmente benéficas para OSC apoiadas por meio de arquiteturas e formatos colaborativos, quando recebem uma doação alta, com compromisso de longo prazo, que inclui uma porcentagem de apoio institucional e recursos livres.

Seja para doadores, seja para organizações apoiadas, nada disso está garantido em uma colaboração. O grau de aproveitamento desses benefícios potenciais vai depender, em um nível mais individual, do engajamento da organização/pessoas da organização (inclusive lideranças) no processo de colaboração e na sua capacidade de compartilhar o conhecimento adquirido e, no âmbito coletivo, da capacidade dos atores envolvidos de construírem uma colaboração que funcione. E uma colaboração que funcione pode assumir formatos muito diversos e depende, por sua vez, dos objetivos com os quais cada parte chega à mesa, bem como da flexibilidade delas para elaborar os melhores acordos nas mais variadas dimensões – em relação à realidade que se quer transformar, aos objetivos, acordos de governança e de processo – como está aprofundado no **capítulo 4**.

O grau de aproveitamento dos benefícios potenciais da colaboração vai depender, em um nível mais individual, do engajamento da organização/pessoas da organização (inclusive lideranças) no processo de colaboração e na sua capacidade de compartilhar o conhecimento adquirido e, no âmbito coletivo, da capacidade dos atores envolvidos de construírem uma colaboração que funcione.

Todas essas razões – somadas às três janelas – esgotam, em boa medida, as motivações pelas quais a filantropia e o ISP no mundo têm, há tempos, olhado com interesse cada vez maior e de formas cada vez mais sofisticadas para o tema da colaboração. Os exemplos de sucesso corroboram a pertinência dessa discussão. Mas como é isso na prática? Como a colaboração tem sido incorporada na realidade do setor?

CAPÍTULO 2

Organizando o olhar para a colaboração na filantropia

TRÊS DIMENSÕES DA COLABORAÇÃO NO SETOR

DIMENSÃO 1: COLABORAÇÃO NO FAZER INDIVIDUAL

Ações de colaboração centradas no fazer individual dos investidores sociais.

Atores da filantropia incorporando elementos de colaboração no processo de escuta para tomada de decisões em diferentes esferas ou participando de espaços colaborativos que possam potencializar suas ações.

EM GERAL SEM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS	
Colaborações consultivas e/ ou pontuais	Iniciativas colaborativas em geral sem investimento/ coinvestimento

COM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS POR MEIO DE COINVESTIMENTO ENTRE ATORES DA FILANTROPIA
Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos
Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos
Fundos filantrópicos

DIMENSÃO 2: FILANTROPIA COLABORATIVA

Espaços, modelos, formatos, arquiteturas colaborativas entre investidores sociais que mobilizam, gerem e/ ou distribuem recursos.

Modos de fazer colaborativos que somam esforços e recursos de organizações investidoras sociais privadas e/ ou indivíduos e famílias e estabelecem procedimentos de coordenação de investimento ou de coinvestimento.

COM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS, PODENDO SER UMA DOAÇÃO DE UM ÚNICO INVESTIDOR SOCIAL OU COINVESTIMENTO	
Apoio a iniciativas colaborativas	Apoio a organizações focadas em ação colaborativa

DIMENSÃO 3: INVESTIMENTO EM COLABORAÇÃO

Apoio financeiro de investidores sociais a iniciativas de colaboração.

Ações relacionadas ao investimento em colaboração, quando, do ponto de vista do investidor social, a decisão fundamental é aportar recursos em algo que seja colaborativo na sua essência.

Além das três dimensões, a colaboração pode ser ainda adotada por investidores sociais como uma estratégia de atuação transversal que não está vinculada a um projeto ou ação específico. Por fim, há as organizações que adotam a colaboração como uma causa, fazendo-a tema central da sua atuação.

> *"O desafio inicial é limpar um pouco o terreno. Estamos falando de muita coisa ao mesmo tempo. É preciso organizar essa conversa".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Tenho usado o termo* collaborative philanthropy *nas nossas interações internacionais e vejo essa dificuldade conceitual na compreensão do que é isso. É o Co-Impact? É o Giving Pledge? É o Bem Maior aqui no Brasil? São as alianças?".*
>
> Depoimento de entrevistado

As formas de estabelecer colaboração no universo filantrópico são possivelmente infinitas, porque estão intimamente ligadas ao nosso potencial criativo coletivo. Cada colaboração é única – envolve atores que são únicos, uma agenda específica, um território particular, em um momento singular da história. Pode envolver arranjos muito variados e graus de intensidade muito diferentes.

No entanto, não necessariamente são esses fatores que vão determinar o sucesso da colaboração, assim como não necessariamente uma colaboração mais intensa, em que os envolvidos estão concebendo e gerindo o projeto totalmente em conjunto, é melhor que outra em que eles estão apenas aportando recursos conjuntamente em um determinado projeto, iniciativa ou organização. Uma colaboração com maior número de participantes envolvidos ou com maior volume de recursos, ou ainda mais longa, não produz automaticamente melhores resultados do que uma colaboração entre um grupo menor, com menos recursos ou mais pontual. O grau de institucionalidade tampouco pode qualificar a colaboração no que diz respeito a seu êxito, ainda que possa representar um nível de comprometimento maior. O que se pode afirmar é que uma colaboração mais intensa, com mais atores envolvidos e engajados, mais recursos, com visão e compromisso de longo prazo, se bem-sucedida e exitosa, tem um potencial de impacto ou de transformação maior para a resolução de um determinado problema complexo quando comparada com uma iniciativa colaborativa exitosa mais simples – com menos atores, recursos e de curto ou médio prazo.

Mas o êxito em uma colaboração mais elaborada não é uma tarefa fácil. É complexa e depende de uma série de fatores endógenos – no que diz respeito ao grupo envolvido – e exógenos, de contexto, que são muitas vezes difíceis de prever e sobre os quais não é possível ter controle. Em geral, para se chegar a participar de um modelo assim, é necessário um longo processo de exercícios prévios de outras formas de colaboração que desenvolvam, transformem e remodelem a organização e/ ou o doador, de

modo a prepará-los e torná-los aptos para colaborações mais intensas, que exigem revisões profundas na cultura organizacional e/ ou no comportamento, processos e modos de fazer.

Então, a pergunta natural que segue é: o que faz com que uma colaboração seja bem-sucedida e exitosa? E a partir dessa, alguém diria, mas o que é uma colaboração bem-sucedida e exitosa? As respostas a essas perguntas não são definitivas ou exatas, tanto pela diversidade de formatos existentes, quanto pelo desafio de se chegar a um consenso sobre essas respostas em uma determinada iniciativa. Mas sim, há respostas. Para começar pelas perguntas acima, a leitura pode seguir pelo **capítulo 4.2**.

Neste capítulo, a proposta é apresentar um panorama geral de como a colaboração pode se dar no ecossistema da filantropia estratégica e do investimento social privado (ISP) e, para isso, é importante atentar para os elementos fundamentais que ajudam a descrever e, portanto, a compreender uma determinada iniciativa colaborativa. O Quadro 3 reúne esses elementos e perguntas que ajudam a conceber e explicar uma iniciativa colaborativa na filantropia.

PARCERIA *VERSUS* COLABORAÇÃO

Esta publicação usa com muita parcimônia e cuidado os termos "parceria(s)" e "parceiro(s)". O entendimento é que sim, claro, toda colaboração é uma parceria e, portanto, envolve parceiros. Mas esses termos são mais amplos e envolvem muitos tipos de relações. Um parceiro pode ser uma outra organização ou indivíduo que coinveste, mas também pode ser um fornecedor que desenvolve um conteúdo importante ou facilita um processo, uma OSC apoiada ou que simplesmente contribui de alguma forma pontual num determinado momento do desenvolvimento de um projeto, uma secretaria ligada a alguma instância governamental interlocutora para uma ação específica. Enfim, no universo potencial de parceiros, o céu é o limite. Aqui, a atenção se volta a formas colaborativas envolvendo a mobilização de recursos privados para produção de bem público, com delimitação de fronteiras e diferenciação do movimento de colaboração e, mais especificamente, de filantropia colaborativa do universo amplo de possibilidades de parcerias.

QUADRO 3 – PERGUNTAS-CHAVE PARA COMPREENDER INICIATIVAS COLABORATIVAS NA FILANTROPIA E NO ISP

ELEMENTOS		PERGUNTAS-CHAVE	
Atores envolvidos	Quem são os atores?	São atores multissetoriais ou somente atores da filantropia e ISP?	Novos atores podem se somar à iniciativa? Quais as regras?
Recursos envolvidos	Qual é o volume de recursos?	Todos os envolvidos aportam recursos? O volume de recursos aportados é o mesmo?	Como isso afeta ou não a governança?
Grau de institucionalidade	A iniciativa é formalizada? De que maneira?	Existe uma organização gerindo a iniciativa?	
Comunicação e engajamento entre atores	Qual o grau de engajamento entre os atores que cofinanciam?	Qual o grau de engajamento entre os atores que cofinanciam e os atores envolvidos na implementação da iniciativa financiada?	Quais são os fluxos/ mecanismos de comunicação entre os atores envolvidos?
Agenda comum	Qual é a agenda, causa ou desafio a ser enfrentado? Qual o território, o público e outros focos de atuação?	Qual é o contexto?	Quais são as prioridades? Qual o plano de ação?
Iniciativa apoiada	A iniciativa está sendo construída conjuntamente entre os atores envolvidos?	Ou trata-se de uma iniciativa existente de uma outra organização?	Ou, ainda, envolve a criação de uma organização?
Tempo/ período da colaboração	Tem um prazo definido de término? Qual?	É uma iniciativa que pretende ser contínua no tempo?	
Governança	Tem uma governança estruturada?	Qual é o formato/ estrutura da governança? Como os diferentes atores participam dela?	Quais são os fluxos e processos para as tomadas de decisão?
Impacto	Qual o objetivo da colaboração? O que se pretende alcançar/ mudar?	Quais são os indicadores utilizados? Quais são as metas?	Como acontece o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação?

Fonte: **elaboração própria.**

As características e perguntas propostas neste quadro podem funcionar como um *check list* ao iniciar uma iniciativa colaborativa. Além de ajudar a ter mais clareza sobre a ação, respondê-las também contribui para que todos os envolvidos estejam na mesma página, mais alinhados, com combinados mais claros e com uma compreensão mais parecida sobre como a iniciativa será realizada. A clareza sobre tudo isso no momento inicial não exclui a necessidade de muita comunicação, trocas e possíveis rearranjos ao longo do processo: os combinados e alinhamentos iniciais são aliados importantes para facilitar as conversas difíceis ao longo do percurso.

O Quadro 3 é o ponto de partida para a compreensão de iniciativas colaborativas na filantropia e a base para a construção da organização proposta neste capítulo. O propósito é ajudar as organizações doadoras a situarem suas iniciativas colaborativas, concebê-las e desenvolvê-las, contribuindo para facilitar e organizar a conversa sobre a colaboração no campo.

Uma mesma iniciativa pode ter um pouco de cada dimensão proposta e dois, três ou mais formatos colaborativos mapeados coexistindo. Muitas delas são uma combinação das descrições aqui apresentadas.

Para visualizar e organizar como a colaboração pode acontecer na prática, no campo da filantropia estratégica e do ISP, foi organizada a Figura 2. Trata-se de um diagrama criado a partir de três principais fontes: as premissas deste estudo debatidas a partir de reflexões no GIFE, uma análise dos achados das entrevistas e conversas realizadas durante o processo de pesquisa e a seleção de algumas classificações já estruturadas por outros estudos – principalmente da Rockefeller Philanthropy Advisors (s.d.), Stanford Social Innovation (KANIA e KRAMER, 2011) e uma compilação feita pelo The Bridgespan Group (POWELL, DITKOFF e HASSEY, 2018), que constam na Sinapse (sinapse.gife.org.br/download_category/filantropia-colaborativa).

A partir da Figura 2, é possível visualizar quase todas as formas de colaboração no setor da filantropia e do ISP. No entanto, mais do que caixinhas fechadas e isoladas, certamente uma mesma iniciativa pode ter um pouco de cada dimensão proposta e dois, três ou mais formatos colaborativos mapeados em cada uma delas coexistindo. Muitas delas são uma combinação das descrições aqui apresentadas. A abordagem sugerida é altamente matricial: todas as dimensões podem estar cruzadas entre si e uma mesma iniciativa pode conter as três dimensões propostas, além dos dois aspectos transversais introduzidos a seguir. Em realidade, menos que classificar, o intuito da Figura 2 é organizar o olhar para a colaboração, diferenciando as inúmeras formas de colaborar e evidenciando as iniciativas de filantropia colaborativa, no empenho de desenvolver esse conceito como uma forma específica de colaboração no campo da filantropia (para quem preferir mergulhar primeiro no conceito de filantropia colaborativa, a leitura pode saltar para o **capítulo 5**).

Para cada uma das dimensões e formatos que compõem a Figura 2, apresentam-se descrições e exemplos. A descrição foi, por vezes, importada de conceitos já estabelecidos por outros estudos e pesquisas e, em outras, elaborada a partir da escuta e do acúmulo de debates e reflexões realizados no campo, sendo que alguns dos exemplos podem ser investigados com mais profundidade na parte 2 desta publicação, **capítulos 6 e 7**.

FIGURA 2 – COLABORAÇÃO NA FILANTROPIA E NO ISP

Dimensões	Grupos
COLABORAÇÃO NO FAZER INDIVIDUAL Ações de colaboração centradas no fazer individual dos investidores sociais EM GERAL SEM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS	COLABORAÇÕES CONSULTIVAS E/ OU PONTUAIS INICIATIVAS COLABORATIVAS EM GERAL SEM INVESTIMENTO/ COINVESTIMENTO
FILANTROPIA COLABORATIVA Espaços, modelos, formatos e arquiteturas colaborativas entre investidores sociais que mobilizam, geram e/ ou distribuem recursos COM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS, POR MEIO DE COINVESTIMENTO ENTRE ATORES DA FILANTROPIA	GRUPO 1: ESPAÇOS COLABORATIVOS DE COINVESTIMENTO ENTRE INVESTIDORES SOCIAIS FOCADOS NA COORDENAÇÃO, ALOCAÇÃO E/ OU GESTÃO DE RECURSOS GRUPO 2: ESPAÇOS DE MOBILIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS FILANTRÓPICOS GRUPO 3: FUNDOS FILANTRÓPICOS
INVESTIMENTO EM COLABORAÇÃO Apoio financeiro de investidores sociais a iniciativas de colaboração COM RECURSOS FINANCEIROS ENVOLVIDOS, PODENDO SER UMA DOAÇÃO DE UM ÚNICO INVESTIDOR SOCIAL OU COINVESTIMENTO	APOIO A INICIATIVAS COLABORATIVAS APOIO A ORGANIZAÇÕES FOCADAS EM AÇÃO COLABORATIVA

Nota: o detalhamento da segunda dimensão dessa figura encontra-se na figura 5, no capítulo 5.

Formatos

Colaborações consultivas e/ ou pontuais

- Atores externos convidados para alguma instância de gestão (conselhos consultivos ou deliberativos da organização)
- Atores externos convidados para escuta sobre projeto, programa ou iniciativa da organização
- Atores externos convidados para seleção de um edital da organização

Iniciativas colaborativas em geral sem investimento/ coinvestimento

Participação em espaços, como:

- grupos de trabalho
- redes
- coalizões
- alianças
- conselhos
- outros espaços de troca de conhecimento/ experiências/ *networking*

Grupo 1: espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

- 1.1 Círculos de doação (*giving circles*)
- 1.2 Espaços de coordenação de investimentos
- 1.3 Redes, coalizões e alianças
- 1.4 Coinvestimento em projetos, programas ou organizações – novos ou existentes
- 1.5 Financiamento de financiadores
- 1.6 Parcerias público-privadas
- 1.7 Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais privados e academia ou cooperação internacional)
- 1.8 Impacto coletivo

Grupo 2: espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

- *2.1 Crowdfunding* ou financiamento coletivo
- *2.2 Matching* (doação cruzada/ impulsionada)
- 2.3 Organizações gestoras de recursos filantrópicos

Grupo 3: fundos filantrópicos

- 3.1 Fundos que são organizações
- 3.2 Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações

Apoio a iniciativas colaborativas

- Grupos de trabalho
- Redes
- Coalizões
- Alianças
- Outros espaços de troca de conhecimento/experiências/ *networking*

Apoio a organizações focadas em ação colaborativa

- Organizações criadas para uma ação colaborativa focada em uma agenda (muitas vezes cocriadas por vários investidores sociais com coinvestimento – Dimensão 2)

Fonte: **elaboração própria.**

No recorte proposto, a colaboração está organizada em três dimensões, que dizem respeito a formatos e modos de fazer:

- dimensão 1: colaboração no fazer individual;
- dimensão 2: filantropia colaborativa;
- dimensão 3: investimento em colaboração.

Além dessas dimensões, outros dois aspectos se somam de forma transversal, e também são descritos neste capítulo:

- colaboração como estratégia de atuação;
- colaboração como causa.

Um outro ponto importante da lógica da divisão proposta é entender que ela leva em conta o ponto de vista do investidor social privado/ doador. O que determina onde uma iniciativa se encaixa depende da relação que um investidor social em concreto estabelece com ela. Ao final da apresentação das três primeiras dimensões, um exemplo concreto ajuda a verificar essas diferentes possibilidades de relação.

2.1 COLABORAÇÃO NO FAZER INDIVIDUAL (DIMENSÃO 1)

A primeira dimensão apresenta-se, para organizações, como a porta de entrada para a colaboração. Nela, a organização percebe (ou começa a perceber) que pode ser produtivo e positivo ouvir atores diversos – de alguma forma externos, porém conectados à sua atuação – nos seus processos de tomada de decisão, bem como fortalecer as relações com parceiros. Para isso, começa a incorporar elementos de colaboração, por exemplo, convidando pessoas/ organizações para ajudar na seleção dos projetos que serão contemplados em um edital ou convidando perfis novos e variados para participar de alguma instância da sua governança, como conselhos consultivos ou deliberativos. Outra possibilidade é criar canais de comunicação com públicos beneficiários para escuta e avaliação da atuação ou elaborar instâncias de escuta e participação de organizações apoiadas, poder público, lideranças comunitárias, entre outros, em momentos de planejamento de uma determinada ação, projeto ou programa, convidando-os a opinar, sugerir ou coconstruir. Na Figura 2, essas ações são classificadas como consultivas ou pontuais.

Também se situa nessa dimensão a participação da organização em grupos, redes e outros espaços coletivos focados em determinada temática a fim de trocar experiências, adquirir conhecimento ou fazer *networking*, com o objetivo principal de melhorar a sua atuação, os seus projetos e/ ou progra-

mas. Normalmente, tais espaços não geram colaborações de coinvestimento como característica fundamental, ainda que eventualmente possam produzir algo em conjunto. São iniciativas colaborativas sem necessidade de investimento ou coinvestimento por parte dos participantes. O grau de responsabilidade e comprometimento dos membros também pode ser bastante variável.

Dificilmente uma organização terá ações nas dimensões seguintes se não houver incorporado práticas desta primeira dimensão, que contribuem para a abertura do olhar para a colaboração e as suas vantagens. Mas vale a ressalva de que, no caso de indivíduos – com grande potencial de doação ou não – é possível conectar-se com iniciativas colaborativas e, especificamente com arquiteturas de filantropia colaborativa, sem passar primeiro por essa dimensão. Alguns exemplos de iniciativas com esse perfil são apresentados nos **capítulos 6 e 7**.

Um caso de rede que pode ser compreendida nessa dimensão é a Rede de Advocacy Colaborativo (RAC), que conta com mais de 50 participantes entre indivíduos e organizações. O seu objetivo é potencializar a capacidade de *advocacy* da sociedade civil brasileira vinculada às causas de transparência e integridade na esfera pública, desenvolvimento socioambiental, nova economia e direitos humanos (PACTO PELA DEMOCRACIA, s.d.). A iniciativa é uma rede aberta e, para participar, é preciso aderir a um acordo de colaboração se comprometendo com o grupo. A RAC foi criada e mobilizada pela Avina, que gere os recursos para o funcionamento da rede aportados pela própria Avina e pela Laudes Foundation. Para a secretaria executiva, foi contratada uma organização terceira, a Pulso Público. A RAC funciona em grupos temáticos, que atualmente são quatro: socioambiental, direitos humanos, nova economia e transparência e integridade. Para que um novo grupo surja, é necessário que pelo menos duas organizações estejam interessadas em coordenar o grupo.

Um outro caso é a Rede de Leitura e Escrita de Qualidade para Todos (Rede LEQT). A Rede LEQT foi criada em 2012, por iniciativa do Instituto Ecofuturo e da FTD Educação, em seguida somaram-se Instituto C&A (atualmente Laudes Foundation), Instituto Paulo Montenegro e Fundação Nacional do Livro Infantil e Juvenil (FNLI) e, atualmente, conta com mais de 70 membros de diversos perfis de organizações e pessoas envolvidas com o tema: investidores e organizações sociais, escritores, editoras, representantes de bibliotecas, do poder público, da academia, entre outros. A LEQT é um espaço de debate dessa agenda, com um claro foco comum: a promoção do direito à leitura entendido na sua forma mais ampla – de suas funções mais utilitárias às mais prazerosas – e tendo como premissa a leitura como um elemento transformador das pessoas e da sociedade. A LEQT se construiu ao longo dos anos em diferentes etapas: começou como um grupo de estudos

e de troca e foi ganhando corpo e ampliando seu olhar à medida que novos perfis de organizações e pessoas se somavam à iniciativa. Todas as organizações têm papéis muito relevantes nas suas atuações individuais. A maior diversidade também exigiu uma reflexão sobre a estrutura de governança, que hoje tem os diferentes perfis de participantes representados em um conselho consultivo, com quatro membros, que apoia a coordenação da Rede, regido por um documento de governança. Para sua sustentação, a LEQT sempre teve um ou mais investidores-anjos que, no início, financiavam ações mais pontuais, como viagens, e hoje aportam recursos para o funcionamento da rede como um todo, que conta com uma coordenadora executiva contratada. A atuação, no presente, é por meio de três grupos de trabalho temáticos: indicadores, comunicação e *advocacy* e ações em territórios. Cada grupo tem diversas iniciativas, como publicação de indicadores para projetos de leitura e escrita, produção de posicionamentos públicos e articulações territoriais para influenciar políticas públicas municipais de livro e leitura (GIFE, 2020).

> ***"Tem uma coisa muito valiosa em participar da LEQT. A primeira é esse espaço de encontro, esse espaço de troca, esse espaço plural onde diferentes visões, saberes, experiências e trajetórias se reúnem, se trocam. Para as organizações pequenas é sempre uma oportunidade de estar com outras que possam apoiar um projeto, contribuir na viabilização de uma iniciativa. Para organizações maiores é uma oportunidade de refrescar suas ideias para inovar. Por último, acho que é um jeito de dar à leitura a relevância que ela merece, como uma estratégia com alto potencial de transformação nos mais diferentes projetos e contextos".***
>
> Ana Lúcia Lima, coordenadora da Rede LEQT

2.2 FILANTROPIA COLABORATIVA (DIMENSÃO 2)

Nesta dimensão inclui-se uma lista de arquiteturas e modos de fazer colaborativos, que somam esforços e recursos de organizações investidoras sociais privadas (institutos, fundações, empresas, *family offices*) e/ ou indivíduos e famílias. Todas elas têm em comum o fato de estabelecerem procedimentos de coordenação de investimento ou de coinvestimento realizados de maneiras e intensidades que podem ser muito variadas – desde a soma de recursos que viabilize uma determinada iniciativa ou a possibilidade de ampliar o seu alcance, até a integração do processo de construção de estratégias e tomadas de decisão conjunta ou, ainda, a criação de um fundo comum.

Filantropia colaborativa: arquiteturas e modos de fazer colaborativos, que somam esforços e recursos de organizações investidoras sociais privadas (institutos, fundações, empresas, *family offices*) e/ ou indivíduos e famílias.

Também se encontram nesta dimensão organizações que são, em si, gestoras de modos colaborativos do fazer da filantropia, cujo foco é a criação de mecanismos inovadores de mobilização de recursos de forma distribuída e diversificada, bem como sua alocação, fazendo sua conexão com organizações/ projetos/ iniciativas. Operam, portanto, como gestoras de recursos filantrópicos. Alguns exemplos desse modelo são o Movimento Arredondar, o Instituto Phi e a Editora Mol. Para saber mais sobre esses exemplos, os casos são apresentados no **capítulos 6**.

Por fim, há os fundos que se constituem como organizações, captando e mobilizando recursos de fontes diversas para uma causa, agenda ou território específico. Alguns exemplos são o Fundo Brasil de Direitos Humanos, o Fundo Baobá e o Fundo Socioambiental Casa, também presentes no **capítulos 6**.

A dimensão 2 corresponde ao que se está chamando de filantropia colaborativa. Para aprofundamento nesse tema, é possível seguir para o **capítulo 5**, que detalha o conceito e os formatos, ou para os **capítulos 6 e 7**, com casos que exemplificam essa dimensão na prática.

2.3 INVESTIMENTO EM COLABORAÇÃO (DIMENSÃO 3)

Na terceira dimensão se situam ações relacionadas ao investimento em colaboração. Um dos objetivos primordiais das iniciativas apoiadas é o de desenvolver um espaço de trabalho colaborativo. Isso significa que, do ponto de vista do investidor social, a decisão fundamental é a de aportar recursos em algo que seja colaborativo em essência.

Isso pode ser feito por meio de coinvestimento entre investidores sociais – e, nesse caso, seria também uma iniciativa da dimensão 2, de filantropia colaborativa – ou por um investidor social isolado, de forma autônoma e independente de outros doadores. Frequentemente, as iniciativas apoiadas são multisetoriais, ocorrendo inclusive pela criação de uma nova organização. Aplicam essa forma de colaboração investidores sociais que entendem o investimento em colaboração como uma estratégia importante para lograr os objetivos de um determinado programa, projeto ou causa.

Um exemplo dessa dimensão é uma iniciativa da Laudes Foundation (antigo Instituto C&A), o Lab Moda Sustentável (s.d.). O Lab Moda é uma plataforma multissetorial de colaboração e inovação em nível nacional formada por cerca de 40 lideranças, que aborda os principais de-

safios relacionados ao setor de moda no Brasil. O projeto foi convocado por uma aliança composta pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), tendo como parceiro fundador o Instituto C&A, apoiado pelas Pernambucanas e executado pela Reos Partners. A articulação inicial foi promovida pelo Instituto C&A que, tendo como foco de atuação a promoção de uma cadeia produtiva de moda mais justa e sustentável, entendeu que era fundamental criar um espaço em que todos os envolvidos pudessem dialogar e construir um panorama integral dos desafios, uma visão e agenda comuns.

Outros exemplos de aporte de recursos que se encaixam na dimensão 3 são o Movimento pela Base e o apoio do Instituto Ibirapitanga para a Coalizão Negra por Direitos (2020), como parte de sua estratégia de atuação na agenda de promoção da equidade racial no Brasil, ambos descritos com mais detalhes no capítulo 2.4, a seguir.

2.4 DIMENSÕES CRUZADAS

Como já mencionado, uma mesma iniciativa pode cruzar as três dimensões apresentadas, dependendo de como o investidor social se relaciona com ela. O caso do Movimento pela Base (s.d.) é um ótimo exemplo para ilustrar essa possibilidade. O Movimento reúne entidades, organizações e pessoas físicas, de diversos setores educacionais, que têm em comum a agenda relacionada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) .

No caso de um investidor social que se uniu ao Movimento porque o tema da BNCC era importante para seu foco de atuação ou para um de seus projetos, sua participação corresponde à dimensão 1. No entanto, o Movimento pela Base surgiu em 2013 como uma ação de coinvestimento de várias fundações que atuavam em educação e entendiam que era prioritária a construção de uma BNCC para a educação brasileira. Esse grupo decidiu aportar recursos em conjunto para viabilizar uma iniciativa que tivesse a BNCC como o centro da sua atuação. Portanto, as organizações que coinvestiram para possibilitar a criação do Movimento colaboraram na dimensão 2. Finalmente, a essência do Movimento, especialmente na sua criação, era a possibilidade de mobilizar atores diversos que, juntos, fossem capazes de participar ativa e colaborativamente na elaboração do documento. Dessa forma, pode ser considerada como uma iniciativa com o objetivo de promover a ação colaborativa para um tema específico, de modo que investir no Movimento é também uma aposta por investimento em colaboração e, assim, quem se juntou à iniciativa com essa perspectiva dialogou com a di-

mensão 3. Nesse caso, muitos investidores sociais se uniram das três formas e, portanto, atuaram de forma colaborativa relacionando-se com as três dimensões.

Outro exemplo mais recente é a criação da Coalizão Negra por Direitos (2020), em que uma centena de entidades promovem ações conjuntas. Se uma organização apenas participa da Coalizão, a colaboração nesse caso está no âmbito da dimensão 1. Quando uma organização decide investir na Coalizão por acreditar na importância de um espaço de articulação que trabalhe de forma colaborativa com diversas entidades representativas do movimento negro, ela está investindo em colaboração e, portanto, está adotando o enfoque da dimensão 3. No entanto se ela, ao mesmo tempo, mobiliza outros investidores sociais e cria uma arquitetura de coinvestimento para arrecadar recursos que ajudem a viabilizar a Coalizão, então a colaboração corresponde à dimensão 2.

A intenção e a relação que o investidor social estabelece com a colaboração e com uma determinada iniciativa determinam em qual dimensão de colaboração ele está atuando.

Assim, a intenção e a relação que o investidor social estabelece com a colaboração e com uma iniciativa específica determinam em qual dimensão de colaboração ele está atuando, podendo ser as três ao mesmo tempo.

Além das três dimensões, existem ainda outras duas formas de conexão com a colaboração que não correspondem a iniciativas, programas ou projetos específicos, mas a decisões institucionais das organizações. Se uma organização se identifica com qualquer das duas abordagens a seguir, certamente terá práticas relacionadas às três dimensões nos seus projetos e programas e na sua atuação de modo geral.

2.5 COLABORAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

> *"Conforme a gente foi trabalhando nessas parcerias, viu que havia um potencial gigante e, de lá pra cá, a maioria das coisas grandes que a gente se propõe a fazer não faz sozinho, isso virou uma forma de trabalhar. E não só trazemos essas outras organizações para o investimento, mas também para pensar juntos. Para além de coinvestir, queremos pensar como fomentar um ecossistema de parceiros implementadores, como definimos quem serão eles, como alinhamos todas essas organizações envolvidas. E, a partir daí, fomos criando coisas bem legais".*
>
> Tamires Vilela, Fundação Lemann

É cada vez mais possível ouvir que a colaboração se tornou uma diretriz estratégica de um instituto ou fundação. Alguns deles, inclusive, já têm sido criados com essa premissa e desafio: trabalhar colaborativamente como algo que faz parte do DNA da organização. A partir daí estabelecem-se metas, criam-se estruturas pensadas para isso – posições específicas ou áreas –, inicia-se um processo de busca e de aprendizagem contínuo, porque não há fórmula pronta no que diz respeito à colaboração. Existem diversas teorias e ferramentas para conduzir e embasar um planejamento estratégico. Agora, para embasar um planejamento estratégico que tenha como premissa a colaboração entre os diversos atores que estão envolvidos no problema, certamente existem menos ferramentas, ainda que haja cada vez mais gente pensando sobre isso nas organizações e na academia.

> ***"Em vários momentos do meu planejamento estratégico para os próximos oito anos, eu convidei todos os meus parceiros para construir junto".***
>
> David Saad, Instituto Natura

A Fundação Lemann, por exemplo, criou em 2015 uma área chamada Coinvestimento, responsável por articular e estruturar parcerias colaborativas para iniciativas da Fundação. A primeira experiência foi um projeto em parceria com o Google, uma *startup* americana – a LearnZillion – e a Nova Escola. O projeto tinha como objetivo a criação de ferramentas para a implementação da BNCC, que estava na sua segunda versão, mas ainda não havia sido aprovada pelo Conselho Nacional de Educação. No entanto, já se sabia que uma vez (e se) aprovada, a implementação seria um desafio enorme e os professores precisariam de apoio. O resultado foi a criação de um portal com recursos para professores que, em 2019, teve em média 500 mil usuários acessando seus conteúdos mensalmente. Ainda que, na sua criação, a área de Coinvestimento, hoje chamada de Filantropia Colaborativa e Coinvestimento, ainda não fosse declaradamente apresentada como uma estratégia da organização, era uma indicação clara de sua vontade. O êxito da iniciativa inaugural, construída e implementada a muitas mãos, e os aprendizados e sucessos que várias experiências que se seguiram a essa tiveram, foram, aos poucos, trazendo isso para um lugar cada vez mais estratégico. Atualmente, esse olhar faz parte do planejamento da Fundação Lemann.

> *"Quando [a área] nasceu não tínhamos a dimensão de que geraria isso, que seria a forma de operar. Quando nasceu era para testar: vamos testar fazer com outras organizações, coinvestir, entender o que isso significa. Era um experimento. Depois que deu certo e que a gente viu valor, virou a forma de operar. A filantropia colaborativa já não é um departamento da Fundação: o que a gente for fazer é com e via muita gente".*
>
> Tamires Vilela, Fundação Lemann

Outro exemplo de colaboração como diretriz estratégica é o caso do Instituto Natura. A partir de todos os aprendizados e experiências dos últimos anos, em 2019, ao realizar um planejamento estratégico de oito anos focado em como melhorar a educação no Brasil, uma premissa básica guiou o processo: a de que tudo que fosse feito precisaria ser na direção de contribuir com a criação, o desenvolvimento, a implementação e a replicação de políticas públicas. Assim, a diretriz passou a ser atuar como coadjuvante para apoiar experiências de políticas públicas exitosas. E, para além da colaboração com as instâncias de governo responsáveis pelas políticas educacionais, todas as iniciativas deveriam ser em colaboração com outros atores – outros investidores sociais, organizações da sociedade civil (OSC) e academia. Por último, os investimentos deveriam estar coordenados com outros investidores sociais, que também atuam em educação pública, especialmente com os que têm os mesmos focos do Instituto Natura (alfabetização e ensino médio). Atualmente, o Instituto não tem nenhum projeto ou programa em que atue sozinho.

> *"A gente passa a se corresponsabilizar com o setor público. Olhar a política, ver o que precisa ser feito e tentar se organizar colaborativamente para que isso aconteça. [...] Existe uma política pública. Precisamos sair do olhar do que eu posso fazer para avançar na alfabetização, para o que precisa ser feito para avançarmos nessa política pública. Reunir quem são as organizações que, de maneira articulada, vão ajudar o setor público a avançar nas políticas de alfabetização".*
>
> David Saad, Instituto Natura

Esses dois exemplos ajudam a entender como a colaboração pode ser incorporada como estratégia. Em ambos os casos, a visão da colaboração foi sendo construída ao longo do tempo, a partir de experiências que as organizações tiveram e cujos resultados foram sendo significativamente melhores. Assim, a colaboração foi crescendo até se transformar em um novo jeito de olhar para os problemas enfrentados e para as soluções nas que se aposta.

2.6 COLABORAÇÃO COMO CAUSA

> *"O nosso planejamento é sobre colaboração".*
>
> Glaucia Barros, Fundación Avina

Aqui encontram-se organizações que têm a colaboração no centro de sua ação, que decidiram apostar nela como sua causa e que buscam investir prioritariamente em iniciativas que, de alguma forma, promovam a colaboração entre atores diversos. Nesses casos, que são menos frequentes, a colaboração costuma aparecer, em alguma medida, na missão da organização.

Um exemplo é a Fundación Avina. Na sua missão, a ideia de colaboração aparece explicitamente em duas frases:

> Na Fundación Avina, apoiamos processos colaborativos de mudança que nos permitem compreender os desafios e apresentar respostas específicas para cada contexto, produzindo mudanças sistêmicas e resilientes.
>
> [...] Nada do que fazemos seria possível sem nossos parceiros. Na Fundación Avina, entendemos que a colaboração é o maior dos desafios do desenvolvimento sustentável (AVINA, 2020).

> *"A colaboração é o planejamento estratégico da Avina. A nossa missão publicada fala sobre promover colaboração. É algo que está no DNA da organização. O que temos feito ao longo dos 25 anos da nossa existência é trabalhar em como podemos fazer isso melhor. Faz parte da nossa proposta de valor dar o protagonismo para os nossos parceiros".*
>
> Glaucia Barros, Fundación Avina

> ***“Hoje é uma política da Avina que todos os projetos sejam realizados via coinvestimento. A gente traz os coinvestidores e tem todo esse exercício de construir, junto com o parceiro executor e com o coinvestidor, qual é a estratégia”.***
>
> Glaucia Barros, Fundación Avina

Uma outra organização que adota a colaboração como parte da sua missão é o Synergos. A abordagem da organização é apresentada assim:

> O Synergos cria, promove e sustenta a confiança e a colaboração entre empresas, governo, sociedade civil e comunidades marginalizadas. Promovemos colaborações bem-sucedidas por meio da construção de confiança, desenhando e implementando processos de mudança e aprimorando a eficácia de lideranças ‘ponte’ e instituições (SYNERGOS, 2020).

INICIATIVAS DE COLABORAÇÃO PARA POTENCIALIZAR A AÇÃO DO ISP E DA FILANTROPIA

São iniciativas que podem ter diferentes formatos de colaboração e cujo propósito é desenvolver o próprio ecossistema/ setor filantrópico e de ISP. Podem ser organizações ou espaços associativos de infraestrutura do campo, como Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), Rede de Filantropia para a Justiça Social, Wings, Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto e o próprio GIFE. Podem ser movimentos não formalizados, como é o caso do Movimento por uma Cultura de Doação. Pode ser um fundo para o desenvolvimento do campo, como o Fundo BIS. Podem ser redes ou grupos de trabalho focados em desenvolver fronteiras e/ ou desafios do setor, como os grupos e redes de conhecimento, avaliação, Sustenta OSC e *grantmaking* do GIFE ou os grupos de afinidade da Wings.

Assim como nas demais iniciativas colaborativas, podem ou não ter recursos financeiros envolvidos em diferentes graus de grandeza, serem mais ou menos institucionalizadas, terem variado número de atores participando, com graus de engajamento diverso, mais pontuais ou de longo prazo etc.

CAPÍTULO 3

Status quo da colaboração na filantropia

O COPO MEIO CHEIO

É FATO E CONSENSO: EVOLUÍMOS COMO SETOR.

- Apenas 8% dos 113 respondentes do Censo GIFE (2019) não participam de redes ou grupos. E metade das organizações participam em mais de um espaço colaborativo de forma regular, ativamente.

- 71% desenvolvem iniciativas de coinvestimento, envolvendo ou não aporte de recursos financeiros.

A maioria dos investidores sociais usa mais de três formatos de coinvestimento.

Formatos relacionados à atuação em rede, *networking* e compartilhamento de metodologias e conhecimento são mais presentes do que os que envolvem aporte ou recebimento de recursos financeiros.

O COPO MEIO VAZIO

A COLABORAÇÃO ESTÁ MAIS INCORPORADA AO DISCURSO DO QUE À PRÁTICA.

Modos de fazer e lacunas que dificultam a colaboração:

- participações em iniciativas colaborativas por ser tendência, sem revisão nos modos de funcionamento da organização;

- participações pontuais e rasas, com baixo engajamento, que acabam atrapalhando o andamento das iniciativas e gerando conflitos;

- falta de foco e prioridade;

- iniciativas sem análise sobre sua contribuição e relevância na mudança que se pretende conseguir em determinado tema;

- falta de flexibilidade;

- foco da colaboração muito autorreferenciado, com motivação relacionada ao cumprimento de metas internas;

- colaboração apenas como forma de atrair mais recursos;

- baixo envolvimento e apoio das instâncias de governança das organizações que colaboram;

- poucas experiências e modelos de colaborações entre filantropia e políticas públicas em que o protagonismo seja da gestão pública e de políticas já existentes.

RISCOS

É PRECISO TER ATENÇÃO A ALGUMAS POSSÍVEIS EXTERNALIDADES NEGATIVAS.

- Concentração de recursos (e, consequentemente, de poder) nas mãos de poucos tomadores de decisão. Para mitigar esse risco, é especialmente importante que a colaboração ocorra em paralelo a métodos mais participativos, não somente entre os que estão aportando recursos, mas também incluindo outros atores, inclusive as organizações que recebem os recursos.

- Efeitos negativos para os donatários, adicionando uma camada extra na relação entre donatários e financiadores ou limitando o número de oportunidades de financiamento disponíveis.

- Financiadores alinhados em torno de estratégias únicas podem afastar a filantropia de outras ideias e práticas emergentes, por estarem centrados em um pensamento único de grupo.

- O papel de financiadores locais pode ser prejudicado, por serem, muitas vezes, de menor porte.

LIMITES

COLABORAÇÃO NEM SEMPRE É A RESPOSTA.

- É importante analisar se o objetivo principal pede colaboração ou tem características que podem gerar muito conflito, como prazo curto e pouco flexível ou uma série de predefinições que não podem ser alteradas.

- Às vezes é preciso aceitar que não é possível colaborar, como quando os outros atores-chave que estariam potencialmente envolvidos na colaboração não estão dispostos.

- Se há amarras institucionais excessivas no que diz respeito à colaboração, talvez a participação mais atrapalhe do que contribua.

- Quando a organização e as equipes envolvidas não estão dispostas a lidar com o tempo necessário que uma colaboração demanda, talvez seja melhor não colaborar.

- Mesmo em uma iniciativa colaborativa em andamento, não é necessário executar cada atividade de forma colaborativa.

Ao analisar os dados sobre a colaboração no campo da filantropia provenientes das principais pesquisas, bem como a percepção dos entrevistados sobre o quanto o campo é colaborativo e como se dá essa colaboração, é possível perceber que houve avanços. Ainda assim, há muitas barreiras e dificuldades que precisam ser superadas para que possamos, como campo, mudar de patamar em relação ao engajamento em práticas colaborativas. Por fim, a análise dos avanços e dificuldades da colaboração na filantropia também traz a reflexão sobre os limites da colaboração e as situações em que ela pode gerar externalidades nem sempre positivas.

3.1 O COPO MEIO CHEIO

É fato e consenso: no que diz respeito a colaboração e arquiteturas de filantropia colaborativa, evoluímos como setor. Dados do Censo GIFE comprovam esse desenvolvimento.

TABELA 2 – PARTICIPAÇÃO DE INVESTIDORES SOCIAIS EM REDES OU GRUPOS (2018)

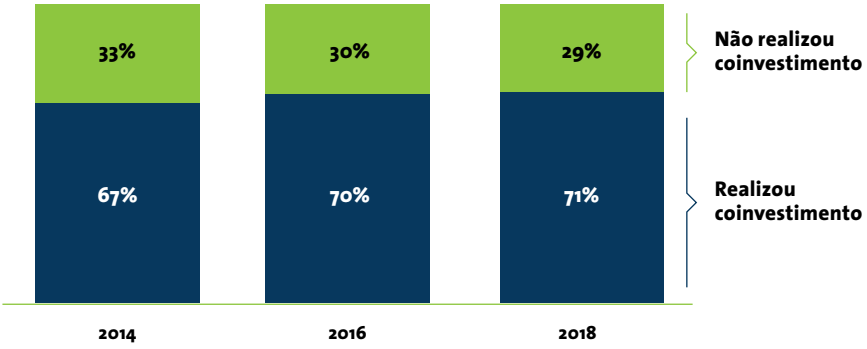
A ORGANIZAÇÃO RESPONDENTE INTEGRA REDES OU GRUPOS?	%
Integra uma ou mais redes ou grupos, com participação esporádica	35
Integra uma ou mais redes, participando regularmente em projetos/ programas, grupos de trabalho etc.	50
Integra uma ou mais redes ou grupos, apoiando na divulgação/ comunicação	23
Integra uma ou mais redes, assumindo papéis em sua estrutura de governança (coordenação, conselho etc.)	36
Aporta recursos financeiros ou materiais para viabilizar projetos/ programas da rede ou grupo	32
Aporta recursos financeiros ou materiais para assegurar o fortalecimento institucional/ gestão da rede ou grupo	29
Outros	1
Não integra redes ou grupos	8
Base: 133 Índice de multiplicidade: 2,2	

Fonte: **GIFE (2019).**

Apenas 8% dos respondentes da última edição do Censo GIFE (2019), que analisa dados do setor referentes a 2018, não integram/ participam de nenhuma forma em redes ou grupos. E metade das organizações afirmam participar em mais de um espaço colaborativo de forma regular, ativamente, sendo que esse percentual chega a 72% entre institutos e fundações independentes[6] (Tabela 2).

No que diz respeito a coinvestimento, uma quantidade expressiva de organizações – 71% das 133 respondentes – apoiou pelo menos uma iniciativa envolvendo coinvestimento (GIFE, 2019). No Censo de 2016 esse número era ligeiramente menor, quase 70% e, em 2014, 67% (GIFE, 2017, 2015). A evolução histórica mostra certa estabilidade, com uma leve tendência de crescimento contínuo, especialmente considerando o aumento no número de respondentes ao longo das três últimas edições da pesquisa (Figura 3).

FIGURA 3 – EVOLUÇÃO NA ADOÇÃO DE MODELOS DE COINVESTIMENTO NO ISP (2018)



Fonte: GIFE (2015, 2017, 2019).

Depoimentos reafirmam e explicam os números apresentados.

> ***"Tenho visto uma evolução na direção de mais agremiações, mais redes, mais colaboração em vários campos e também na filantropia – das fundações, institutos e até empresas – com o interesse de potencializar o impacto".***
>
> Depoimento de entrevistado

6 Institutos/ associações e fundações independentes são organizações sem fins lucrativos mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão e governança podem assumir diversos e variados formatos, não estando vinculados institucionalmente a uma única empresa, família ou organização (GIFE, 2019).

> *"Eu acho que o setor está mais maduro para trabalhar coletivamente. A década de 1990 foi meio 'vamos montar', 'vamos ver o que precisamos desenvolver', 'precisa de avaliação, precisa de* grantmaking*'. A década de 2000 foi mais focada no desenvolvimento dos instrumentos e do conhecimento mais profundo para lidar com as causas, e de entender o que são políticas públicas para poder trabalhar com elas. Muita gente nova foi entrando ao longo desse período e muitas organizações ainda são precárias nesses temas, mas olhando para as 20 ou 30 organizações de vanguarda do setor, que acabam sendo as pioneiras para o desenvolvimento do campo, elas avançaram. Hoje essas grandes organizações têm uma compreensão muito mais profunda da agenda de educação ou das áreas em que atuam – admiravelmente mais profunda! A grande evolução foi o grau de compreensão sobre a realidade com as quais elas lidam".*
>
> Depoimento de entrevistado

A Tabela 3 identifica as estratégias de colaboração, com números que atestam a diversidade de formatos de coinvestimento utilizada ao longo dos últimos anos. Um indicador que reflete essa realidade é o índice de multiplicidade, na última linha da Tabela 3, que mostra quantas opções diferentes as organizações marcaram, em média. Observa-se um crescimento de 2,7 em 2014 para 3,7 em 2018. Ainda que isso tenha relação com o aumento no número de opções que a pesquisa traz, também indica a evolução e o aumento da diversidade do setor nesse âmbito, já que a pesquisa incorpora as mudanças de percepção nas diversas temáticas.

A partir dos dados de 2018, é possível verificar que formatos relacionados à atuação em rede, *networking* e compartilhamento de metodologias e conhecimento são mais presentes nas organizações do que os que envolvem aporte ou recebimento de recursos financeiros. Os institutos e fundações familiares[7] e, principalmente, os independentes, são os que mais têm destaque em formatos que envolvem recursos, bem como as organizações com mais de 50 milhões de reais de orçamento[8].

7 Institutos/ associações e fundações familiares são organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas por uma família ou indivíduo que também se envolvem na governança e/ ou gestão da organização. São geridas de forma independente das empresas da família. Nem sempre todos esses fatores precisam existir simultaneamente, mas, na maioria dos casos, a maior parte deles está presente (GIFE, 2019).

8 No Censo, as organizações foram classificadas em faixas de volume de investimento (de até 6 milhões a mais de 50 milhões de reais, considerando-se os valores despendidos com programas e ações sociais próprios, de terceiros e despesas administrativas.

TABELA 3 – MODOS DE COINVESTIMENTO ENTRE INVESTIDORES SOCIAIS (2014, 2016, 2018)

MODOS DE COINVESTIMENTO	2018 (%)	2016 (%)	2014 (%)
Aportou recursos financeiros sem critérios específicos para definir o valor	18	49	58
Aportou recursos financeiros em estratégias de *matching*	33	N/D	N/D
Recebeu recursos financeiros	22	28	N/D
Aportou ou recebeu recursos humanos	15	35	38
Aportou ou recebeu *know-how*/ metodologias/ experiências	40	50	57
Cedeu ou recebeu equipamentos/ recursos tecnológicos/ produtos	11	16	23
Contribuiu com ações de *advocacy* para o projeto/ programa ou para uma causa comum	20	19	N/D
Intermediou / facilitou acesso a meios de comunicação para dar visibilidade ao projeto/ programa	23	26	N/D
Participou de rede de investidores sociais privados que têm uma agenda própria de atividades	38	N/D	N/D
Promoveu *networking* ou outras atividades de articulação	44	N/D	N/D
De outra maneira	2	3	4
Não realizou coinvestimento	29	30	33
Base:	133	116	113
Índice de multiplicidade:	3,7	3,2	2,7

Fonte: **GIFE (2019).**
Nota: **N/D – não disponível, alternativa não presente na pesquisa.**

3.2 O COPO MEIO VAZIO

Contada a história do copo meio cheio, pode-se agora olhar para o copo meio vazio. E não se trata aqui de pessimismo ou otimismo, elogio ou crítica, certo ou errado. É importante investigar como a colaboração está se dando, os motivos pelos quais as organizações não colaboram e as dificuldades identificadas a partir dos relatos de quem tem experimentado a colaboração na prática para que seja possível evoluir.

Se por um lado é certo que colaboração é uma das palavras do momento na filantropia e que houve evoluções significativas, como indicam alguns dos dados disponíveis e quase a totalidade das pessoas escutadas, a maioria dos entrevistados também aponta que a realidade da colaboração na prática ainda está longe de ser ideal ou amplamente disseminada e incorporada nas estratégias e ações dos investidores sociais.

Observar a metade vazia do copo ajuda a entender o que não está acontecendo e pode contribuir para a reflexão sobre os motivos e como fazer melhor, tema do **capítulo 4**.

Então, se por um lado é certo que colaboração é uma das palavras do momento na filantropia e que houve evoluções significativas, como indicam alguns dos dados disponíveis e quase a totalidade das pessoas escutadas, a maioria dos entrevistados também aponta que a realidade da colaboração na prática ainda está longe de ser ideal ou amplamente disseminada e incorporada nas estratégias e ações dos investidores sociais.

Ainda que o número seja baixo, há os 8% que ainda não participa de nenhum grupo ou rede (Tabela 2). As razões para não participar também são apontadas pelo Censo GIFE (2019): (1) diretriz institucional; (2) falta de disponibilidade da equipe; e (3) demora ou dificuldade de perceber resultados concretos (Tabela 4). Além de explicar alguns dos motivos pelos quais as organizações decidem não colaborar ou não considerar essa uma estratégia de atuação prioritária, esses fatores também evidenciam desafios da colaboração, aprofundados no **capítulo 4**.

Além disso, os números não são suficientes para revelar como as participações acontecem, em que medida são parte central das estratégias e ações, entre outros fatores.

TABELA 4 – MOTIVOS PARA INVESTIDORES SOCIAIS NÃO ATUAREM EM REDE (2018)

MOTIVOS PARA NÃO ATUAR EM REDE	%
Diretriz institucional	4
Falta de disponibilidade da equipe	3
Demora ou dificuldade de perceber resultados concretos	0
Perda de autonomia em processos coletivos	0
Outros	2
Integra redes ou grupos	92
Base total: 133	

Fonte: GIFE (2019).

Também de acordo com o Censo GIFE (2019), há quase 30% de investidores sociais (Tabela 3) que não estão envolvidos em iniciativas de coinvestimento, parte do que está sendo chamado nesta publicação de filantropia colaborativa.

Uma outra pesquisa do setor focada no investimento empresarial, o BISC[9], traz pistas sobre o lugar estratégico das parcerias na percepção de investidores sociais. Quando perguntados sobre os principais objetivos estratégicos para a condução de investimentos sociais nos próximos anos, 21% dos investidores sociais empresariais apontam o fortalecimento de parcerias com outras organizações sem fins lucrativos, 7% com organizações governamentais e outros 7% com outras empresas privadas (COMUNITAS, 2019). Esses números são baixos se comparados aos 71% que apontam o alinhamento do investimento social ao negócio como prioridade estratégica, os 64% que afirmam ter como prioridade a ampliação da escala ou os 57% que apontam a articulação dos investimentos sociais a agendas públicas globais, por exemplo aos ODS – os três principais temas estratégicos que os resultados da pesquisa revelam. No entanto, é curioso notar que os itens que aparecem em segundo e terceiro lugar dentre as prioridades estratégicas tem muita relação com a temática da colaboração – afinal, como discutido no **capítulo 1**, ganhar escala sem colaboração é muito mais difícil e esse é um dos motivadores de muitas organizações que buscam criar ou participar de iniciativas colaborativas. Da mesma forma, alinhar-se aos ODS certamente exige, cada vez mais, exercícios de ampliação da colaboração por parte das organizações.

Mas, para entender o que de fato explica a parte vazia do copo, a análise qualitativa é fundamental. Os testemunhos de quem está experimentando a colaboração no cotidiano do setor, mais do que validar números, mostram as atuais fronteiras dessa temática.

> *"Temos, em um ambiente de rede, uma parte do grupo que está super engajada e muito a fim, e outra que está lá só para sair na foto mesmo. Esse é um baita desafio".*
>
> Depoimento de entrevistado

9 Pesquisa anual, realizada pela Comunitas, que traça parâmetros e comparações sobre o perfil do ISP empresarial no Brasil, acompanhando a evolução dos compromissos sociais das empresas participantes. Busca contribuir para o aprimoramento da gestão social privada, da qualidade e impacto do investimento social, influenciar na eficácia do gasto social e permitir que o responsável pelo investimento compreenda como e onde investir de forma mais aperfeiçoada (COMUNITAS, 2019).

“A gente evoluiu muito nessa questão de fazer colaborativamente, mas acho que esse não é o problema. O problema é como fazer colaborativamente. Isso é o que vai realmente fazer a mudança, que é a colaboração com a política pública [...] Acho que a gente entra na terceira onda de colaboração do terceiro setor [a colaboração com política pública]. Que é um pouco, simbolicamente, o Educação Já! Mas o Educação Já! tem que ser visto por inteiro e este olhar por inteiro não é só a agenda da iniciativa”.

Depoimento de entrevistado

“Eu acho que as organizações estão ficando satisfeitas com apenas estar participando aqui e/ ou acolá, e beleza, está resolvido! Se de fato quiser mudar tem que tocar em assuntos como governança, planejamento estratégico, como modelo de atuação mesmo, como a questão de temas e territórios – e eu não vejo muita movimentação para mexer nelas de forma mais profunda. Como eu vou colaborar se para fazer parte de ambientes colaborativos precisa ser no território Y e no tema Z? Fica muito difícil colaborar nesse contexto”.

Depoimento de entrevistado

“Hoje temos que nos mostrar mais colaborativos, participativos. É cool, *moderno, mas não necessariamente estamos sendo. Estamos incorporando o discurso e algumas ferramentas que estão na moda, mas não necessariamente isso está desdobrando em mudanças estruturais nas organizações em termos de superestrutura. Está mudando muito no discurso, na narrativa, em alguns esforços mais pontuais. A gente fica na antessala da colaboração e, em geral, as organizações estão ok com isso, uma ou outra consegue fazer uma leitura mais profunda de que precisamos ir além”.*

Depoimento de entrevistado

“Tem muita retórica em torno disso, uma série de outros incentivos cruzados, muitas vezes as instituições têm uma meta de coinvestimento, você tem uma retórica toda, mas, no fundo, tem uma meta que você precisa bater, você precisa trazer dinheiro para financiar aquilo que você está fazendo. Então, isso talvez nem sempre é um caminho para a construção das melhores formas de parceria”.

Depoimento de entrevistado

Os números, analisados sob a lente dos depoimentos de profissionais e especialistas do campo da filantropia, levam a uma sensação de que, para que o potencial da colaboração possa se concretizar na sua máxima amplitude, é necessária a revisão de crenças e culturas organizacionais que possa culminar em novos processos e procedimentos, que represente uma verdadeira mudança de paradigma não só no modo de fazer da filantropia, mas no seu olhar para as realidades e contextos nos quais se propõe a atuar. Em síntese, o que essas perspectivas trazem como a metade vazia do copo são alguns alertas.

- A colaboração no cotidiano das organizações está **mais incorporada no discurso do que na prática**.
- Muitas organizações podem estar participando de iniciativas colaborativas por **modismo**, sem que isso signifique uma revisão nos seus modos de funcionamento.
- Algumas participações são **pontuais e rasas, com baixo engajamento** dos participantes, o que acaba atrapalhando o andamento das iniciativas e gerando conflitos com outros participantes.
- Não basta participar, **falta foco e prioridade**. Na prática, isso se traduz em não assumir aquilo como prioritário, com ausência ou demora de retornos nas consultas ao grupo, atrasando o andamento dos projetos, por exemplo.
- **Colaborar por colaborar não é o mesmo que colaborar naquilo que faz a diferença**. É preciso um enorme cuidado para que, na ânsia por colaborar, não se crie iniciativas desconectadas de qualquer análise sobre sua contribuição e relevância na mudança que se pretende conseguir em um determinado tema. Criar iniciativas colaborativas apenas pela vontade de colaborar pode, inclusive, roubar foco, atenção e recursos de ações mais estratégicas e, assim, diluir os esforços ao invés de condensá-los onde são mais necessários e efetivos para gerar transformações.
- **Falta flexibilidade**. Muitos investidores sociais chegam para colaborar com uma definição muito rígida no que se refere ao seu tema de atuação, território, público e objetivo, e isso torna muito mais difícil chegar a consensos que incluam todos os envolvidos.
- Se a principal motivação para participar de uma iniciativa colaborativa é o **cumprimento de metas**, sejam elas quais forem, o foco da colaboração se torna excessivamente autorreferenciado e será muito mais difícil que se construa um ambiente favorável para a colaboração.

- Buscar colaboração **apenas para atrair mais recursos** para um projeto ou para o projeto que se quer apoiar também aparece com um problema.
- O debate sobre colaboração ainda **não repercutiu na revisão das instâncias de governança das organizações que colaboram**, como um tema transversal nos planejamentos estratégicos e que, de fato, gere uma transformação no modelo de atuação dos investidores sociais.
- **Faltam mais experiências e modelos de colaboração entre filantropia e políticas públicas** em que o protagonismo seja da gestão pública e de políticas já existentes, ao invés de um foco em projetos desenvolvidos pelas organizações de ISP que buscam escala por meio de políticas públicas. Essa proposta de colaboração com o setor público significa uma inversão na forma como o ISP vem, predominantemente, buscando atuar com as políticas públicas. O papel da filantropia passa a ser servir e apoiar o setor público naquilo que ele identifica como necessário e prioritário, em detrimento de uma expectativa de que o poder público possa incorporar projetos prontos – desenvolvidos e implementados em pequena escala pelos investidores sociais – que, por vezes, não dialogam com as realidades de contexto e com os limites e desafios mais prioritários do poder público.

3.3 COLABORAÇÃO NEM SEMPRE É A RESPOSTA

Olhar para a metade vazia do copo é um ótimo gancho para enfatizar que colaborar nem sempre é a resposta e que nem tudo precisa ser feito de forma colaborativa.

> *"Quando justifica eu fazer com o outro ao invés de sozinho? Porque, para eu fazer um vídeo ou uma publicação, é muito mais fácil fazer sozinho. Se eu tiver que discutir um projeto de comunicação em seis mãos, entre três institutos, vai ser um inferno. Então, não é sempre, tem que pensar muito bem quando colaborar, por que colaborar, por que agir coletivamente".*
>
> Depoimento de entrevistado

Colaborar pode não ser a melhor estratégia, inclusive porque, a depender do contexto, simplesmente não é possível. É importante ter essa clareza, pois um processo de colaboração mal conduzido, que não é prioritário para os envolvidos, pode ser um antiestímulo para a colaboração e produzir mais impacto negativo do que positivo. E quando os resultados não são satisfatórios e o processo é ruim, todos acabam decepcionados e preferindo voltar às estratégias mais convencionais de atuação individual.

Colaborar pode não ser a melhor estratégia, inclusive porque, a depender do contexto, simplesmente não é possível.

Em seu livro, Adam Kahane afirma que

> [...] quando nos deparamos com uma situação que nos parece problemática [...], podemos responder a ela de quatro formas: colaborando, pressionando, adaptando-nos ou retirando-nos [...] nem sempre todas essas opções estão disponíveis [...] mas sempre temos que escolher entre essas quatro opções (KAHANE, 2017, p. 18, tradução livre).

Portanto, às vezes, colaborar pode não ser a melhor escolha ou uma opção disponível. Até mesmo em iniciativas que se propõem a ser colaborativas na sua estratégia e arquitetura e que reúnem um arco amplo de organizações ou indivíduos colaborando, é possível maior efetividade de execução quando nem todos os passos são totalmente colaborativos.

> ***"Qualquer afirmação mais categórica, tipo 'Não dá para fazer nada sozinho' ou 'Hoje em dia você tem que ter outros parceiros investidores junto', não me parece boa. Não sei, depende de qual é o objetivo, muitas vezes é verdade, mas pode não ser".***
>
> Depoimento de entrevistado

Para contribuir na avaliação de quando talvez deva-se dizer não à colaboração, cinco dicas podem ajudar a sinalizar que é preciso parar para pensar duas vezes antes de entrar em uma iniciativa colaborativa.

- **Analisar se o objetivo principal pede colaboração** ou tem características que podem gerar muito conflito, por exemplo, um prazo curto e pouco flexível ou uma série de predefinições que não podem ser alteradas.

> *“Talvez exista uma ideia de que tudo que façamos precisa ser em colaboração, mas precisamos falar de quais objetivos se tem ao estabelecer algum tipo de colaboração. A ideia de colaboração em si é boa, é razoável pensar que, para lidar com os problemas comuns, que a maior parte das organizações se dedicam, precisamos colaborar com outros, mas não que isso nos leve necessariamente a um lugar melhor”.*
>
> Depoimento de entrevistado

- **Às vezes simplesmente é preciso aceitar que não é possível colaborar**. Por exemplo, quando os outros atores-chave que estariam potencialmente envolvidos na colaboração não estão dispostos.
- Se as **amarras institucionais são excessivas** no que diz respeito à colaboração, talvez a participação mais atrapalhe do que contribua com uma iniciativa que está sendo construída a muitas mãos.
- Considerar se a organização ou as pessoas estão realmente dispostas a lidar com o **tempo necessário que uma colaboração demanda**.

> *“Acho que é um desafio pensar sobre o que favorece e o que dificulta a colaboração. Colaborar dá trabalho, exige muito mais articulação, mais tempo de escuta, exige entender e conhecer o outro para alinhar objetivos. Então, precisa ter um sentido muito forte, porque exige mais tempo, mais esforço, e não traz necessariamente resultados melhores”.*
>
> Depoimento de entrevistado

- Mesmo em uma iniciativa colaborativa em andamento, é possível avaliar cuidadosamente as **ações que podem ser distribuídas e as tarefas que os atores envolvidos podem assumir com autonomia e independência**, respeitando os acordos gerais da colaboração. Não é necessário executar cada atividade de forma colaborativa.

Além da atenção à tomada de decisão que envolve a escolha por caminhos mais colaborativos, é preciso considerar potenciais riscos. No entanto, a literatura sobre limites e riscos de arquiteturas colaborativas na filantropia é escassa. Da mesma forma, nas conversas e entrevistas, pontos relacionados a isso também são muito menos frequentes. Por todas as razões que argumentam a favor da colaboração, é natural que seja assim. Mas riscos e limites potenciais existem, e o conjunto de externalidades negativas identificado é sintetizado a seguir.

- **Concentração de recursos (e consequentemente de poder)** nas mãos de poucos tomadores de decisão. Para mitigar esse risco, é especialmente importante que a colaboração ande de mãos dadas com métodos mais participativos, não somente entre os que estão aportando recursos – quando for esse o caso –, mas também incluindo outros atores, inclusive as organizações que recebem os recursos. Assim, conceitos conectados à filantropia comunitária e *grantmaking* participativo deveriam ser cada vez mais incorporados em iniciativas colaborativas, especialmente nas de filantropia colaborativa (a relação entre esses temas e a filantropia colaborativa está no **capítulo 5.3**).
- **Efeitos negativos para os donatários**, adicionando uma camada extra na relação entre donatários e financiadores (FAWCETT, 2016 apud POWELL, DITKOFF e HASSEY, 2018) ou limitando o número de oportunidades de financiamento disponíveis.
- **Financiadores alinhados em torno de estratégias podem afastar a filantropia de ideias e práticas emergentes** (HAMILTON, 2002 apud POWELL, DITKOFF e HASSEY, 2018), basicamente por estarem centrados em um pensamento único de grupo, o que pode ter efeitos negativos para as organizações apoiadas e para o campo filantrópico como um todo.
- **Colaborações podem prejudicar o papel de financiadores locais**, muitas vezes de menor porte, ao realizar um trabalho regional ou local, e as dinâmicas de poder entre os financiadores – especialmente a dinâmica regional/ nacional – poderia exacerbar esse risco (CANDID, 2020a).

Com tudo isso, cabe agora entender o que precisa ser feito para que uma colaboração funcione, seja efetiva e tenha impacto, para que se possa aproveitar todas as potencialidades que a ação colaborativa e, mais especificamente, os formatos de filantropia colaborativa, oferecem.

CAPÍTULO 4

Desafios e fatores de sucesso da colaboração

DESAFIOS COMUNS

- **TEMPO**. Demora mais, pelo menos até engrenar.
- **HABILIDADE**. Para muitas pessoas colaborar não é algo natural.
- **EGOS**. Precisam ser afastados.
- **CULTURA INSTITUCIONAL**. Identificar e agir quando há incompatibilidades intransponíveis.

DICAS BASEADAS EM FATORES DE SUCESSO

- Construir um sonho ou uma visão comum para, a partir dela, definir uma agenda comum.
- Ser flexível em relação à diversidade de prioridades e à definição de metas comuns.
- Garantir o alinhamento estratégico levando em conta todos os participantes.
- Considerar que, se será colaborativo, não será do seu jeito e não é seu. Ou só é seu na mesma medida em que é dos demais envolvidos.
- Compreender que, em uma iniciativa colaborativa de fato, todos os envolvidos fariam diferente se estivessem fazendo sozinhos.
- Definir metas coletivamente e como elas serão monitoradas.
- Rever o conceito de longo prazo: transformações substanciais precisam de tempo para acontecer.
- Atentar-se para a inovação: é preciso cuidar para que as diferenças, a flexibilidade e as concessões não se tornem fatores limitadores.
- Investir em acordos claros sobre liderança e governança.
- Assegurar-se de que alguém/alguma organização acorde todos os dias pensando no que deve ser feito para que a iniciativa aconteça.
- Comunicar-se: criar ferramentas e canais internos entre os participantes e fazer acordos claros sobre a comunicação externa da iniciativa.

- Cuidar do capital social: composição e a diversidade dos atores envolvidos são aspectos que podem ser estratégicos na construção de uma iniciativa colaborativa.
- Aprender a confiar e a construir relações de confiança.
- Querer conviver com quem pensa diferente.
- Dar prioridade e considerar as iniciativas colaborativas estratégicas para a organização.
- Incorporar a colaboração no planejamento e envolver as lideranças da organização.

Uma última chave importante para compreender a colaboração e poder melhor desenvolver iniciativas colaborativas na filantropia é observar os fatores que atrapalham ou impõem obstáculos à colaboração, bem como aqueles que a potencializam. Ao mesmo tempo em que é importante ter consciência de desafios e dificuldades da colaboração, identificar os elementos que a impulsionam é fundamental. Assim, os investidores sociais podem melhor avaliar que estratégias tomar e como melhor conduzir e/ ou participar de iniciativas colaborativas de modo a contribuir para seu sucesso.

4.1 OBSTÁCULOS DO CAMINHO

> *"As organizações têm mandatos diferentes, respondem a estruturas de governança diferentes – de conselhos a bases de apoio. Alinhar todas essas coisas é um desafio".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Dá mais trabalho, demora mais tempo? Óbvio que dá! Porque precisa alinhar dois conselhos, dois investimentos e construir uma coisa que tenha a cara das duas organizações no sentido de valores e do que se espera entregar, como medir esses resultados. Mas no final fica muito melhor".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"Fazendo uma análise mais fria, mais crítica, não é fácil ser colaborativo, cada organização tem um conselho, um mandato, uma missão específica, cada organização já se comprometeu com uma estratégia de longo prazo bem clara e determinada com seu financiador. Então tem um lugar que dá trabalho, que é achar as sinergias nisso tudo. E achar sinergias requer tempo, requer entender as organizações de forma mais profunda e o que está por trás de tudo aquilo que está sendo feito para juntos construir uma agenda nova. Dá muito trabalho e às vezes falta tempo para fazer isso".*
>
> Depoimento de entrevistado

Colaborar pode ser difícil e dispendioso. É assim. Não existe o maravilhoso mundo da colaboração onde todos são cooperativos, se ajudam mutuamente e todos os interesses em jogo são comuns, ainda que essa imagem possa ser uma utopia válida que ajuda e motiva para caminhar nessa direção.

Alguns dos desafios mais básicos e comuns que impedem o início de uma colaboração ou que podem acabar com ela rapidamente estão listados.

– **Tempo: demora mais, pelo menos até engrenar.**
Muitas vezes as organizações têm pressa, tem metas com prazos que podem ser incompatíveis com um processo colaborativo, principalmente no seu momento inicial. É comum que organizações e pessoas que iniciem o processo muito engajadas percam o ânimo ao se darem conta do período requerido até que comecem a aparecer os primeiros resultados. Sobre esse ponto, vale ressaltar outra vez os achados da análise feita no artigo Filantropia Audaciosa, publicada pela Harvard Business Review (DITKOFF e GRINDLE, 2019). Ao estudar iniciativas pelo mundo de grande impacto social, foi identificado que quase 90% das iniciativas duraram em média 45 anos (!), sendo que 75% delas envolveram coordenação ativa entre atores-chave em diversos setores. Assim, em alguns contextos, a pressa pode até mesmo ser interpretada como inimiga de uma filantropia com mais impacto. Mas claro que há muitos exemplos em que a variável tempo/ rapidez é imprescindível, sendo um dos casos mais óbvios os de resposta de emergência e ajuda humanitária.

– **Habilidade: para muitas pessoas colaborar não é algo natural.**
Para uma organização colaborar, ela depende de pessoas que queiram e saibam colaborar. Assim, trabalhar o ambiente interno e a abertura das equipes para a colaboração é algo fundamental. Escolher as pessoas certas, com mais perfil para estar em ambientes colaborativos, também pode ser decisivo para o êxito da ação e da participação da organização em iniciativas colaborativas.

– **Egos: precisam ser afastados.**
Colaborar é uma ótima oportunidade para exercitar a humildade. Não à toa que, entre os antônimos de egocêntrico, há as palavras altruísta e filantropo (7GRAUS, 2020a). Mas, sem dúvida, não se trata de um exercício simples, compensado quando se quer caminhar no sentido de um investimento social privado (ISP) com mais sentido público, mais coletivo e que potencialize a produção de bem comum. Na prática, o exercício tem a ver com a renúncia da necessidade de ser protagonista ou seu compartilhamento com todos os envolvidos, abdicar de opiniões e visões individuais em prol do entendimento coletivo, bem como aprender a lidar com os egos dos demais, que certamente também estarão presentes nos processos de alinhamento e tomada de decisões.

– **Cultura institucional: identificar e agir quando há incompatibilidades intransponíveis.**
Se as instâncias de tomada de decisão das organizações envolvidas em uma iniciativa colaborativa não entenderem que (1) ela tem relevância e, portanto, têm algum grau de prioridade, e (2) a organização precisa ser flexível, com frequência tendo que rever processos estabelecidos e incorporados para que sejam construídos acordos compartilhados entre todos os envolvidos em um processo colaborativo, é muito difícil que a participação seja sustentável e efetiva no médio e longo prazos. Se isso não ocorre, naturalmente, a organização começa a se desvincular do processo e pode mais atrapalhar do que contribuir.

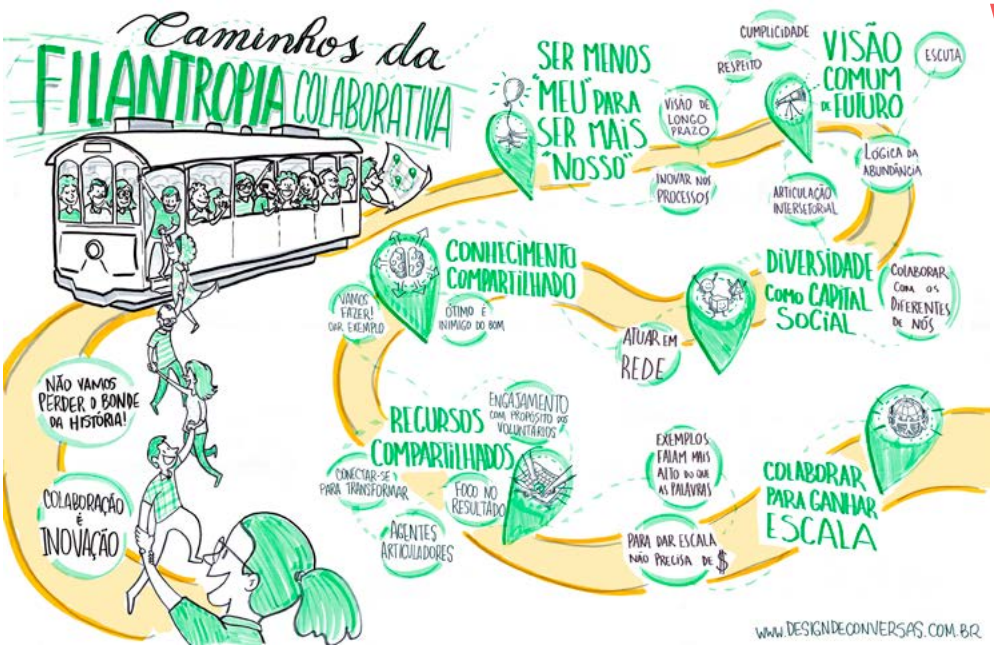
Seria possível discorrer longamente sobre inúmeros outros desafios que nascem a partir desses. No entanto, o convite é para que se cuide e trabalhe os pontos acima a partir da consciência sobre eles e, depois disso, se faça a reflexão mais aprofundada sobre os fatores de sucesso observados e sobre aquilo que precisa ser construído para que uma colaboração tenha o êxito e o impacto desejados.

4.2 ATALHOS DO CAMINHO

Para caminhar no sentido de nos desenvolver no que se refere à colaboração e a práticas e criação de novas arquiteturas de filantropia colaborativa, é preciso dedicar tempo e energia nas bases que dão sustento ao que quer que venhamos a fazer (Figura 4). Para tanto, uma lista de fatores de sucesso que podem funcionar como pontos de reflexão e alinhamento é apresentada. Alguns deles podem talvez ser repetidos mentalmente várias vezes, por exemplo, antes de começarmos uma próxima reunião com parceiros envolvidos na iniciativa de filantropia colaborativa ou que envolva colaboração em alguma medida, na qual estamos participando.

– **Construir um sonho ou uma visão comum para, a partir dela, definir uma agenda comum.**
Esse é o primeiro passo, o alinhamento base. Mas, para ter uma agenda comum, não basta um sonho ou uma visão compartilhada, ainda que seja certamente um ponto de partida essencial. Para além disso, será preciso um processo de construção da agenda comum que inclui o estabelecimento de prioridades, metas concretas e uma visão sobre quais são as estratégias que devem ser utilizadas para transformar uma determinada situação.

FIGURA 4 – CAMINHOS PARA A COLABORAÇÃO



Fonte: **GIFE (2019).**
Nota: **Esta ilustração foi produzida pelo Design de Conversas durante a atividade realizada em setembro de 2019 no Centro Cultural São Paulo, em São Paulo, como parte da programação da 1a Mostra GIFE de Inovação Social, a partir das contribuições dos participantes da Roda de Ideias: Filantropia Colaborativa.**

> ***"Foi interessante perceber que cada organização acreditava em um pilar daquilo, tinha o lugar da tecnologia, tinha o lugar da importância da Base [BNCC], tinha o lugar de ser gratuito e aberto. E acho que a convergência desses valores e do que era importante para cada organização como transformação naquele momento foi se concretizando em um projeto grande [...], com metas claras do que precisava ser entregue: quantos planos de aula, o que tínhamos que fazer, como a gente ia medir sucesso".***
>
> Depoimento de entrevistado

> ***"Houve uma concessão com relação ao Educação Já! Cada um não está necessariamente de acordo com tudo, mas decide dedicar uma parte do esforço nisso".***
>
> Depoimento de entrevistado

– Ser flexível.

Além de uma agenda comum, com objetivos e estratégias claros, é preciso uma dose de flexibilidade e adaptabilidade, pois certamente, ao longo do processo, serão necessárias mudanças de rotas e estratégias.

– **Garantir o alinhamento estratégico levando em conta todos os participantes .**
Não dá para querer convencer um parceiro a abandonar a estratégia e o foco que tenha sido alinhado com todas as suas instâncias de governança para embarcar numa maravilhosa iniciativa colaborativa que não dialogue em nada com a estratégia existente. Para isso, será preciso um processo de construção que chegue a uma proposta que agregue valor às estratégias de todos os envolvidos. Claro que, para isso, todos precisarão fazer um exercício de flexibilização.

> *"O problema da colaboração tem menos a ver com o quanto vamos aparecer e mais com foco, porque problema social é um bicho muito grande: se você começa a puxar um fio, você vai querer fazer tudo e, daí, você não faz nada. Se a gente não tem foco nas cinco coisas que a gente está se comprometendo no longo prazo, elas não vão acontecer. Então, eu quero colaborar e achar as sinergias que mais me ajudem a fazer essas coisas acontecerem. Se desviar muito disso, ainda que o outro impacto seja super importante, super relevante, eu posso acabar fazendo duas coisas mal feitas. E disso eu sou cobrada. O alinhamento estratégico é muito importante".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"É muito interessante perceber também que, ao trabalhar junto com outra organização, quanto mais você vai conhecendo-a, mais você entende quais são os objetivos estratégicos que estão alinhados entre as duas organizações, e fica melhor trabalhar junto. Você começa a pensar nisso no processo de planejamento, a se perguntar quem mais poderia fazer aquilo com você".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"O Movimento pela Base é isso: imagina se todos os participantes fossem falar com o MEC? O Movimento dá legitimidade para falar sobre essa pauta. Depois é preciso confiar, confiar que eles [o Movimento] vão levar essa agenda para frente. Significa que todos que estavam no Movimento amam a versão final da Base? Claro que não! Tinha muita divergência dentro do Movimento, mas está tudo bem, isso é democracia no seu estado mais bonito de existir. Essa agenda é importante, e um monte de gente concorda com isso. O central é definir quais são os princípios que a gente acorda em relação a esse negócio, o que dá para fazer e o que não dá. Isso faz andar".*
>
> Depoimento de entrevistado

– **Considerar que, se será colaborativo, não será do seu jeito.**
Uma coisa é certa, em uma iniciativa de fato colaborativa, todos os envolvidos fariam diferente se estivessem fazendo sozinhos.

– **Compreender que, se é colaborativo, não é seu.**
Ou só é seu na mesma medida em que é de todos os demais envolvidos. Isso precisa estar claro para todo mundo que está sentado na mesa e dentro das organizações participantes.

– **Definir metas e como elas serão monitoradas.**
Não basta ter uma visão e uma estratégia comum, é preciso também acordar metas que ajudem a todos os envolvidos enxergar o que significa, na prática, o sucesso da iniciativa. Para que isso seja uma ferramenta que apoie todo o processo de implementação, além das metas de longo prazo – muito importantes – é recomendado estabelecer objetivos para as diferentes fases do projeto. Eles ajudam a corrigir a rota quando necessário, a perceber conquistas ao longo da execução e a diminuir a ansiedade que o período necessário de intervenção pode provocar.

– **Rever o conceito de longo prazo.**
Mudanças profundas em geral precisam de tempo, e tempo muitas vezes são vários anos, em alguns casos, décadas. Então, é preciso separar a busca por mecanismos e processos que tornam a colaboração mais ágil do fato de que transformações substanciais precisam de tempo para acontecer.

– **Investir em acordos claros sobre governança.**
Os acordos de governança das iniciativas de colaboração são fundamentais para que possam ser construídas relações de confiança em espaços de colaboração.

– **Assegurar-se de que alguém/ alguma organização acorde todos os dias pensando no que deve ser feito para que a iniciativa aconteça.**
Pode ser uma organização, um grupo de pessoas de diversas organizações ou, em alguns casos, uma pessoa ou organização contratada para gerir o processo. O importante é que exista uma coordenação executiva que tenha isso constantemente no radar e na sua agenda e rotina de trabalho.

– **Comunicar-se: criar ferramentas e canais internos entre os participantes e fazer acordos claros sobre a comunicação externa da iniciativa.**
A comunicação é um aspecto fundamental em iniciativas colaborativas e tem pelo menos duas perspectivas: como os envolvidos se comunicam e trocam informações e como a iniciativa é apresentada ao mundo. O primeiro aspecto não tem escapatória. A comunicação desde o início e durante todo o processo de colaboração é fundamental, e conversar sobre como isso será feito pode ser um bom começo para tratar o tema. A partir disso, definições sobre frequência de reuniões, canais de comunicação e informações-chave que precisam ser compartilhadas devem ser acordados. Quanto ao segundo aspecto, há uma decisão primordial a respeito de o quanto a iniciativa será pública. Nessa decisão, é importante pensar com muita responsabilidade sobre transparência. Quais informações e como serão publicadas e divulgadas? Quem são os porta-vozes? Como eles devem ser acionados? Como eles citam e incluem os demais participantes? Que restrições de comunicação cada participante possui? Essas são algumas das perguntas que precisam ser levadas em conta.

– **Cuidar do capital social.**
A composição e a diversidade dos atores envolvidos são aspectos que podem ser estratégicos na construção de uma iniciativa colaborativa. Responder a perguntas sobre como a ação dialoga com o poder público, com a academia ou com movimentos sociais e organizações de base podem ajudar nessa construção. Da mesma forma, refletir sobre como a iniciativa inclui os públicos com os quais se pretende trabalhar e a diversidade, com a presença de perfis variados nas instâncias de tomada de decisão, também pode fortalecer muito a legitimidade da ação e ampliar a capacidade de análise do problema sobre o qual se quer incidir.

– **Atentar-se para a inovação.**
Um dos sentidos fortes para a colaboração é conseguir fazer algo novo, possivelmente mais ousado em um ou vários aspectos, que sozinho não seria possível. Essa aposta contém intrinsecamente a ideia de inovação. Para isso, é preciso cuidar para que as diferenças, a flexibilidade e as concessões não se tornem fatores limitadores da inovação, mas sim ingredientes

que a potencializam. Inovar abre a possibilidade de tornar possível o impossível, mas também a possibilidade de fracassar: é importante que todos tenham clareza sobre isso. Sean McKaughan (2019, p. 119) afirma: "para mudar algo temos que construir um novo modelo que torne o modelo existente obsoleto... Se quisermos mudar um sistema, não podemos continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes".

– **Aprender a confiar e a construir relações de confiança.**
É muito difícil – talvez impossível – uma colaboração de sucesso em um ambiente de absoluta desconfiança. Ao mesmo tempo, quanto mais confiança há no ambiente, maiores as probabilidades de produzir resultados positivos.

> ***"Hoje tem sido fácil colaborar com as organizações que já estão nas agendas em que trabalhamos, que já acreditam nas coisas que a gente trabalha. É mais simples. As nossas principais alianças, os nossos projetos em colaboração, nasceram assim. Os projetos com organizações que são muito distantes do nosso mundo deram muito trabalho, mas valeram a pena também".***
>
> Depoimento de entrevistado

– **Querer conviver com quem pensa diferente de você.**
E isso pode ser um maravilhoso aprendizado, ainda que muito difícil. Em alguns casos de arquiteturas de colaboração mais complexas e envolvendo um grande número de atores, é preciso colaborar e aprender a construir alguma base de confiança com pessoas e organizações com as quais não só haja discordância, como também falta de apreço e que sejam, até mesmo, consideradas opositoras.

Adam Kahane (2017, p. 10) traz a pergunta:

Mas o que fazer quando achamos que é necessário trabalhar com esses outros [que não concordamos, gostamos ou confiamos]? Esse questionamento pode aparecer pela preocupação de não poder evitá-los ou vencê-los, ou porque eles têm alguma habilidade ou competência que precisamos, ou por acreditar que seria errado excluí-los.

– **Dar prioridade e considerar as iniciativas colaborativas estratégicas.**
Não basta alguém achar muito legal colaborar: seu chefe também precisa achar, e o chefe dele também. Assim como sua(s) fonte(s) de recursos. E a recíproca é verdadeira: de nada adianta lideranças ou doadores que queiram apostar em iniciativas mais colaborativas se as equipes de gestão e implementação não acreditarem em formatos colaborativos e não estiverem também abertas e preparadas para isso.

– **Incorporar no planejamento e envolver as lideranças da organização.**
Para que iniciativas colaborativas ganhem relevância em uma organização, o tema da colaboração precisa ser cada vez mais incorporado nos processos de planejamento. Além disso, lideranças que realmente acreditem e apostem nela como um caminho, criando processos, estímulos e um ambiente interno que facilite e promova a colaboração, fazem toda diferença.

Com esta análise, finalizamos todos os aspectos relacionados à colaboração na filantropia que apareceram ao longo do processo de pesquisa que a elaboração deste livro envolveu. A partir de agora, daremos um *zoom* para olhar mais de perto e com exclusividade a ideia de filantropia colaborativa e o grupo de formatos e iniciativas que se encaixam nela.

Como já se mencionou em algum momento antes deste ponto, todas as ideias apresentadas até aqui – ainda que olhem para a ação colaborativa no setor de forma ampla – podem ser aplicadas de forma integral (ou quase) no fazer da filantropia colaborativa. Tendo compartilhado tudo isso antes de mergulhar nesses formatos específicos de colaboração, chegamos mais aquecidos e prontos até eles.

CAPÍTULO 5

Filantropia colaborativa

O QUE É FILANTROPIA COLABORATIVA?

Filantropia colaborativa são formas de colaboração que têm como pré-requisito a participação de no mínimo dois atores da filantropia com envolvimento de recursos financeiros em pelo menos uma das seguintes esferas:

- colaboração na mobilização
- colaboração na coordenação, alocação e/ ou gestão

de recursos financeiros privados para a produção de bem público.

POR QUE PODE SER MUITO BENÉFICA PARA O SETOR?

- Amplia o volume de recursos privados para produção de bem público.
- Mobiliza novos atores/ doadores pela criação de mecanismos criativos que estimulam a doação em situações pouco prováveis.
- Aumenta a eficiência na gestão dos recursos, uma vez que custos envolvidos podem ser compartilhados entre doadores ao invés de replicados, como muitas vezes ocorre com o desenvolvimento de iniciativas isoladas.
- Aumenta a eficiência na alocação e distribuição dos recursos, otimizando-os, evitando duplicidade de ações e economizando o tempo de parceiros envolvidos.
- Amplia o volume de recursos para novas agendas (desafios coletivos contemporâneos) ou agendas que hoje têm menos atenção e recebem menos recursos filantrópicos.
- Incorpora e aprimora estratégias de *grantmaking*, contribuindo para uma filantropia e investimento social mais doador, fortalecendo a sociedade civil organizada, as políticas públicas ou outros atores e parceiros importantes.
- Estimula o desenvolvimento de formas mais participativas de *grantmaking*, contribuindo com a distribuição de poder e com o engajamento e o protagonismo dos públicos e/ ou comunidades apoiadas e da sociedade civil organizada na decisão sobre alocação dos recursos.
- Estimula e possibilita a criação de novos fundos temáticos, regionais ou comunitários, ampliando o ecossistema filantrópico.

COMO ACONTECE NA PRÁTICA?

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento

formatos em que existe uma intencionalidade deliberada dos participantes em se articular e colaborar.

GRUPO 2

Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

formatos que têm foco primordial em mobilizar recursos de forma colaborativa, ampliando a base de doadores, e/ ou gerir recursos filantrópicos.

GRUPO 3

Fundos filantrópicos

arquiteturas que abrigam uma combinação de recursos, tendo um mandato definido e uma governança estabelecida e podendo se estruturar de diversas formas. Pode ter foco em causas e/ ou territórios específicos e apoiam, principalmente, projetos de terceiros.

COMO CUIDAR DA GOVERNANÇA?

- Evite tentar replicar os processos internos da organização que você representa na iniciativa e garanta que exista uma predisposição institucional dela para criar um modelo que seja construído pelos integrantes da iniciativa, legitimado por todos e adequado aos propósitos.
- Se você já vem de um modelo de governança horizontal e matricial, então talvez precisa ter um pouco de paciência e entender que, provavelmente, a maioria dos seus companheiros de iniciativa tenham como referência modelos mais tradicionais.
- Modelos (mais) horizontais não significam necessariamente que todas as decisões precisam ser tomadas em conjunto ou de modo consensual – encontrar esse equilíbrio é parte do processo de construção da governança.
- O fato de existir uma organização gestora da iniciativa não deve ser um impeditivo para o envolvimento dos demais participantes.
- É preciso investimento de tempo e energia para pensar o processo de construção da governança, sua implementação e o engajamento de todos os envolvidos diretamente na iniciativa.
- É muito mais fácil aceitar e submeter-se a combinados que foram construídos com a participação de todos que terão que exercê-los.
- No processo e definição da governança, o engajamento das lideranças é fundamental.
- O processo de governança precisa incluir, inclusive, a previsão de revisão da governança.

FILANTROPIA COLABORATIVA

COM QUAIS OUTROS CONCEITOS E ESTRATÉGIAS DO CAMPO A FILANTROPIA COLABORATIVA SE RELACIONA?

GRANTMAKING

O *grantmaking* é uma importante estratégia de atuação do campo do ISP que envolve repasse de recursos financeiros para terceiros. Iniciativas de filantropia colaborativa convidam os investidores sociais que delas participam a deixarem de estar pautados unicamente por diretrizes próprias e isoladas, para serem guiados por uma agenda e estratégia comuns que se converte em um plano de ação conjunto, muito frequentemente estruturado por meio de uma estratégia de *grantmaking*. Por isso, esses processos de estruturação, realizados de forma colaborativa entre as partes envolvidas, tem o potencial de aprimorar e desenvolver novas estratégias de *grantmaking*.

GRANTMAKING PARTICIPATIVO

O *grantmaking* participativo une a adoção de estratégias de *grantmaking* a abordagens de filantropia participativa. A proposta central tem como objetivo ceder o poder sobre as decisões – que impactam diretamente onde e como os recursos (doação/ *grant*) são alocados – aos grupos e/ ou comunidades envolvidos nos desafios que se pretende apoiar.

O *grantmaking* participativo é uma possível resposta e aliado para se contrapor a um dos principais riscos de arquiteturas de filantropia colaborativa: a concentração de recursos e de poder nas mãos de um grupo pequeno de doadores.

FILANTROPIA COLABORATIVA

FILANTROPIA PARTICIPATIVA

A inclusão de abordagens participativas adaptadas à prática da filantropia institucional pode ser também chamada de filantropia participativa.

Colaborar pressupõe a inclusão de um arco maior de atores envolvidos e, portanto, a necessidade de criação de mecanismos participativos para que todos possam, de fato, atuar conjuntamente.

Por isso, é inevitável que abordagens participativas sejam parte inerente das iniciativas de filantropia colaborativas, bem como das demais dimensões de colaboração propostas no capítulo 2.

FILANTROPIA COMUNITÁRIA

Existem duas principais formas de aplicar o termo filantropia comunitária. A primeira refere-se a um tipo específico de organização de ISP: instituições formais, independentes e de finalidade pública dedicadas a melhorar a vida das pessoas em uma área geográfica ou temática. Reúnem recursos financeiros para apoiar iniciativas, lideranças ou organizações sem fins lucrativos com ações eficazes em suas comunidades e, por isso, podem ser consideradas em si como arquiteturas de filantropia colaborativa. Comumente usam estratégias de *grantmaking*.

A segunda e mais abrangente adjetiva uma forma de fazer filantropia. Tal prática pressupõe o engajamento das comunidades envolvidas nas iniciativas de modo a deslocar o poder na direção dessas pessoas, envolvendo-as de forma intrínseca e corresponsabilizando-as em todo o processo, da criação à implementação, incluindo a busca e a doação de recursos mobilizados entre os próprios atores da comunidade. Por isso, esse modo de fazer da filantropia se beneficia e se potencializa quando implementado em conjunto com arquiteturas de filantropia colaborativa que permitam engajar tais atores também como doadores.

> *"Estamos vendo a criação de iniciativas com abordagens que dão visibilidade e legitimidade ao tema da colaboração. Se a Fundação Gates e a Fundação Rockefeller, que são os gigantes da filantropia mundial, os maiores, entendem que precisam se juntar para atuar com mais impacto e escala, aí tem uma mensagem importante para o setor".*
>
> Depoimento de entrevistado

> *"O desenvolvimento de práticas colaborativas move casas no caminho de corresponder à visão de uma filantropia [...] positiva, articulada, efetiva, transformadora, sistêmica. Move casas em relação a ganhar eficiência em um ecossistema que se estabelece e amadurece, integrando processos, diminuindo custos e ganhando eficiência. E move no sentido de poder trazer para dentro novas camadas de atores que, por falta de recursos, vontade ou vocação, não podem participar sem estruturas colaborativas".*
>
> Depoimento de entrevistado

Ainda que este estudo aborde a ideia de colaboração na ação da filantropia e do investimento social privado (ISP) de forma ampla, trata-se principalmente de aprofundar-se no conceito de filantropia colaborativa com o objetivo de estimular o surgimento e desenvolvimento de novas iniciativas e potencializar e qualificar iniciativas existentes, superando os desafios colocados.

Isso se deve ao fato de que, pensando no desenvolvimento do ecossistema da filantropia e do ISP, existe uma enorme oportunidade. **Os formatos que compõem o conjunto de iniciativas de filantropia colaborativa têm o potencial de agregar muitos benefícios ao ecossistema.**

- **Ampliação do volume de recursos privados para produção de bem público**, podendo possibilitar, por meio de novas arquiteturas, que doadores (pessoas ou organizações) com menos recursos e com graus muito diferentes de engajamento no universo filantrópico se somem a iniciativas novas ou existentes.
- **Mobilização de novos atores/ doadores**, pela criação de mecanismos criativos que estimulem a doação em situações pouco prováveis, como arredondamento de centavos no caixa do supermercado, comprando uma revista no momento de pagar os medicamentos na farmácia (saiba mais sobre esses casos concretos nos **capítulos 6.12 e 6.16**) ou campanhas de doações via financiamento coletivo (*crowdfunding*), com muita autonomia para seus idealizadores e possibilidade de divulgação descentralizada e participativa.

- **Aumento da eficiência na gestão dos recursos**, uma vez que custos envolvidos podem ser compartilhados entre os doadores, em vez de replicados, como muitas vezes ocorre com o desenvolvimento de iniciativas isoladas.
- **Aumento da eficiência na alocação e distribuição dos recursos**, já que a gestão de forma compartilhada requer o desenho e a priorização de estratégias comuns, otimizando os recursos, evitando duplicidade de ações e economizando o tempo de outros parceiros envolvidos no desenvolvimento e implementação.
- **Ampliação do volume de recursos para novas agendas (desafios coletivos contemporâneos) ou agendas que hoje têm menos atenção e recebem menos recursos filantrópicos**. Arquiteturas e formatos de filantropia colaborativa possibilitam que muitas pessoas (com potencial de doação variado) e organizações (inclusive de pequeno e médio porte) possam se juntar em torno de um tema comum que conta com poucos financiadores de grande porte atuando e, ainda assim, criar mecanismos de apoio que, ao incluir um número amplo de doadores, somem recursos expressivos para contribuir com a causa comum, possibilitando que novas ações sejam desenvolvidas e aumentando a contribuição da filantropia e o potencial de impacto na agenda.
- **Incorporação e aprimoramento de estratégias de *grantmaking*, contribuindo para uma filantropia e um ISP mais doadores** (e menos executores de seus próprios projetos), fortalecendo a sociedade civil organizada, as políticas públicas ou outros atores e parceiros importantes. Isso porque arquiteturas de filantropia colaborativa, na maioria dos casos, pressupõem o apoio a terceiros e não a criação e execução de projetos próprios. Os **capítulos 5.3.1 e 5.3.2** detalha a interface da filantropia colaborativa com o *grantmaking*.
- **Estímulo ao desenvolvimento de formas mais participativas de *grantmaking***, contribuindo com a distribuição de poder e com o engajamento e o protagonismo dos públicos e/ ou comunidades apoiadas e da sociedade civil organizada na decisão sobre a alocação dos recursos (nos **capítulos 5.3.1 e 5.3.2** é possível aprofundar-se nessa abordagem). Isso porque a ampliação de atores envolvidos nas iniciativas e, portanto, nas esferas de tomada de decisão, estimula e abre espaço para uma maior reflexão também sobre aspectos ligados à escolha de projetos e organizações que recebem financiamento.

– **Estímulo e possibilidade de criação de novos fundos temáticos, regionais ou comunitários**, ampliando o ecossistema.

Ainda que alguns desses pontos já tenham sido tratados de alguma forma em capítulos anteriores, estão particularmente conectados com a concepção e as formas de filantropia colaborativa apresentadas a seguir – quando comparada às demais formas de colaboração – e são especialmente benéficos e importantes para o desenvolvimento do ecossistema filantrópico, considerando o atual momento do setor e suas principais fronteiras e desafios.

Assim, a colaboração no campo da filantropia inclui um conjunto de arranjos que, neste texto, é chamado de filantropia colaborativa. Os arranjos possíveis são muito diversos, quase infinitos, com um enorme potencial de criação. O capítulo anterior foi dedicado a explorar como a colaboração pode estar presente na filantropia e no investimento social de forma mais ampla – se chegou aqui sem passar por lá, consulte o **capítulo 2**. Agora, a proposta é fazer um aprofundamento nesses arranjos específicos denominados filantropia colaborativa.

O que está sendo nomeado de filantropia colaborativa é o conjunto de formas de colaboração em que há a participação de pelo menos dois atores da filantropia – doadores ou gestores de recursos filantrópicos (Quadro 4). Esses atores podem ser organizações de ISP (institutos e/ ou fundações), empresas, filantropos (famílias ou indivíduos), outros investidores sociais privados (como *family offices*) e/ ou doadores individuais de diferentes portes e perfis. A filantropia colaborativa também envolve, necessariamente, cooperação no que diz respeito aos recursos financeiros filantrópicos requeridos na atuação em pelo menos uma das esferas a seguir.

1. **Colaboração na mobilização** de recursos financeiros privados para a produção de bem público, sendo as fontes de onde esses recursos provêm diversificadas e, portanto, envolvendo a participação de vários doadores ou gestores de recursos filantrópicos, o que qualifica a mobilização como colaborativa. Por exemplo, uma campanha de financiamento coletivo (*crowdfunding*) para um projeto com uma meta determinada de mobilização de recursos que inclui recursos de indivíduos – que podem agregar quantias muito diferentes de dinheiro – e/ ou de organizações – sejam empresas de diferentes portes, institutos ou fundações e outros.
2. **Colaboração na coordenação, alocação e/ ou gestão** de recursos financeiros privados para a produção de bem público, por meio de processos e espaços de troca de informações que possibilitam que os investidores sociais levem em conta a atuação dos demais financiadores, atuantes na mesma agenda, para definir suas

estratégias e a alocação de seus recursos de forma coordenada e complementar. A colaboração na alocação e na gestão acontece quando as decisões relacionadas à distribuição de recursos e ao desenho do processo subsequente a ela – que incluem uma série de escolhas e combinados de governança e implementação da ação (consulte o **Quadro 3** no **capítulo 2**) – são definidas e conduzidas de forma compartilhada entre os doadores. Por exemplo, uma aliança de investidores sociais/ filantropos diversos (dois ou mais) que compartilham uma mesma causa e decidem gerir juntos parte dos recursos que pretendem destinar a ela, estabelecendo um foco comum. Tal gestão pode incluir a criação de estratégias e formatos de alocação dos recursos, bem como o acompanhamento das doações realizadas, seus resultados e impacto.

Uma iniciativa de filantropia colaborativa será classificada como tal se tiver pelo menos uma dessas duas esferas de colaboração presentes, podendo, claro, conter ambas.

O que está sendo nomeado de filantropia colaborativa é o conjunto de formas de colaboração em que há a participação de pelo menos dois atores da filantropia em pelo menos uma das seguintes esferas: colaboração na mobilização e colaboração na coordenação, alocação e/ou gestão de recursos financeiros privados para a produção de bem público.

QUADRO 4 – ATORES QUE ATUAM NA AGENDA PÚBLICA

ATORES	TIPOS DE ATORES
Atores da filantropia e do ISP São os atores que doam ou gerem recursos privados para a produção de bem público. Podem ser organizações e pessoas que possuem ou mobilizam e gerem recursos para doar. Podem ser chamados de investidores sociais, financiadores ou doadores.	Institutos e fundações empresariais, familiares ou independentes (com recursos próprios ou que captam para apoiar projetos de terceiros/ fazer *grantmaking*)
	Fundos
	Empresas
	Family offices que gerem patrimônio de famílias e indivíduos para doação
	Famílias de alta renda que fazem grandes doações
	Indivíduos que fazem doações de volumes variados de forma sistemática
Outros atores não filantrópicos São os outros atores envolvidos na busca de solução para os desafios da agenda pública. São parceiros frequentes da filantropia e do ISP.	OSC/ ONG que captam recursos para implementar projetos, coletivos, lideranças comunitárias, etc
	Diferentes esferas do setor público (governo federal, municipal ou estadual)
	Academia
	Organizações de apoio e infraestrutura do campo
	Negócios de impacto social
	Atores da cooperação internacional

FILANTROPIA IFC COLABORATIVA

Fonte: **elaboração própria.**

FIGURA 5 – DIMENSÃO 2: CONCEITO DE FILANTROPIA COLABORATIVA

FILANTROPIA COLABORATIVA

são formas de colaboração em que há a participação de, **no mínimo, dois atores da filantropia**, com **envolvimento de recursos financeiros** em pelo menos uma das seguintes esferas:

COLABORAÇÃO { • **MOBILIZAÇÃO** • **COORDENAÇÃO, ALOCAÇÃO E/ OU NA GESTÃO** } **DE RECURSOS FINANCEIROS PRIVADOS PARA PRODUÇÃO DE BEM PÚBLICO**

que, na prática, pode ocorrer em **espaços**, **modelos**, **formatos** ou **arquiteturas colaborativas**:

GRUPO 1: ESPAÇOS COLABORATIVOS DE COINVESTIMENTO ENTRE INVESTIDORES SOCIAIS FOCADOS NA COORDENAÇÃO, ALOCAÇÃO E/ OU GESTÃO DE RECURSOS

1.1 Círculos de doação (*giving circles*)

1.2 Espaços de coordenação de investimentos

1.3 Redes, coalizões e alianças

1.4 Coinvestimento em projetos, programas ou organizações – novos ou existentes

1.5 Financiamento de financiadores

1.6 Parcerias público-privadas

1.7 Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais privados e academia ou cooperação internacional)

1.8 Impacto coletivo

GRUPO 2: ESPAÇOS DE MOBILIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS FILANTRÓPICOS

2.1 *Crowdfunding* ou financiamento coletivo

2.2 *Matching* (doação cruzada/ impulsionada)

2.3 Organizações gestoras de recursos filantrópicos

GRUPO 3: FUNDOS FILANTRÓPICOS

3.1 Fundos que são organizações

3.2 Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações

Fonte: elaboração própria.

A Figura 5 é um desdobramento da **Figura 2**, apresentada no **capítulo 2**, e sintetiza o conceito de filantropia colaborativa.

5.1 GRUPOS E FORMATOS QUE SE CRUZAM

Com base na Figura 5, este capítulo explica brevemente cada grupo e formato mapeado. Para as definições de cada formato, foram utilizadas uma série de referências, em especial: Kania e Kramer (2011); John (2017); Eikenberry et al. (2009); Powell, Ditkoff e Hassey (2018). Essas obras, somadas aos casos e conversas sobre eles, contribuíram para elaborar cada uma das descrições.

Nos **capítulos 6 e 7** é possível encontrar casos que exemplificam todos os formatos aqui mapeados.

O grupo 1 reúne formatos em que existe uma intencionalidade deliberada dos seus participantes (atores da filantropia e do ISP, organizações e/ou indivíduos) em se articular e colaborar por meio de coinvestimento e focados, principalmente, na coordenação, alocação e/ ou gestão dos recursos.

O grupo 2 inclui formatos que têm foco primordial em mobilizar recursos de forma colaborativa, ampliando a base de doadores. Por isso, muitos dos formatos incluídos nesse grupo são arquiteturas que promovem o engajamento da população em geral (ou segmentos dela) na doação, ainda que não exclusivamente.

O grupo 3 engloba as iniciativas que se apresentam em formato de fundos. Com arquiteturas variadas, a criação de fundos tem crescido e ganhado espaço e relevância no setor como um modelo eficaz para reunir recursos expressivos dirigidos a causas ou territórios bem definidos. Esse formato tem potencial para combinar intencionalidade na gestão e alocação dos recursos de forma colaborativa, mas também na mobilização de recursos financeiros por meio da colaboração, ou seja, engajando um amplo número de doadores de perfis diversos.

Aqui, mais uma vez, aplica-se o princípio de que uma coisa não exclui a outra. Assim, é muito provável que uma mesma iniciativa integre características de mais de um formato mapeado e inclusive de mais de um grupo. Nem sempre será imediata a identificação de qual é o formato de filantropia colaborativa que tem maior aderência à iniciativa analisada e, muitas vezes, ela pode se encaixar, em proporções parecidas de identidade, em mais de um dos formatos descritos. Novamente, a proposta é apresentar conceitos e definições que possam contribuir com a reflexão sobre se o que o investidor social está fazendo (ou elaborando) é, de fato, aquilo que melhor

se adequa aos objetivos que está buscando, e não estabelecer classificações fechadas, estritas ou limitantes. A organização dos grupos e a sistematização dos formatos também ajuda a entender as arquiteturas que compõem o universo da filantropia colaborativa, como um primeiro passo para que a viagem por ela se torne mais tangível (o segundo passo é imergindo nos exemplos práticos mapeados e explicados nos **capítulos 6 e 7**).

Outro ponto importante é que as definições aqui apresentadas não são conceitos legais ou jurídicos, ainda que algumas delas possam ter formatos jurídicos conceitualmente próximos e correlatos. A proposta é mapear formatos que podem ser utilizados e implementados por figuras jurídicas variadas ou independentemente delas, identificados a partir das características e de como as iniciativas estudadas se apresentam e se descrevem.

5.1.1 Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos (grupo 1)

Este grupo inclui uma variedade enorme de formatos de filantropia colaborativa. Muitos são apresentados a seguir – todos os mapeados na pesquisa realizada –, mas certamente nem todos os existentes. Os **capítulos 6 e 7** exemplificam iniciativas de cada um desses formatos.

5.1.1.1 Círculos de doação (*giving circles*)

São como círculos de leitura, mas dedicados à doação. Na maioria dos casos, são iniciativas informais (caso se formalizem, acabam virando um fundo, uma fundação comunitária, um movimento, uma coalizão, uma aliança etc.). São compostos principalmente por indivíduos de alta renda que decidem compartilhar os processos de doação para aprenderem juntos e desenvolverem estratégias conjuntas ou complementares de doação.

Ainda que sejam iniciativas com longo histórico e acúmulo de experiências nos EUA, o tema é relativamente novo na Ásia, onde começam a crescer, e ainda mais novo na América Latina. Nos EUA, existem vários estudos sobre esse tipo de arquitetura de doação – a quantidade de círculos de doação no país vem crescendo substancialmente desde os anos 1990 e triplicou entre 2007 e 2016, chegando a 1.087 círculos, nos quais participam mais de 150 mil americanos que, juntos, doaram 1,29 bilhões de dólares (COLLECTIVE GIVING RESEARCH GROUP, 2016).

Segundo estudo realizado pela Universidade de Nebraska:

> [...] os círculos de doação são constituídos por indivíduos que reúnem seus recursos [financeiros] e então decidem conjuntamente onde esses recursos serão distribuídos. Os círculos de doação incluem também aspectos sociais, educacionais e de engajamento que possibilitam que os participantes se envolvam em suas comunidades e aumentem a sua compreensão sobre filantropia e sobre os problemas da comunidade (EIKENBERRY et al., 2009, p. 4).

Alguns dos achados desse estudo indicam que:

- círculos de doação influenciam seus membros a doarem mais;
- círculos de doação influenciam seus membros a doarem de forma mais estratégica;
- os membros doam para uma ampla gama de organizações;
- os membros são altamente engajados com a comunidade (nos EUA, os círculos de doação têm, geralmente, um viés territorial – 84% deles fazem doações locais);
- círculos de doação aumentam o conhecimento dos seus membros sobre filantropia, organizações da sociedade civil (OSC) e sobre a própria comunidade;
- círculos de doação exercem diversas influências: na atitude de seus membros em relação à filantropia, nas OSC, no papel dos governos e nos valores políticos e sociais.

O estudo ainda recomenda, para aqueles que estão envolvidos em círculos de doação ou desejam criar um, o que segue.

- **Investir em engajar os membros e mantê-los no longo prazo:** quanto maior o envolvimento dos membros e seu tempo de participação, maiores são os impactos positivos de sua atuação.
- **Considerar como o tamanho de um círculo de doação pode afetar o impacto:** quanto maiores, mais formais eles se tornam e mais elaboradas são as estratégias. No entanto, grupos menores parecem ter mais impactos positivos no que diz respeito ao compromisso social dos seus membros com as comunidades.
- **Utilizar os círculos de doação para aumentar o conhecimento e a consciência sobre a comunidade e políticas públicas:** os ganhos dos círculos de doação no que se refere aos aprendizados dos seus membros são tão benéficos quanto sua capacidade de mobilizar recursos, porque na medida em que os membros aprendem sobre organização comunitária, seus problemas e possíveis soluções, aprimoram suas estratégias de doação.

Quando começa a crescer em número de membros e no volume de doações, é natural que um círculo de doação precise de suporte para se estruturar e se organizar melhor. Para isso, muitos deles têm organizações anfitriãs que atuam como *fiscal sponsors*[10]: provêm suporte de comunicação, organizam espaços de conhecimento para os membros, solicitam e recebem propostas de potenciais iniciativas a serem apoiadas.

5.1.1.2 Espaços de coordenação de investimentos

São criados por investidores sociais que atuam em uma mesma causa ou território e criam um espaço para compartilharem informações sobre suas estratégias de atuação, prioridades, dados e informes sobre a alocação de recursos. Nesses espaços, os participantes se disponibilizam a repensar e adaptar suas estratégias, programas e projetos, a fim de construir ações complementares que se reforcem mutuamente, cobrir lacunas de temas específicos que não estão sendo apoiados, identificar oportunidades de coinvestimento ou outras formas de colaboração. Pode-se dizer que são como círculos de doação formados por instituições, ao invés de indivíduos.

5.1.1.3 Redes, coalizões e alianças

Ainda que se trate de coisas que podem se concretizar de formas muito diferentes, é difícil separar a definição desses três formatos, que nomeiam muitas iniciativas de filantropia colaborativa. Elas se caracterizam, de forma geral, por agregar organizações e/ ou pessoas com interesses comuns que decidem atuar de forma conjunta. Podem ter estruturas de governança e gestão bastante variadas, assim como a quantidade e perfil de membros, mas normalmente estão pautadas pela existência de um planejamento definido para concretizar estratégias e ações.

As alianças têm, habitualmente, foco mais específico que as redes, bem como um número de participantes menor e mais parecidos entre si, enquanto as redes podem ter uma quantidade bem ampla de participantes e serem mais heterogêneas. No entanto, isso não é uma regra, mas uma análise a partir da observação de casos práticos de colaboração no campo da filantropia que usam esses formatos.

As coalizões costumam ficar no meio do caminho entre redes e alianças, com um número de participantes que pode ser bem amplo em quantidade e perfil, como as redes, mas normalmente com objetivos mais específicos e focados, como as alianças.

10 Representante legal ou responsável fiscal, em tradução livre, considerando as atividades realizadas pela organização em casos como esse.

Redes, coalizões e alianças são iniciativas de filantropia colaborativa quando envolvem coinvestimento de vários de atores da filantropia que delas participam para apoiar iniciativas.

5.1.1.4 Coinvestimento em projetos, programas ou organizações, novos ou existentes

Financiadores podem investir juntos – com o mesmo montante de recursos ou não – para apoiar um projeto ou organização específica, em escalas muito variáveis.

Os financiadores também podem investir em conjunto para criar um novo projeto ou uma nova organização, porque entendem que é necessária uma nova iniciativa para responder a um desafio concreto de uma temática ou território.

5.1.1.5 Financiamento de financiadores

Os financiadores investem em outro financiador com forte experiência em um tema ou território para que ele distribua os recursos. Um exemplo são doadores que, por um desenho de coinvestimento, concedem recursos a uma fundação comunitária para fins de redistribuição para organizações locais, a partir de uma estratégia focada no território que faça sentido para todos os envolvidos.

5.1.1.6 Parcerias público-privadas

São parcerias formadas entre governo e organizações privadas para fornecer serviços, benefícios sociais específicos, construir, aprimorar, acompanhar, medir ou implementar políticas públicas. Essas parcerias normalmente endereçam um tema/ iniciativa específica, o que inclui desde o desenvolvimento de um medicamento específico para combater uma doença até a realização de um atendimento concreto –por exemplo, para pessoas em situação de rua ou creches para primeira infância –, podendo ser também a aplicação de uma metodologia específica para ensino médio, a avaliação para a reestruturação de uma política pública ou a formação de profissionais do setor público.

Parcerias público-privadas são iniciativas de filantropia colaborativa quando envolvem pelo menos dois atores da filantropia que, juntos, aportam recursos e colaboram entre si e com alguma instância governamental.

5.1.1.7 Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais e academia ou cooperação internacional)

São iniciativas de coinvestimento entre atores da filantropia em parceria com outros setores. Assim como o formato anterior, outras parcerias in-

tersetoriais são iniciativas de filantropia colaborativa quando envolvem pelo menos dois atores da filantropia que, juntos, aportam recursos e colaboram entre si e com outros parceiros, como academia, setor privado ou atores da cooperação internacional. Esses outros atores não filantrópicos (**Quadro 4**) podem participar da colaboração aportando recursos financeiros ou de outros tipos, como recursos humanos, conhecimento específico em uma temática, infraestrutura, articulação etc. Podem, inclusive, receber recursos da filantropia para atuar no projeto, mas, mesmo nesses casos, costumam ter um papel ativo e importante na concepção da iniciativa, o que classifica o formato primordialmente como uma parceria intersetorial, e não como outra forma de coinvestimento em que recursos são repassados para organizações desenvolverem ações.

5.1.1.8 Impacto coletivo

O conceito de impacto coletivo foi trazido pela primeira vez em um artigo de Kania e Kramer (2011) e é, sem dúvida, um tipo de iniciativa que pode ser classificada como filantropia colaborativa. O artigo é um manifesto contra intervenções isoladas de organizações individuais, mas, mais do que isso, propõe um formato de atuação altamente coordenado como caminho recomendado para fazer a diferença e resolver problemas de forma sistêmica. Nas palavras dos autores, "o setor social está cheio de exemplos de parcerias, redes e outros tipos de esforços conjuntos. Mas iniciativas de impacto coletivo são bem diferentes disso" (KANIA e KRAMER, 2011, p. 36). Durante o processo de entrevistas realizado para este livro, em conversas sobre a atuação do ISP em educação, algumas percepções dialogavam bastante com essa ideia.

Segundo o artigo, uma iniciativa de impacto coletivo acontece quando há "o comprometimento de um grupo importante de atores, de diferentes setores, com uma agenda para resolver um problema social específico" (p. 36). Portanto, essas iniciativas podem incorporar em sua estrutura vários dos formatos e tipos de colaboração descritos até aqui.

Cinco características principais descrevem uma iniciativa de impacto coletivo:

- agenda comum;
- um sistema de medição compartilhado;
- atividades que se reforçam mutuamente pela atuação de todos os participantes de forma complementar e sempre tendo em conta o conjunto das ações;
- comunicação contínua;
- uma organização com infraestrutura adequada e equipe dedicada que centraliza a gestão geral, funcionando como espinha dorsal da iniciativa.

> *"Vivemos um processo no terceiro setor em que aprendemos a colaborar a partir de uma atuação por projeto. A gente conseguia fazer melhor, colaborativamente, de maneira mais efetiva, mas não produzia uma transformação sistêmica".*
>
> Depoimento de entrevistado.

Se todos os capítulos foram lidos antes de chegar aqui, é possível identificar que pontos trazidos nos capítulos anteriores têm sinergia com os cinco aspectos que caracterizam uma iniciativa de impacto coletivo. Em especial, o **capítulo 4.2** aprofunda vários desses aspectos na lista de fatores de sucesso para uma colaboração exitosa.

O Co-Impact, criado em 2019 e apresentado como um novo modelo de filantropia colaborativa por sua fundadora e CEO (LELAND, 2017), é uma iniciativa que reúne alguns dos maiores filantropos do mundo, para financiar colaborativamente e com olhar de longo prazo, empreendedores e líderes de iniciativas de transformação social que têm alto potencial de impacto e escala para provocar mudanças sistêmicas em educação, saúde e inclusão econômica. A iniciativa é um exemplo que pode ser classificado como impacto coletivo, por se propor a ser mais que uma ação de coinvestimento em projetos ou organizações e ir além da coordenação dos investimentos.

No campo da filantropia e do ISP brasileiros, a ideia de impacto coletivo é cada vez mais presente, não de maneira formal ou estruturada, como um conceito ou formato específico, mas de forma mais difusa, como algo que se almeja no plano ideal. Embora não se tenha identificado nenhum caso brasileiro que se apresente como impacto coletivo, uma das iniciativas mapeadas que se aproxima bastante da ideia é o Educação Já!, uma iniciativa do Todos pela Educação que tem como objetivo a melhora da qualidade da educação pública no Brasil por meio do apoio a políticas públicas. Lá se encontra:

- **agenda comum:** o processo de construção da agenda foi participativo, com diferentes olhares e perfis, e consolidado no documento Educação Já!, contendo sete prioridades estratégicas e recomendações para a educação brasileira;
- **um sistema de medição compartilhado:** definiram-se 24 metas e foi desenvolvido um sistema de medição e acompanhamento das metas de forma periódica;
- **atividades que se reforçam mutuamente pela atuação de todos os**

participantes de forma complementar e sempre tendo em conta o conjunto das ações: os atores da filantropia envolvidos na ação realizam trocas constantes e executam diversas estratégias de forma colaborativa, inclusive por coinvestimento, de modo que suas ações sejam complementares e se reforcem e potencializem;
- **comunicação contínua:** reuniões periódicas (bimestrais em 2019) com todos os atores da filantropia envolvidos e comprometidos com a iniciativa;
- **uma organização com uma infraestrutura adequada e uma equipe dedicada que centraliza a gestão geral, funcionando como espinha dorsal da iniciativa:** o Todos pela Educação cumpre esse papel.

5.1.2 Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos (grupo 2)

São organizações e estratégias criadas a partir do desenvolvimento de novas arquiteturas para mobilizar recursos colaborativamente/coletivamente para ações de interesse público. O propósito fundamental é a mobilização de recursos filantrópicos e de investimento social, com formatos muito variados de gestão e alocação.

Os recursos conseguidos podem ser dirigidos a uma causa, agenda ou território específico ou podem ser multiagenda – que vão variando ou se ampliando ao longo do tempo ou de acordo com o contexto. Os recursos são normalmente dirigidos a OSC ou outros parceiros que foram, de alguma forma, mapeados e habilitados para recebê-los.

Os **capítulos 6 e 7** também trazem exemplos de iniciativas desse grupo.

5.1.2.1 *Crowdfunding* ou financiamento coletivo

Crowdfunding – termo criado em 2006 – ou financiamento coletivo é uma forma de captar recursos financeiros para uma causa específica ou projeto, solicitando que um grande número de pessoas aporte recursos (via doações, empréstimos ou investimentos), normalmente de valores baixos, durante um período relativamente curto de tempo – geralmente entre um e três meses (CANDID, 2020c; UK CROWDFOUNDING, 2017; SEBRAE, s.d.). Campanhas de *crowdfunding* são realizadas virtualmente, em plataformas específicas para essa modalidade, e disseminadas em redes sociais, facilitando e estimulando ao máximo que, além dos promotores da campanha, seus apoiadores possam também compartilhá-las e promovê-las, contribuindo com a mobilização de mais e novos recursos.

Organizações, empresas e indivíduos podem utilizar o *crowdfunding* para qualquer tipo de projeto, por exemplo: um artista para viabilizar uma obra, um empreendedor para uma necessidade de sua *startup*, um jovem para buscar apoio para financiar seus estudos e, claro, para projetos de interesse público realizados pela sociedade civil organizada – que é o que interessa no contexto da filantropia colaborativa.

O *crowdfunding* é a versão 2.0 da velha e conhecida vaquinha que, ao ganhar sua versão web, incluiu todos os atributos que o universo *online* pôde somar a ela. A ideia central é: se muitas pessoas colocam um pouquinho de dinheiro para um objetivo comum, é possível realizar algo que não poderia ser feito de modo individual. A proposta ganha potência com a internet graças aos seus recursos e possibilidades eficazes de engajar um grande número de pessoas de forma rápida.

Alguns tipos de *crowdfunding* podem ser distinguidos.

- **Mobilização de recursos baseada em doações** que, juntas, somam o volume total de recursos necessários para a realização do objetivo da campanha. Normalmente, o retorno para os doadores é a obtenção do produto ou serviço que será desenvolvido com os recursos arrecadados na campanha de *crowdfunding*. No caso de projetos filantrópicos, os incentivos para a doação podem incluir algum tipo de recompensa, reconhecimento da contribuição do doador e/ ou prestação de contas dos resultados do projeto objeto da campanha.
- **Mobilização de recursos baseada em investimento** por campanhas em que empresas buscam recursos vendendo participações acionárias *online* na forma de patrimônio ou dívida, também conhecida como *crowdequity*. Nesse modelo, os indivíduos que financiam tornam-se proprietários ou acionistas e têm potencial de retorno financeiro, diferentemente do modelo de doação. Organizações sem fins lucrativos geralmente não podem utilizar esse formato.
- **Mobilização de recursos baseada em empréstimos sem retorno financeiro**, um modelo intermediário entre os dois anteriores. As pessoas normalmente emprestam dinheiro para pequenos empreendedores que teriam dificuldade para conseguir crédito no banco ou arcar com os juros envolvidos. Também conhecido como *crowdlending*, os participantes da campanha podem ter seu dinheiro de volta, mas abrem mão de juros ou de qualquer outro rendimento sobre ele, podendo deixá-lo disponível para apoiar outro empreendedor.

Existem hoje centenas de plataformas de *crowdfunding* pelo mundo. Algumas delas têm políticas de tudo ou nada: se a campanha não arrecada o total da meta estabelecida pelo próprio promotor, o dinheiro é devolvido aos apoiadores. Em outros casos, isso é opcional, ficando a critério do criador da campanha a decisão.

5.1.2.2 *Matching* (doação cruzada/ impulsionada)

Matchings são doações vinculadas à mobilização de recursos de outras fontes em uma proporção previamente determinada.

Ao adotar uma estratégia de *matching*, investidores sociais comprometem-se a doar uma, duas, três ou n vezes os recursos arrecadados por outras fontes, que podem ser únicas e específicas ou diversas e indeterminadas. Por exemplo, uma empresa pode realizar uma campanha de *matching* engajando seus funcionários e estabelecendo que, para cada real doado pelos funcionários, a empresa aportará mais dois reais, triplicando assim a arrecadação. É comum que a organização que está fazendo o *matching* – no caso do exemplo, a empresa – defina um teto para os recursos que serão doados.

Os principais objetivos da adoção de *matchings* são:

- catalisar os recursos disponíveis e ampliar a mobilização de fundos para uma iniciativa, estimulando e motivando outros potenciais doadores (pessoas ou organizações) a se engajarem e a doarem mais, ao saberem que seus recursos serão multiplicados;
- desafiar a organização ou o grupo que receberá a doação a diversificar suas fontes de recursos, ampliando sua sustentabilidade econômica, e a mobilizar sua base social e de parceiros (FUNDING FOR GOOD, 2020).

5.1.2.3 Organizações gestoras de recursos filantrópicos

São organizações que se constituem com a missão de mobilizar, gerir e distribuir recursos. Com estratégias e modos de funcionamento diversos, elas captam recursos com empresas, indivíduos de alta renda ou a população em geral e repassam para projetos, territórios ou outras organizações, com o objetivo de desenvolver iniciativas de interesse público.

5.1.3 Fundos filantrópicos (grupo 3)

No âmbito da filantropia colaborativa, são aqui chamados de fundos os formatos que abrigam uma combinação de recursos filantrópicos e de investimento social, agrupados sob um mandato definido e uma

governança estabelecida e que, assim, combinam recursos de fontes diversas para o apoio a iniciativas de interesse público.

Ao utilizar tal formato, muitas vezes, a iniciativa incorpora a palavra fundo em seu nome ou descrição principal. Em outros casos, uma iniciativa chamada de aliança ou uma organização gestora de recursos filantrópicos – identificada no grupo 2 – pode criar fundos a partir dos recursos mobilizados e apresentá-los publicamente, também fazendo uso dessa palavra. Ainda que na filantropia nem todos os fundos sejam iniciativas de filantropia colaborativa, pois os recursos podem ser originários de uma única fonte, é bastante comum que a origem de recursos de um fundo envolva diferentes doadores que aportam seus recursos também por saberem que se somarão aos de outros investidores sociais.

Um fundo pode ser constituído formalmente, sendo uma organização em si, ou estar abrigado em uma organização. Pode ser um fundo perene ou um fundo com um prazo determinado de existência – que pode variar de meses a anos. Pode ser focado em uma temática, ter focos mais amplos ou muito específicos, ser focado em um território com multiagenda, ou ainda ser uma combinação de foco geográfico com uma agenda específica.

Fundos filantrópicos[11] são um formato eficaz para mobilizar recursos financeiros para uma causa específica (GENEVA GLOBAL, 2020). Facilitam a colaboração e o cofinanciamento entre as partes interessadas, oferecendo aos doadores um meio simples para promover o impacto de seus investimentos sociais em alinhamento com suas agendas temáticas. Quando constituídos com essa abordagem, fundos filantrópicos são iniciativas de filantropia colaborativa.

Os **capítulos 6 e 7** também trazem exemplos de fundos.

5.1.3.1 Fundos que são organizações

São organizações que se definem como fundos focados em causas ou territórios específicos. Constituem-se pela captação/ mobilização de recursos de fontes variadas e atuam principalmente via *grantmaking*, apoiando projetos de terceiros. Também podem atuar em projetos próprios, principalmente quando realizam ações de *advocacy* relacionadas a seu foco de atuação.

11 O termo fundos filantrópicos também é utilizado para fazer referência a fundos patrimoniais ou *endowments* para a realização de ações de interesse público previamente definidas, regulados no direito brasileiro pela Lei 13.800/2019 (GIFE, 2020c). Fundos estabelecidos conforme a referida lei podem ou não ser classificados como filantropia colaborativa, a depender da origem dos recursos. Em outros países, há conceitos como o de *donor advised fund*, regulados por uma legislação específica que prevê isenções fiscais para os aportes neles realizados (CF, s. d.), bem como a participação dos doadores nas decisões sobre os aportes realizados por este tipo específico de fundo. Nesse caso, os fundos criados reúnem recursos de doadores diversos e, portanto, são iniciativas de filantropia colaborativa. Em qualquer caso, como já foi apontado, o conceito de fundo usado nesta publicação não é jurídico.

5.1.3.2 Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações

Quando está abrigado em uma organização, um fundo pode contar com o aporte de atores diversos, que de alguma forma estão coinvestindo mas, diferente do formato anterior, não em um projeto, programa ou organização, mas em uma causa ou território foco de um fundo gerido por uma organização. O fundo, por sua vez, escolhe iniciativas variadas para apoiar por meio de processos de identificação, avaliação e seleção que podem ser muito diversificados.

Esse mapeamento de formatos práticos de filantropia colaborativa – considerando que o conceito pode ser compreendido de maneira genérica como uma forma de fazer da filantropia – reafirma as inúmeras possibilidades de modelos possíveis, certamente muitos deles ainda por inventar. Por outro lado, os desafios que se apresentam para suas aplicações são possíveis impeditivos para o desenvolvimento de iniciativas. Assim, vale enfatizar que todos os pontos trazidos no **capítulo 4** – sejam os apresentados em forma de desafios ou os de fatores de sucesso para a colaboração – e também no **capítulo 3**, são integralmente e, em muitos casos, especialmente aplicáveis ao conjunto de formatos e arquiteturas de filantropia colaborativa. Por isso, se os capítulos 3 e 4 ainda não foram lidos, a recomendação é conferir seu conteúdo, pois é fundamental para entender o conjunto de cuidados importantes em iniciativas de filantropia colaborativa e contribuir com as reflexões necessárias para que, seja qual for o formato escolhido, ele possa ter todo o êxito que se almeja ao escolher esse modo de fazer da filantropia. Dentre todos os pontos ali trazidos, um dos que surgem como desafio fundamental e fator de sucesso chave, quando bem resolvido, é a governança das iniciativas.

Além disso, a ideia de filantropia colaborativa como uma forma de fazer da filantropia se aproxima de forma muita intensa a outras duas ideias – estratégias e conceitos – muito presentes nos debates contemporâneos do setor: o *grantmaking* e a filantropia comunitária.

Assim, a seguir, a relação entre filantropia colaborativa e governança, *grantmaking* e filantropia comunitária é aprofundada.

5.2 GOVERNANÇA COMO ELEMENTO-CHAVE

A estruturação da governança talvez seja o elemento de sucesso mais determinante em iniciativas de filantropia colaborativa. Aqui, o conceito de governança se refere ao sistema pelo qual a iniciativa de filan-

tropia colaborativa será gerida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre os membros participantes, entre a iniciativa e as instâncias de governança de cada organização membro e demais partes interessadas (IBGC, s.d.).

Não raramente, iniciativas de filantropia colaborativa morrem por ficarem órfãs ou sem dono. Da mesma forma, também podem minguar por terem donos demais. Muitos dos pontos trazidos no **capítulo 4.2**, sobre desafios e fatores de sucesso para colaborar, têm relação direta ou indireta com aspectos relacionados à governança.

Governança: sistema pelo qual a iniciativa de filantropia colaborativa será gerida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre os membros participantes, entre a iniciativa e as instâncias de governança de cada organização membro e demais partes interessadas (IBGC, s.d.).

Retomando um deles para começar a pensar a governança de uma iniciativa de filantropia colaborativa: "se é colaborativo não é meu ou só é meu na mesma medida em que é de todos os demais envolvidos". Isso não se refere, certamente, a não buscar influenciar ou participar das decisões, mas acolher esse fato é o primeiro passo para iniciar de maneira mais fluida a fundamental conversa sobre governança em uma iniciativa de filantropia colaborativa. Tal conversa – que certamente se desdobra em muitas outras – precisa determinar os pontos dos acordos que serão estabelecidos e definir as regras do jogo, de modo que todos possam saber como e quais são os limites de sua participação na iniciativa, impostos pelo respeito ao espaço de participação do outro.

Dito isso, não há uma receita para a boa governança em iniciativas de filantropia colaborativa. Mas existem inúmeros caminhos possíveis para pensar governança, além de ferramentas, estudos e diretrizes disponíveis sobre o tema. Sem a pretensão de aprofundamento, é possível observar alguns cuidados que podem ser tomados a fim de facilitar o processo.

- **Evite tentar replicar os processos internos da organização que você representa na iniciativa** e garanta que exista uma predisposição institucional da organização para criar um modelo que seja construído pelos integrantes da iniciativa, legitimado por todos e adequado a ela. Ainda que os formatos de governança possam ser muito variados, possivelmente precisarão ser mais horizontais e matriciais do que os modelos frequentemente encontrados nas organizações participantes da iniciativa de filantropia colaborativa.
- **Se você já vem de um modelo de governança horizontal e matricial, então talvez precise de um pouco de paciência**, para entender que, provavelmente, a maioria dos seus companheiros

de iniciativa tenha como referência modelos mais tradicionais, sendo necessário exercitar a empatia para entendê-los e construir consensos, com processos em que todos estejam confortáveis.

- **Modelos (mais) horizontais não significam necessariamente que todas as decisões precisem ser tomadas em conjunto ou de modo consensual** – encontrar o balanço entre esse extremo e a existência de alguém, uma instância ou uma única organização que centralize todas decisões é parte do processo de construção da governança.
- **O fato de existir uma organização gestora da iniciativa não deve ser um impeditivo para o envolvimento dos demais participantes**. Quando isso acontece, existe um risco enorme de a iniciativa assumir a identidade da organização gestora e perder seu caráter colaborativo. Isso não é um problema quando se trata de uma decisão consciente dos envolvidos, mas pode sê-lo se não for assim. O balanço ideal para que isso não ocorra é um processo que precisa ser construído e revisitado sempre que necessário.
- **É preciso investimento de tempo e energia para pensar o processo de construção da governança**, sua implementação e o engajamento de todos os envolvidos diretamente na iniciativa.
- **É muito mais fácil aceitar e submeter-se a combinados que foram construídos com a participação de todos que terão que exercê-los**. Quando uma organização vive o processo de construção de acordos e suas inevitáveis idas e vindas, trazendo suas necessidades para mesa e, ao mesmo tempo, precisando ceder, se torna muito consciente do esforço e das concessões de todos os envolvidos e, por isso, é muito mais fácil estar em conformidade com as decisões geradas no processo. Assim, é importante a adoção da forma mais participativa possível entre os atores envolvidos.
- **No processo de definição da governança, mais uma vez o engajamento das lideranças é fundamental**. Possivelmente os pilares da governança nasçam justamente dos acordos iniciais – comumente acordos não formais – que sejam realizados entre as lideranças.
- **O processo de governança precisa incluir, inclusive, a revisão da governança**. Razões para isso não faltam. Muitas vezes os atores que iniciam a iniciativa fazem acordos claros e muito completos, mas quando novos atores se incorporam ao longo do processo, é natural que passem a questionar alguns combinados com o tempo e a vivência prática. Em outros casos,

o próprio passar do tempo e o desenvolvimento da iniciativa – que pode crescer muito, mudar de foco etc. – mudam o ambiente e pedem novos acordos. Uma outra hipótese é que os acordos realizados simplesmente não estejam funcionando e seja preciso mais do que ajustes para solucionar as questões enfrentadas. Estabelecer uma periodicidade para que as revisões aconteçam e não sejam arbitrárias e definir em que momentos as revisões devem ocorrer, quer para ajustes, quer mais estruturantes, é importante.

Além desses cuidados, muitas das perguntas apresentadas no **Quadro 3** do **capítulo 2**, que ajudam a compreender e caracterizar iniciativas colaborativas, deveriam poder ser respondidas a partir dos acordos e combinados estabelecidos pelo processo de estruturação da governança.

5.3 PONTOS DE CONEXÃO COM OUTRAS ESTRATÉGIAS DA FILANTROPIA

Como já explorado ao longo desta publicação, a filantropia colaborativa é uma estratégia de atuação bastante transversal ao campo do investimento social, que pode ser aplicada a várias temáticas e por diversos tipos de atores. Tem, assim, conexão com diversos outros conceitos e estratégias do campo. Porém, alguns conceitos se destacam por terem uma relação mais direta com a filantropia colaborativa, sendo importante analisar em que aspectos eles se aproximam e se diferenciam e como se impulsionam mutuamente. Para que consigamos, enquanto campo, desenvolver mais estratégias de filantropia colaborativa, também é necessário avançar na compreensão e no desenvolvimento do *grantmaking*, da filantropia participativa e da filantropia comunitária.

5.3.1 *Grantmaking* e filantropia colaborativa

> ***"Se quisermos ser mais colaborativos de verdade, precisamos debater com mais profundidade algumas travas. A primeira delas é a cláusula pétrea do setor, que é executar os próprios projetos [aqui no Brasil, principalmente]".***
>
> Depoimento de entrevistado

Uma das principais formas de analisar a atuação do ISP e da filantropia é a partir da observação da estratégia adotada na alocação de recursos. Investidores sociais podem ser executores de projetos próprios ou doadores de projetos de terceiros.

Historicamente, a filantropia e o ISP brasileiro, enquanto setor, concentram-se na execução de projetos próprios. Segundo dados do Censo GIFE (2019), 23% das organizações respondentes são essencialmente financiadoras[12], 40% essencialmente executoras[13] e 38% híbridas[14], ou seja, utilizam as duas estratégias nos seus diferentes projetos e programas. O termo que é amplamente utilizado na filantropia em âmbito internacional para nomear estratégias de repasse de recursos financeiros para terceiros, via estratégias de doação, é *grantmaking*[15]. Tal termo não tem uma tradução específica para o português e tem sido cada vez mais empregado no Brasil para fazer referência ao conjunto de possibilidades e formatos de gestão de doações financeiras a OSC, universidades, centros de pesquisa, negócios de impacto social, movimentos, lideranças ou grupos comunitários, centros culturais, museus, equipamentos públicos como escolas e hospitais, administração pública e outros possíveis beneficiários.

Não existe estratégia certa ou errada em abstrato. São inúmeros os exemplos de estratégias que privilegiam a execução de projetos próprios e que são extremamente bem-sucedidas. E, mais do que isso, a escolha por desenvolver e implementar projetos próprios pode ser a única solução viável ou a melhor resposta para um determinado desafio. Mais uma vez, é uma boa análise do contexto amplo que pode indicar as estratégias e soluções que melhor respondem a um determinado desafio em uma conjuntura específica.

No entanto, é possível elencar uma lista extensa de vantagens em se adotar o *grantmaking* como estratégia. Alguns dos elementos fundamentais que formam parte dessa lista são expostos abaixo.

12 Atuação essencialmente voltada ao apoio a terceiros (mais de 90% dos recursos de projetos, excluindo custos administrativos, para financiar projetos de terceiros) (GIFE, 2019).

13 Atuação essencialmente voltada à execução de projetos próprios (mais de 90% dos recursos de projetos, excluindo custos administrativos, para projetos próprios) (GIFE, 2019).

14 Atuação voltada tanto à execução direta de projetos como ao apoio/ doação a outras organizações (GIFE, 2019).

15 *Grantmaking* define uma estratégia de atuação do campo da filantropia e do ISP que pode ser adotada por diversos atores da filantropia – sejam eles fundações, institutos, fundos filantrópicos, empresas ou outros investidores sociais. Consiste no repasse de recursos financeiros, de forma estruturada, para organizações ou iniciativas de interesse público, em vez de operacionalizar projetos próprios. Pode se dar para diversos tipos de apoio, como a iniciativas, projetos ou programas, ações de *advocacy*/ incidência pública, desenvolvimento institucional de organizações, entre outros (GIFE, 2020b).

- **Fortalecimento da sociedade civil organizada**: como entidades sem fins lucrativos que têm modelos de sustentabilidade concebidos principalmente a partir de estratégias de captação de recursos, a existência de uma ampla e diversa gama de organizações doadoras é um elemento fundamental para garantir a existência de uma sociedade civil forte, plural e diversa. Por sua vez, uma sociedade civil organizada com essas características é imprescindível para um ambiente democrático fortalecido, vibrante e atuante.
- Além de ser uma estratégia fundamental de apoio à sociedade civil, a filantropia ainda tem, por meio do *grantmaking*, a oportunidade de **fomentar e fortalecer a pesquisa e a ciência, a gestão e as políticas públicas, os negócios de impacto social e outras organizações de apoio a eles, os equipamentos culturais, de saúde etc**.
- **Maior conexão com movimentos de base**: é natural que, pela sua natureza institucional, investidores sociais nem sempre estejam próximos dos movimentos de base que representam e lidam de forma cotidiana com desafios sociais, ambientais, culturais e científicos com os quais a filantropia trabalha. Assim, as OSC e outros tipos de donatários (receptores de recursos via estratégias de *grantmaking*, também chamados pelo seu termo em inglês, *grantees*), fazem uma importante ponte e são, em muitos casos, o ponto de conexão e aproximação dessas diferentes realidades e seus respectivos interesses.
- Em última instância, e além de todas as conexões acima, o *grantmaking* **impulsiona o exercício da solidariedade**, que é fundamental para a construção do nosso tecido social, da nossa ação coletiva com potencial para fazer frente aos desafios da agenda pública e desenvolver soluções conjuntas.
- **As organizações apoiadas costumam ter muito foco, além de experiência e conhecimento** acumulado, no desafio em que se quer investir. Também conseguem **acessar com maior facilidade e naturalidade os grupos populacionais foco da ação**, inclusive porque, muitas vezes, são organizações criadas por esses mesmos grupos.
- O *grantmaking* abre possibilidades para que investidores sociais possam **apoiar causas com as quais não poderiam se envolver de maneira mais direta** por decisões institucionais, não terem a legitimidade necessária, não quererem estar na linha de frente ou não pretenderem se expor em determinados temas.

Permite, dessa forma, que organizações apoiem estratégias que não gostariam de desenvolver diretamente e consideram importante para o desenvolvimento das agendas nas quais atuam. Por exemplo, ações relacionadas a controle social de políticas públicas e *advocacy* ou estratégias que não têm *expertise* para atuar diretamente.

– A adoção do *grantmaking* como estratégia principal permite que investidores sociais tenham **estruturas mais enxutas para gerir seus investimentos sociais, possibilitando que os recursos cheguem de forma mais efetiva e direta aonde precisam chegar**.

A colaboração permeia essa lista de vantagens que acompanha e valoriza o *grantmaking*, pois, se por um lado, estratégias de *grantmaking* demandam o exercício da colaboração – como mínimo entre doadores e donatários – para sua execução, por outro dificilmente uma iniciativa de filantropia colaborativa pode ser concebida a partir de uma estratégia exclusiva de execução de projetos próprios.

Assim, se iniciativas de filantropia colaborativa convidam o campo a deixar de estar pautado unicamente por diretrizes próprias e isoladas para estar guiado por uma agenda comum, que se converte em um plano de ação conjunto, muito provavelmente estruturado por uma estratégia de *grantmaking*, é natural que esse processo de estruturação, realizado de forma colaborativa entre as partes envolvidas, promova o desenvolvimento e aprimoramento do *grantmaking*.

A filantropia colaborativa torna-se, então, agente de promoção de reflexões sobre a forma como se faz *grantmaking*. Debates que envolvem as possibilidades e formatos de *grantmaking* – como os relacionados com a importância do apoio institucional ou da inclusão de recursos livres nas doações a projetos (desvinculados de atividades específicas) e sobre as variadas dimensões da relação entre *grantmakers* e *grantees* – têm ganhado cada vez mais espaço. Um dos debates que envolve essa relação, ainda pouco proeminente, mas que ganha espaço, é a proposta de *grantmaking* participativo: quando a tomada de decisão sobre a alocação dos recursos a serem aportados passa a incluir ações que buscam envolver, de diferentes formas, os potenciais *grantees* no processo de gestão de *grants*.

A filantropia colaborativa torna-se, então, agente de promoção de reflexões sobre a forma como se faz *grantmaking*.

Pensar sobre isso é importante inclusive porque, como apontado no **capítulo 3.2**, um dos pontos de atenção da colaboração e, especificamente, de iniciativas de filantropia colaborativa, é a concentração de recursos e poder sobre sua forma de distribuição.

DADOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO *GRANTMAKING* NO BRASIL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DAS OSC

- Em 2018, 33% dos investidores sociais destinaram mais de 70% de seus recursos para apoio a terceiros.
- Foram repassados pelo ISP 1,1 bilhão para outras organizações por estratégias de *grantmaking*, um aumento de 100% em relação a 2016, quando o valor total foi de 573 milhões de reais (valor atualizado pelo IPCA). Foram dirigidos para executar projetos próprios 1,6 bilhões de reais.
- Dos investidores sociais, 64% repassam recursos para OSC, o que representou um aporte de 511 milhões de reais. Esses dados indicam que as OSC são as principais receptoras de recursos de *grantmaking*.
- Outros principais receptores de recursos de *grantmaking* são: negócios de impacto, aceleradoras ou outras organizações intermediárias de apoio a negócios de impacto (26%), instituições acadêmicas, centros de pesquisa ou universidades (24%), outros investidores sociais (14%), centros culturais e museus (11%) e equipamentos sociais públicos (11%).
- O fortalecimento institucional de OSC é apontado por 60% dos investidores sociais como um foco de atuação.
- Metade dos financiadores apoiou até 10 OSC, enquanto a outra metade apoiou mais de 10.
- De 2016 para 2018, aumentou o percentual de investidores sociais que apoiam OSC de forma institucional, passando de 24% para 30% (GIFE, 2019).

5.3.2 Filantropia participativa, *grantmaking* participativo e filantropia colaborativa

> ***"Tem esse lugar dos intermediários, que é essa turma que traz o dinheiro e redistribui – tem os* mutual funds *nos EUA, os [*donor advised funds*] DAF, que são lugares super estratégicos, super importantes mas, no fundo, na maioria desses espaços, o doador tem o direito de dizer o que vai fazer, principalmente quando envolve muito dinheiro. Então, essa colaboração que é, teoricamente, uma colaboração, não necessariamente é, porque, na prática, ele toma a decisão de para onde aquele dinheiro vai e daí você não sabe se todo mundo está pondo no mesmo lugar ou não."***
>
> Depoimento de entrevistado

De mãos dadas com a colaboração, caminha a adoção de processos participativos, um conjunto de práticas cujo objetivo é possibilitar o envolvimento ativo de um espectro de pessoas ou organizações, que pode ser muito amplo e variado.

De mãos dadas com a colaboração, caminha a adoção de processos participativos, um conjunto de práticas cujo objetivo é possibilitar o envolvimento ativo de um espectro de pessoas ou organizações, que pode ser muito amplo e variado.

Muitos modelos de participação foram implantados em outros campos, como desenvolvimento comunitário e governança deliberativa, mas a adaptação desses modelos à prática do ISP está ainda em fase de desenvolvimento e consolidação, aparecendo apenas em alguns nichos. Na filantropia, a inclusão de abordagens participativas também pode ser chamada de filantropia participativa.

No **capítulo 2**, quando foram apresentadas as dimensões da colaboração aqui propostas, um conjunto importante de ações que exemplificam a dimensão 1, que inclui práticas de colaboração no fazer individual, podem ser classificadas como abordagens participativas ou filantropia participativa. Da mesma maneira, nas demais dimensões é natural e inevitável que abordagens participativas sejam parte inerente das iniciativas, pois colaborar pressupõe a inclusão de um arco maior de atores envolvidos e, portanto, a necessidade de criação de mecanismos participativos para que todos eles possam, de fato, atuar conjuntamente.

Assim como no universo da colaboração encontra-se um conjunto de formatos que podem ser classificados como filantropia colaborativa (**dimensão 2 da colaboração na filantropia**) – caracterizados pelo envolvimento de atores da filantropia colaborando na mobilização, coordenação, alocação ou gestão de recursos financeiros –, no âmbito da participação existe uma abordagem específica que diz respeito ao conjunto de práticas participativas relacionado à gestão, alocação e distribuição dos recursos doados: o *grantmaking* participativo, que une a adoção de estratégias de *grantmaking* a abordagens participativas.

Em seu artigo, Cyhthia Gibson (2017) aponta que

> O *grantmaking* participativo estreita o foco sobre como, por quem e para quem as decisões sobre doações a terceiros são tomadas. Alguns entendem o *grantmaking* participativo como um dos muitos tipos de filantropia participativa. Outros pensam que é distinto, porque transfere a tomada de decisões sobre a alocação do dinheiro – que muitos consideram a epítome do poder – para as pessoas mais afetadas pelos problemas que os doadores estão tentando enfrentar [com seus programas e projetos]. Essa é uma mudança monumen-

> tal de como a filantropia tradicionalmente tem alocado recursos – um rompimento que pode explicar porque o *grantmaking* participativo ainda é relativamente raro, particularmente quando comparado a outras formas de filantropia participativa (GIBSON, 2017, p. 11, tradução livre).

Não há uma compreensão formal e amplamente consensuada sobre *grantmaking* participativo. No entanto, pode ser definido como "uma abordagem da filantropia que cede o controle de tomada de decisão sobre a alocação dos recursos às próprias comunidades afetadas [que se beneficiam dele]." (CANDID, 2020, s. p.).

O *grantmaking* participativo é uma ideia relativamente nova na filantropia em escala global e, ainda mais, no Brasil. Por isso, não há uma compreensão formal e amplamente consensuada sobre o termo, ainda pouco utilizado. No entanto, pode ser definido como "uma abordagem da filantropia que cede o controle de tomada de decisão sobre a alocação dos recursos às próprias comunidades afetadas [que se beneficiam dele]." (CANDID, 2020, s. p.). Essa concessão pode ocorrer de formas, graus e intensidades muito variadas, de modo que a análise dessa prática inclui um arco muito amplo de ações, atitudes e procedimentos dos investidores sociais que envolvem os donatários no processo de gestão e distribuição de recursos (*grants*).

FIGURA 6 – COMPONENTES DO* GRANTMAKING *PARTICIPATIVO

Fonte: Gibson (2017, p. 6).

Dessa forma, ainda que seja preciso olhar toda a cadeia de processos e decisões que envolvem o *grantmaking* quando se quer estudar *grantmaking* participativo, como sintetiza a Figura 6, não é possível adjetivar uma ação isolada de informação (primeiro bloco da Figura 6) como *grantmaking* participativo. A grande transformação que essa prática pode gerar

O *grantmaking* participativo surge como resposta a um dos principais riscos que as arquiteturas de filantropia colaborativa podem trazer: a detenção de um alto volume de recursos nas mãos de um grupo pequeno de financiadores.

é sua contribuição para uma distribuição mais equitativa de poder – especialmente das comunidades e grupos mais vulneráveis, que muitas vezes encontram-se nessa posição de vulnerabilidade precisamente por terem menos acesso e controle sobre recursos financeiros – considerando que a detenção ou não de recursos financeiros é um dos elementos que mais determina as relações de poder que se estabelecem entre as partes envolvidas em uma iniciativa de filantropia (e não só dela).

Ainda que seja possível encontrar muitas experiências de investidores sociais que dialogam com as esferas de "informando" e "consultando" – ao publicar descrição detalhada dos processos de seleção de projetos, criar sessões para tirar dúvidas ou incluir atores variados no processo de avaliação e seleção deles –, quando dizem respeito ao "envolvendo" começam a ficar mais raras, e ainda mais escassas e isoladas quando se referem ao "decidindo" (Figura 6). É mais comum encontrar o envolvimento de outros atores, que não os donatários ou as comunidades, nos processos decisórios. Como um novo campo que ainda está em fase experimental, iniciativas que adotam participação na tomada de decisão costumam ser implementadas por organizações que estão testando novas práticas de forma pontual (é possível conhecer casos concretos nos **itens 6.2 e 7.6**). Assim, a ideia de *grantmaking* participativo ainda engatinha e, por isso, de forma ainda menos frequente que a colaboração, o *grantmaking* participativo dificilmente faz parte do DNA das estratégias de atuação das organizações.

Mesmo que ainda pouco disseminadas, formas de colaboração que incluam as comunidades/ públicos apoiados nos processos parecem ser um ponto fundamental de reflexão e uma fronteira do setor, inclusive e, talvez, especialmente em alguns formatos de filantropia colaborativa.

Além das várias conexões que se pode estabelecer com a filantropia colaborativa, o *grantmaking* participativo surge como resposta a um dos principais riscos que as arquiteturas de filantropia colaborativa podem trazer: a detenção de um alto volume de recursos nas mãos de um grupo pequeno de financiadores que, ao somarem seus recursos, passam a ter ainda mais poder.

Dessa forma, **ainda que modelos de *grantmaking* participativo não sejam em si iniciativas de filantropia colaborativa, fica claro que**:

- **a colaboração é elemento essencial** nesses modelos;
- **existe uma conexão e uma oportunidade de desenvolvimento mútuo** entre esses dois conceitos;

– **a junção e o avanço conjuntos podem ser muito benéficos** para o desenvolvimento de uma filantropia mais conectada com os desafios que busca enfrentar e que contribua para uma real distribuição de poder – mais equitativa, que dê voz e protagonismo para grupos mais vulneráveis, estimulando-os a ser corresponsáveis pelas soluções construídas.

5.3.3 Filantropia comunitária e filantropia colaborativa

> ***"Vejo na filantropia comunitária um espaço dentro do arco da filantropia com maior potencial de fazer essa agenda colaborativa avançar pela própria natureza da base – de colaborar, de trocar, dessa coisa mais comunitária mesmo, com todos os seus desafios, conflitos e disputas. Acho que aqui tem uma potência muito bacana".***
>
> Depoimento de entrevistado

Existem duas principais formas de aplicar o termo filantropia comunitária. A primeira refere-se a um tipo específico de organização de ISP – as fundações ou organizações[16] comunitárias. Dentre as diversas características que ajudam a qualificar uma organização de filantropia comunitária, destaca-se o fato de serem instituições formais, independentes e de finalidade pública dedicadas a melhorar a vida das pessoas em uma área temática ou geográfica/ territorial definidas. Os recursos financeiros provêm, principalmente, de indivíduos, famílias, fundações e empresas para apoiar iniciativas, lideranças ou organizações sem fins lucrativos eficazes em suas comunidades. Comumente – mas não exclusivamente – utilizam estratégias de *grantmaking* para fortalecer e catalisar a ação das comunidades, funcionando como "ponte" entre diferentes atores (CF, 2020; CFC, 2018; DOAN, 2019; HOPSTEIN, AMARAL e MASCARENHAS, 2019).

As organizações comunitárias são um fenômeno global. De acordo com o mapeamento realizado pelo Community Foundation Atlas Project (CFA, 2014), são 1.876 no mundo, das quais mais de 1.000 estão na América do Norte. No entanto, sabe-se que muitas organizações comunitárias que não se reconhecem como tal, de modo que esse número pode ser bem maior. Na América Latina, por exemplo, constam apenas 11 orga-

16 Ainda que em âmbito global normalmente se use o termo "fundação", no contexto brasileiro é mais adequado usar "organização", já que fundação é um formato jurídico de constituição que envolve mais limitações para as organizações e, por isso, muitas vezes é preterido em relação ao formato alternativo, a associação.

nizações comunitárias nesse mapeamento global, sendo três no Brasil: o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), o Fundo Zona Leste Sustentável e o Instituto Rio. No entanto, um mapeamento, realizado pelo IDIS no estado de São Paulo, identificou pelo menos outras 28 organizações que poderiam ser classificadas como comunitárias (2019).

É possível mencionar ainda a Casa Fluminense, a Tabôa Fortalecimento Comunitário (caso relatado no **capítulo 6.2**) e o Instituto Baixada, atuando respectivamente no Rio de Janeiro, sul da Bahia e litoral maranhense como organizações comunitárias – todas elas membros da Rede de Filantropia para a Justiça Social (2020).

A segunda – e mais abrangente – forma de utilizar o termo filantropia comunitária é como uma prática, uma forma de fazer, sem relação com um tipo específico de organização (HOPSTEIN, AMARAL e MASCARENHAS, 2019; IDIS, 2019; DOAN, 2019). Tal prática pressupõe o engajamento das comunidades envolvidas nas iniciativas, projetos, programas e doações realizadas por investidores sociais de perfis diversos e institucionalizados de formas variadas, de modo a deslocar o poder na direção dessas pessoas, envolvendo-as de forma intrínseca e corresponsabilizando-as por todo o processo, desde a análise de contexto e identificação de necessidades prioritárias até a criação e execução das soluções que serão apoiadas, incluindo também a mobilização de recursos que tornará o plano cocriado possível.

Dentro desse entendimento de filantropia comunitária como prática, existe ainda uma abordagem que propõe "tropicalizar" o conceito, entendendo que "é um campo em constante construção" que precisa levar em conta "a atuação na realidade social [específica] a partir do desenvolvimento de iniciativas e articulações com diversos atores e dinâmicas, sem a imposição de soluções de cima para baixo, fortalecendo as vozes e o poder das comunidades em busca de soluções próprias para os problemas existentes" (HOPSTEIN, AMARAL e MASCARENHAS, 2019, p. 5).

Ainda segundo essa abordagem, a filantropia comunitária no Brasil está associada a algumas noções, entre as quais destacam-se as que se correlacionam de forma mais direta com a filantropia colaborativa e demais conceitos vistos nos itens anteriores. São elas:

- investimento de recursos financeiros e outros ativos locais;
- fortalecimento do poder comunitário e de lideranças locais;
- protagonismo e tomada de decisões pela comunidade e pelas lideranças locais;
- articulação de parcerias e fortalecimento de redes locais;
- desenvolvimento de soluções com protagonismo comunitário;
- independência e autonomia na alocação de recursos (HOPSTEIN, AMARAL e MASCARENHAS, 2019, p. 18-19).

As duas aplicações do termo filantropia comunitária – para uma organização específica ou para um modo de fazer da filantropia – se complementam e têm uma conexão muito forte com o conceito de filantropia colaborativa, que pode ser uma aliada importante para mobilizar recursos e viabilizar iniciativas comunitárias mais sustentáveis.

Organizações comunitárias são em si uma arquitetura de filantropia colaborativa, já que têm como princípio fundamental a mobilização de recursos de fontes variadas, advindos idealmente em parte da própria comunidade, que se combinam em fundos que mantêm e administram em nome dos seus vários doadores para que sejam investidos no desenvolvimento local (CANDID, 2020d). Da mesma maneira, modos de fazer comunitários se beneficiam e potencializam quando implementados em conjunto com arquiteturas de filantropia colaborativa. No entanto, como apontou a pesquisa do IDIS no estado de São Paulo, uma das principais vulnerabilidades desse modo de fazer é, justamente, a incapacidade de mobilizar recursos e, em decorrência disso, sua precária estrutura financeira. É possível, assim, verificar que uma das características centrais da filantropia comunitária, a mobilização de recursos na comunidade de atuação, é também um dos principais desafios enfrentados. E tal desafio pode ser explicado (embora não exclusivamente) pela ausência de arquiteturas de filantropia colaborativa eficientes.

Organizações comunitárias são em si uma arquitetura de filantropia colaborativa, já que têm como princípio fundamental a mobilização de recursos de fontes variadas, advindos idealmente em parte da própria comunidade, que se combinam em fundos que mantêm e administram em nome dos seus vários doadores para que sejam investidos no desenvolvimento local. Modos de fazer comunitários se beneficiam e potencializam quando implementados em conjunto com arquiteturas de filantropia colaborativa.

Por isso, a mobilização de recursos financeiros de fontes variadas e oriundos da própria comunidade, relevante na proposta de filantropia comunitária nos dois entendimentos do conceito e indicador importante de engajamento e compromisso da comunidade no processo de busca por soluções, demanda criatividade para a construção de arquiteturas de filantropia colaborativa. O apoio financeiro chancela e, automaticamente, aumenta o patamar de comprometimento de quem o faz, pelo lugar e significado do dinheiro nas vidas e sociedades contemporâneas. A filantropia colaborativa torna-se, assim, um pré-requisito da filantropia comunitária na sua máxima expressão.

Seja entendida como uma estratégia de atuação ou como um tipo de organização, a filantropia comunitária também tem conexões intensas

com as estratégias de *grantmaking*, em especial com o *grantmaking* participativo. Em ambas as propostas existe uma clara intencionalidade de empoderar comunidades.

Filantropia comunitária, participativa e colaborativa, ainda que sejam conceitos distintos e em construção, cruzam-se entre si e caminham de mãos dadas, reforçando-se mutuamente no trilho e no olhar para a colaboração de forma mais ampla. Da mesma forma, o *grantmaking* soma-se a esse trio de filantropias como estratégia base para alocar recursos. E o *grantmaking* participativo, como caminho recém-aberto, dialoga muito diretamente com o conceito de filantropia comunitária como um modo de fazer com o objetivo de aumentar o poder coletivo e valorizar os saberes das comunidades. Essas interconexões podem ser exploradas na prática e têm um grande potencial de nos levar a lugares novos, ultrapassar fronteiras e limites do *status quo* da colaboração, da filantropia e do investimento social brasileiro, mudando nosso patamar de ação coletiva.

PARTE II

FILANTROPIA COLABORATIVA NA PRÁTICA: CASOS PARA INSPIRAR

Os capítulos 6 e 7 são dedicados à filantropia colaborativa na prática. São apresentados exemplos e *cases* de experiências, projetos, organizações ou iniciativas que utilizam a colaboração para mobilizar, coordenar, gerir ou alocar recursos financeiros privados – de indivíduos, fundações, empresas e outros tipos de organizações – para a produção de bem público.

Cada caso – com base nas suas características, história, posicionamento e forma de se apresentar ao mundo – está relacionado com os grupos e formatos de filantropia colaborativa mapeados no **capítulo 5**.

Por meio desse conjunto de experiências variadas e bastante diversas – em relação a volume de recursos, causas, número de atores envolvidos, região de atuação, modos de colaboração, entre outras variáveis –, é possível enxergar o potencial da filantropia colaborativa de forma mais concreta e suas múltiplas formas de se materializar. A inovação se apresenta como elemento-chave para criar novas iniciativas na busca por respostas aos desafios enfrentados e pelo desenvolvimento de novos modelos de mobilização, gestão e alocação de recursos financeiros. O panorama formado por essas experiências indica também que, certamente, há espaço para que novas formas de fazer filantropia colaborativa possam ser criadas.

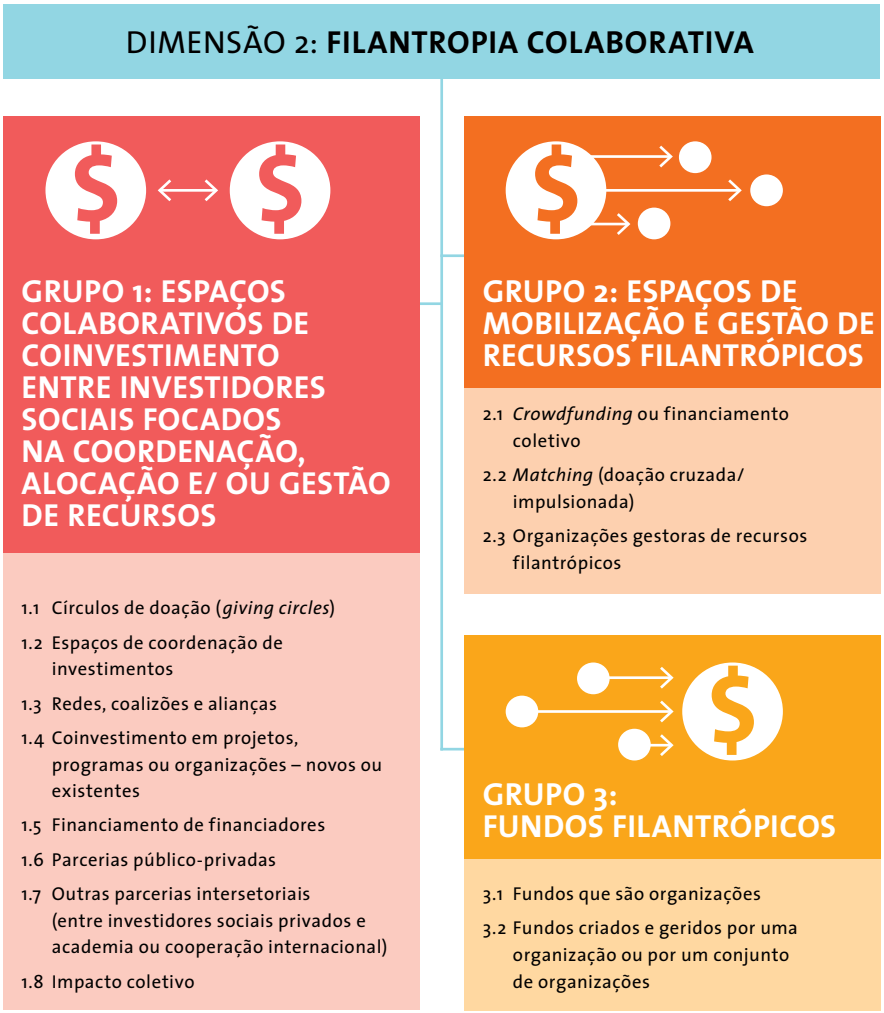
Para facilitar a leitura e pesquisa das experiências apresentadas a seguir, cada caso foi classificado em um ou mais dos três grupos de filantropia colaborativa apresentados no **capítulo 2** e com mais detalhes no **capítulo 5.1**:

- **grupo 1**: espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos;
- **grupo 2**: espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos;
- **grupo 3**: fundos filantrópicos.

Como muitas das experiências a seguir podem ter características de mais de um grupo, foi estabelecido um grupo predominante (1, 2 ou 3) para cada uma delas. Assim, os casos são apresentados na ordem dos grupos: primeiro os casos que têm o grupo 1 como classificação principal, seguidos dos que se encaixam predominantemente no grupo 2 e, na sequência, exemplos que ilustram o grupo 3. Dentro de cada grupo, os casos estão em ordem alfabética.

Além dos grupos, também são indicados os formatos de cada grupo que dialogam com as características das iniciativas. Reveja na Figura 7 os grupos e formatos existentes.

FIGURA 7 – GRUPOS E FORMATOS DA FILANTROPIA COLABORATIVA



Fonte: elaboração própria.

Na abertura dos próximos capítulos, todos os casos mapeados foram organizados em uma tabela que, além dos grupos e formatos, traz também características importantes de cada exemplo, tais como ano de criação, volume de recursos envolvidos, atores que aportam recursos, foco da atuação e *link* da iniciativa. Nessa apresentação, além do grupo principal identificado para cada caso, são apontados também os demais grupos de filantropia colaborativa que o caracterizam e os formatos correspondentes dentro deles.

Que as próximas páginas possam te inspirar!

CAPÍTULO 6

Casos no Brasil

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
GRUPO 1 Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ou gestão dos recursos **FORMATOS:** **1.1** Círculos de doação (*giving circles*) **1.2** Espaços de coordenação de investimentos **1.3** Redes, coalizões e alianças **1.4** Coinvestimento em projetos, programas ou organizações – novos ou existentes **1.5** Financiamento de financiadores **1.6** Parcerias público-privadas **1.7** Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais privados e academia ou cooperação internacional) **1.8** Impacto coletivo	**6.1**	Aliança Líderes de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.4, 1.6	-	2018	n/d
	6.2	Plataforma Circuitos Agroecológicos/ Tabôa Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.4, 1.5	-	2015 (Tabôa); 2019 (Circuitos Agroecológicos)	R$ 4,2 milhões
	6.3	Educação Já! Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.6, 1.8	-	2018	n/d
	6.4	Colaboração na política pública de ensino médio em tempo integral Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.6, 1.8	-	n/d	n/d
	6.5	FIIMP 1 e 2 Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.4, 1.5	Formatos grupo 2: 2.2	FIIMP 1 – 2017 FIIMP 2 – 2019	FIIMP 1 – R$ 703 mil FIIMP 2 – R$ 1,8 milhão

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
6.1 Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org	Gestão de pessoas e lideranças em governos e no terceiro setor	https://fundacaolemann.org.br/projetos/pessoas-no-setor-publico
6.2 Porticus, Instituto Ibirapitanga, Instituto Arapyaú, Instituto Humanize e FUNBIO	Fortalecer as redes de agroecologia, atuando em quatro eixos estratégicos: produção, regularização de agroindústrias, comercialização e crédito.	http://www.circuitosagroecologicos.org.br
6.3 Daniel Goldberg, Família Kishimoto, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, FLUPP, Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Vale, Gol, Instituto MRV, Instituto Natura, Instituto Península, Itaú BBA, Itaú Social, Instituto Unibanco, Milú Villela, Prisma Capital, Scheffer e Associação Crescer Sempre	Produção de conhecimento, *advocacy* e articulação de atores para a melhoria da qualidade da educação básica pública no Brasil	https://www.todospelaeducacao.org.br/pag/iniciativa-educacao-ja
6.4 Instituto Natura, Instituto Sonho Grande e Instituto de Corresponsabilidade pela Educação	Educação / Ensino médio em tempo integral	https://www.institutonatura.org.br/iniciativa/escola-em-tempo-integral-comunidade-de-aprendizagem/
6.5 Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Instituto InterCement, Fundação BMW, Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, Fundação Lemann, Fundação Otacílio Coser (FOCO), Fundação Raízen, Childhood, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Tide Setubal, Fundo Vale, Instituto Ayrton Senna, Instituto Coca-Cola, Instituto Cyrela, Instituto EDP, Instituto Holcim, Instituto Phi, Instituto Sabin, Instituto Samuel Klein, Instituto Vedacit, Instituto Votorantim e Oi Futuro	Causas variadas por meio de apoio à negócios de impacto social	https://ice.org.br/fiimp-2-aposta-no-papel-das-organizacoes-intermediarias-para-fomentar-o-setor-de-impacto-no-brasil-conheca-as-iniciativas/

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
GRUPO 1 Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão dos recursos **FORMATOS:** **1.1** Círculos de doação (*giving circles*) **1.2** Espaços de coordenação de investimentos **1.3** Redes, coalizões e alianças **1.4** Coinvestimento em projetos, programas ou organizações – novos ou existentes **1.5** Financiamento de financiadores **1.6** Parcerias público-privadas **1.7** Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais privados e academia ou cooperação internacional) **1.8** Impacto coletivo	**6.6**	+Unidos Formatos grupo 1: 1.3, 1.4, 1.5, 1.7	Formatos grupo 3: 3.1	2008	R$ 2.905.494,00 (2012-2018)
	6.7	Movimento Bem Maior/ Fundo Emergencial para a Saúde Formatos grupo 1 formatos: 1.3, 1.4	Formatos grupo 2:2.1, 2.2 Formatos grupo 3: 3.2	2019	Movimento Bem Maior: cerca R$ 5 milhões no primeiro edital de apoio a organizações sociais (2019) Fundo Emergencial para a Saúde: mais R$ 38 milhões (entre março e junho de 2020)
	6.8	Parceiros pela Amazônia (PPA) Formatos grupo 1: 1.3, 1.4, 1.7	-	2017	R$ 1,1 milhão (2018) R$ 4,8 milhões (2019)
	6.9	Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS) Formatos grupo 1: 1.2, 1.3, 1.4	-	2018	R$ 360 mil (2018-2020)
	6.10	Programa Juntos Formatos grupo 1: 1.3, 1.4, 1.7	-	2012	R$ 5.269.921,00 em doações (2019) para 87 iniciativas da sociedade civil organizada

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
6.6 Bank of America, Burson-Marsteller, Coca-Cola, Cummins, Dow, ExxonMobil, FedEx, Hilton, KPMG, Microsoft, Motorola Solutions, PayPal, Qualcomm e Trench Rossi Watanabe e USAID	Educação: promoção do desenvolvimento de parcerias público-privadas em projetos educacionais que estimulam habilidades para a inserção de jovens na economia	https://maisunidos.org/
6.7 MBM: Eugênio Mattar, CEO da Localiza; Luciano Huck, apresentador; Rubens Menin, CEO e *chairman* da MRV Engenharia; João Araújo, Grupo Buritipar; Elie Horn, fundador da Cyrela Fundo emergencial para saúde: diversas empresas, fundações, institutos e indivíduos	Causas variadas e cultura de doação Saúde / enfrentamento a pandemia do novo corona vírus	https://movimentobemmaior.org/ https://www.bsocial.com.br/causa/fundo-emergencial-para-a-saude-coronavirus-brasil
6.8 SITAWI, USAID, Conexsus, Fundo Vale, Instituto Humanize, FIIMP (**caso 6.5**), Grupo Rede Amazônica e Althelia Funds	Desenvolvimento sustentável da Amazônia	https://ppa.org.br/
6.9 Instituto Sabin, Instituto BRB, Instituto Cooperforte, Instituto Bancobrás e a Phomenta	Fortalecimento das OSC	http://institutobrb.org.br/2018/05/04/programa-de-aceleracao-de-impacto-social-pais/
6.10 Líderes empresariais: Ricardo Villela Marino, Lúcio de Castro Andrade, José Roberto Marinho, Carlos Jeressati Filho, Pedro Jeressati, Elie Horn, José Eduardo Queiroz, José Ermírio de Moraes Neto, Rubens Ometto, Roberto Setubal, Solange Ribeiro, Pedro Paulo Diniz, Jorge Gerdau, Eduardo Mufareg, Ana Helena Vicentin, Julio Fontana, José Eduardo Carneiro e Luiz Lara	Inovação na gestão pública municipal e estadual em diversos temas	https://www.comunitas.org/programa-juntos/

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
	6.11	Confluentes Formatos grupo 2: 2.3	Formatos grupo 1: 1.1, 1.4	2019	n/d
	6.12	Editora Mol/ Revista Sorria Formatos grupo 2: 2.3	Formatos grupo 3: 3.2	2007	33 milhões (2008-2019)
GRUPO 2: Espaços de mobilização e gestão de recursos financeiros filantrópicos **FORMATOS:** **2.1** *Crowdfunding* ou financiamento coletivo **2.2** *Matching* (doação cruzada/ impulsionada) **2.3** Organizações gestoras de recursos filantrópicos	**6.13**	Instituto Phi Formatos grupo 2: 2.1, 2.2	-	2014	R$ 60 milhões (2014-2020)
	6.14	Liga Social Formatos grupo 2: 2.1, 2.3	-	2015	n/d
	6.15	Matchfunding Enfrente o Corona Formatos grupo 2: 2.1, 2.2	Grupo 1 Formato: 1.4 Formatos grupo 3: 3.2	2019	R$ 4,6 milhões (atualizado em abril de 2020)
	6.16	Movimento Arredondar Formatos grupo 2: 2.1, 2.3	Formatos grupo 3: 3.2	2011	R$ 4.811.726,35 (2011-2018)
	6.17	Ribon Formatos grupo 2: 2.1, 2.3	-	2016	R$ 200 mil (2016-2019)

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
6.11 Pessoas físicas (lista disponível no *site* da iniciativa quando autorizado); nstituto Betty e Jacob Lafer, Instituto Ibirapitanga, OAK Foundation, Fundação Tide Setubal e Open Society Foundation	Causas variadas	https://www.confluentes.org.br/
6.12 Indivíduos que compram a Revista Sorria	Causas variadas	www.editoramol.com.br/impacto
6.13 Bem Maior, Bees of Love, B Social, FIIMP2, Pinheiro Neto, Projeto Colabora, Instituto Rio, Fundação ABH, BSocial, SPX, BMW Foundation, Órama, Turim, Lecca, Carpa, 4K, Klabin, Mare Investimentos, Mitsubishi Corporation, BMA e doadores individuais de alta renda	Causas variadas	https://institutophi.org.br/
6.14 Doadores individuais	Causas variadas	https://institutoligasocial.org.br/
6.15 Fundação Tide Setubal, Fundação Arymax, Itaú Social, Instituto Galo da Manhã, Fundação José Luiz Egydio Setubal, Fundação FEAC, Instituto Humanize e Extra/Instituto GPA e pessoas físicas que doam via crowdfunding na plataforma da Benfeitoria.	Apoio a periferias (no momento da publicação, com foco específico em ações variadas de enfrentamento ao coronavírus)	https://benfeitoria.com/canal/enfrente
6.16 Indivíduos que arredondam suas compras. Organizações e pessoas que aportam recursos no próprio Movimento para sua gestão e desenvolvimento tecnológico, tais como Google e Fundo BIS	Causas variadas	https://www.arredondar.org.br/
6.17 Empresas e outras organizações que fazem anúncios e usuários (doadores individuais)	Causas variadas	https://home.ribon.io/

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
	6.18	Fundo Brasil de Direitos Humanos Formatos grupo 3: 3.1, 3.2	Formatos grupo 2: 2.3	2006	R$ 5.269.921,00 em doações financeiras para 87 iniciativas da sociedade civil organizada (2019)
GRUPO 3: Fundos filantrópicos **FORMATOS:** **3.1** Fundos que são organizações **3.2** Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações	**6.19**	Fundo Baobá/ Programa Marielle Franco Formatos grupo 3: 3.1, 3.2	Formatos grupo 2: 2.2, 2.3	2011 (Fundo Baobá); 2018 (Programa Marielle Franco)	US$ 3 milhões (Programa Marielle Franco 2019-2023)
	6.20	Fundo Elas Formatos grupo 3: 3.1, 3.2	Formatos grupo 2: 2.3	2000	R$ 26 milhões (2002-2019) R$5.443.235 para 71 projetos apoiados (2018)
	6.21	Fundo Socioambiental Casa Formatos grupo 3: 3.1, 3.2	Formatos grupo 2: 2.3	2006	R$ 10.073.467,67 (2018)

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
6.18 Ford Foundation, OAK Foundation, Brot Fur Die Welt, Climate and Land Use Alliance, Instituto C&A, Instituto Bete & Jacob Lafer, Open Society Foundation, Sesc, Fundação Tide Setubal e doadores individuais	Promoção e defesa dos direitos humanos em todo território brasileiro	https://www.fundobrasil.org.br/
6.19 Fundo Baobá: W.K. Kellogg Foundation, Ford Foundation, Instituto Unibanco, Instituto Coca Cola, OAK Foundation, RiHappy, Johnson & Johnson, Estrela, Coca Cola, Instituto Arapyaú, Open Society, Instituto Ibirapitanga, Tides Foundation, Fundo Socioambiental Caixa, Instituto Lojas Renner Programa Marielle Franco: Fundo Baobá, Kellogg Foundation, Open Society Fondation, Ford Foundation e Instituto Ibirapitanga	Promoção da equidade racial no Brasil Desenvolvimento e aceleração de lideranças femininas negras	https://baoba.org.br/ https://baoba.org.br/programa-marielle-franco-de-aceleracao-do-desenvolvimento-de-liderancas-femininas-negras/
6.20 Instituto Avon, Ford Foundation, OAK Foundation, ONU Mulheres, Chevron, MAC, Mamacash, Levi Strauss Foundation, Fundação Heinrich Boll, Sigrid Rausing Trust, Filia die Frauenstitung, Cordaid, Ashoka, Act!Onaid, Artemisia, Astrea, Global Found Dor Women, Hivos, W.K. Kellogg Foundation, Instituto Unibanco, Open Society, British Council, pessoas físicas	Apoiar projetos que incentivem e empoderem o protagonismo feminino	http://www.fundosocialelas.org/
6.21 Fundo Socioambiental Caixa, Forest Trends, Instituto Clima e Sociedade, Articulação Global Grengrants Fund (GGF), Fundo Sulamericano – Charles Stewart /Mott, Fondo Centro Americando de Mujeres (FCAM), Clark University, Freedom House, Inter-American Foundation, Both Ends, doadores individuais	Apoio a pequenos projetos e comunidades na América Latina que desenvolvem projetos socioambientais	https://www.casa.org.br/pt/F

6.1 Aliança Líderes de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4, 1.6**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A iniciativa nasceu em 2018, de uma conversa entre o então recém-criado Instituto Humanize e a consolidada Fundação Lemann. A conversa terminou com a certeza sobre a vontade de construir uma iniciativa colaborativa. Foram feitas várias reuniões, no início com a participação das lideranças e, à medida que ganhava forma, com as equipes gestoras assumindo encontros semanais.

Nessas conversas, mapearam quais eram os temas de interesse comum até chegarem ao de gestão de pessoas em governos. Para isso, foi necessário um desapego programático das duas partes. Ambas entendiam a importância de trabalhar com políticas públicas e de ter pessoas preparadas e comprometidas nos cargos públicos chave, possibilitando um salto expressivo na qualidade de gestão e execução, em qualquer agenda.

Além disso, entenderam que deveriam incluir também o apoio à formação de líderes e gestores no terceiro setor, pela importância das organizações da sociedade civil (OSC) na fiscalização e parceria para implementação de políticas públicas.

Nasceu, assim, a **Aliança Líderes de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor**, com o objetivo de contribuir para a entrega de serviços públicos de qualidade à população, com pessoas mais preparadas para enfrentar desafios sociais, investindo para implementação de experiências práticas de gestão de pessoas.

Cada organização se comprometeu a aportar um mesmo volume anual de recursos para financiar projetos com esses focos. Optou-se por não criar uma conta ou realizar repasses de recursos entre as duas organizações, mas a busca e a escolha das iniciativas apoiadas, bem como o acompanhamento e a gestão do aporte, seriam feitos de forma conjunta. Foi estruturado um planejamento estratégico de cinco anos, com metas anuais e para todo o período.

Após seis meses de aliança, a Fundação Brava e o República.org se somaram, dobrando o volume do investimento.

A coordenação acontece por meio de quatro reuniões anuais de lideranças e reuniões semanais das equipes técnicas e de gestão, acompanhando o andamento dos projetos e realizando as deliberações necessárias.

A busca por iniciativas é feita de forma ativa pelas quatro organizações, que também passaram a receber propostas de OSC e de outros atores que trabalham com o tema, mas não se criou nenhum mecanismo formal para isso (como um edital público, por exemplo).

Ainda que seja claramente uma Aliança doadora (e não executora de projetos próprios), há um acompanhamento muito próximo das iniciativas apoiadas. Para definir projetos aprovados, existe uma matriz de relevância e é necessário consenso entre as quatro organizações financiadoras.

Além de quadruplicar o volume de recursos investido na agenda, a Aliança também possibilitou um ganho expressivo na capacidade de implementação, já que são quatro equipes trabalhando nos projetos.

Quando o projeto é aprovado, faz-se uma divisão entre as quatro organizações – uma torna-se a líder do projeto e mantém as demais informadas sobre seu andamento.

A Aliança apoia desde projetos pequenos e pontuais até projetos grandes e de longo prazo, como parcerias estabelecidas com estados para

formação e gestão de pessoas e implementação de processos seletivos baseados em competência técnicas.

Ao longo de 2019, a Aliança atuou em oito estados brasileiros e já soma um portfólio com mais de 40 projetos. Foram preenchidas 628 vagas, a partir de processos de seleção estruturados, apoiados pela iniciativa.

6.2 Plataforma Circuitos Agroecológicos/ Tabôa

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4, 1.5**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A Tabôa, localizada em Serra Grande, no sul da Bahia, é uma organização de base comunitária que busca engajar atores presentes no território, de modo que já poderia ser, em si, um exemplo de filantropia colaborativa. Mas o caso apresentado aqui é o dos **Circuitos Agroecológicos**, projeto idealizado pela Tabôa junto com a Rede de Agroecologia Povos da Mata e o Instituto Ibiá.

A história começa quando, na estruturação da sua atuação em sistemas alimentares, o Instituto Ibirapitanga foi conhecer o trabalho da Tabôa e da Rede Povos da Mata, em 2018, já tendo visitado o grupo que criou o Instituto Ibiá. Após a visita, as organizações apresentaram ao Ibirapitanga um projeto ambicioso, com orçamento total de 7,9 milhões de reais para três anos.

O projeto tinha como foco o fortalecimento da agroecologia, tendo seu diferencial na atuação em quatro eixos interdependentes: assistência à produção, regularização de agroindústrias, criação de um sistema de comercialização entre redes de agricultores e acesso a crédito.

O Ibirapitanga não tinha recursos para financiar sozinho, mas viu na iniciativa um enorme potencial de impacto. Então, decidiu não só investir, mas também se dispôs a mobilizar recursos. Foi definido um *planning grant*, utilizado para fazer um diagnóstico mais aprofundado dos agricultores foco do projeto e da área de comercialização, tornando a iniciativa mais atrativa para potenciais apoiadores.

Foi assim que Porticus, Instituto Humanize, Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO) e Instituto Arapyaú se incorporaram ao projeto e se tornaram, também, agentes na busca de novos recursos. Um comitê dedicado a finalizar a estruturação e acompanhar a iniciativa foi constituído, com essas organizações, a Tabôa e os outros dois parceiros realizadores. Isso impôs à Tabôa um desafio maior: mediar as necessidades, lógicas e interesses de todos os envolvidos. Mas, ao mesmo tempo, fortaleceu as relações entre os parceiros e viabilizou a iniciativa, que começou a ser implementada em 2019.

As cinco organizações financiadoras aportaram valores de ordem de grandeza semelhante e mobilizaram, até o momento, 4,2 milhões de reais. A força da colaboração criada também tem atraído novos doadores.

6.3 Educação Já!

GRUPO 1 — Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.6, 1.8**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Educação Já!** é uma iniciativa do Todos pela Educação, lançada durante a campanha eleitoral presidencial de 2018 com o objetivo de estabelecer prioridades – ações-chave e estruturantes – que possibilitassem promover a aceleração de melhorias e um salto qualitativo da educação pública brasileira. Para isso, trabalhou-se na produção de um documento com a participação de um grupo amplo e diverso de especialistas e profissionais da educação e considerando diagnósticos já feitos em torno do tema, a fim de criar um plano estratégico nacional conjunto, com ações e metas claras.

Na sequência, o objetivo era influenciar os candidatos a incluir as sete áreas prioritárias e 24 medidas apontadas pelo documento em seus planos de governo. E, depois das eleições, realizar um trabalho junto ao Ministério da Educação (MEC) para apoiar o desenvolvimento de políticas públicas e criar uma bancada da educação no Congresso Nacional, fortalecendo ações de *advocacy*, sempre a partir do documento que, uma vez finalizado, deu nome à iniciativa.

Buscando contribuir na articulação entre academia, pesquisadores, profissionais da educação, investidores sociais privados e setor público, o Educação Já! abriu várias frentes de trabalho, que foram sendo ajustadas ao contexto que foi se revelando após as eleições de 2018.

Na frente que envolve atores da filantropia e do investimento social, criou-se um grupo de governança técnica e de implementação das 24 medidas apontadas como prioritárias pelo documento. O olhar conjunto possibilita uma análise ampla sobre quem está atuando onde, quais são os desafios, os avanços, as lacunas e as sobreposições e estimula ações para superá-las, a partir da visão do conjunto, sempre em diálogo com as prioridades do momento.

As reuniões acontecem periodicamente e o Todos pela Educação é responsável por promovê-las e articulá-las, com o desafio de equilibrar o tempo disponível das lideranças das instituições participantes, aproveitando-o para uma discussão de qualidade.

O projeto, que tinha foco prioritário de âmbito federal, foi revisto devido às grandes instabilidades do MEC e ampliou a articulação com estados e municípios. No âmbito federal, se intensificaram as ações de *advocacy* e comunicação, defendendo a importância do papel do MEC e políticas fundamentais para a educação brasileira, como a defesa do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Ainda que não se apresente dessa forma, a concepção e proposta da iniciativa se relaciona muito com o conceito de impacto coletivo apresentado no **capítulo 5.1.1.8**.

6.4 Colaboração na política pública de ensino médio em tempo integral

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.6, 1.8**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Como muitas organizações de ISP no Brasil, o Instituto Natura tem foco na melhoria da educação do país. A partir dos aprendizados de anos de atuação nessa agenda, a organização identificou que era necessário repensar seu modelo.

Sua premissa é que, para transformar a educação no Brasil, é preciso realizar mudanças sistêmicas e, considerando que cerca de 90% das crianças brasileiras frequentam escolas públicas, seria impossível fazer isso sem incidir diretamente nas políticas educacionais.

Analisando suas experiências mais exitosas, o Instituto decidiu inverter a lógica de desenvolvimento de projetos. Ao invés de investir na criação de projetos novos apostando que poderiam se tornar políticas públicas, para assim ganhar escala, resolveu focar esforços para identificar políticas públicas exitosas e fortalecê-las, desenvolvê-las e replicá-las. Entendeu também que precisaria reunir outras organizações com o mesmo foco para que, de maneira articulada, pudessem ajudar o setor público a avançar nessas políticas. Assim, as organizações passariam a se corresponsabilizar com o setor público.

Esse é o modelo de investimento que o Instituto adotou no caso do **ensino médio em tempo integral**. O projeto, que internamente recebe o nome de Escola em Tempo Integral, ganha nome próprio em cada estado em que é implementado. O papel do Instituto, juntamente com os demais parceiros investidores – o Instituto Sonho Grande e o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) – é apoiar as secretarias estaduais de educação naquilo que precisam para que a política seja um sucesso em termos de acesso, qualidade e outros fatores.

Essa forma de trabalho envolve vários desafios, porque exige muito foco – no caso do Instituto Natura, os focos são ensino médio e alfabetização – muito investimento, resiliência, visão de longo prazo e comprometimento do conselho, pois as metas ficam atreladas a variáveis incontroláveis.

A política de ensino médio em tempo integral mostrou-se uma estratégia exitosa com a experiência de Pernambuco, em 2004, que implantou o Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.

Em 2016, o MEC decidiu nacionalizar a experiência, comprometendo-se a investir cerca de 1,5 bilhões de reais até 2019 para dobrar as vagas nessa modalidade. Em 2017, 516 escolas haviam sido financiadas e, em 2018, o número havia crescido para 976, sendo a participação da filantropia fundamental nesse processo.

6.5 Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP) 1 e 2

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4, 1.5**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Fundações e institutos que participaram do Lab de Inovação em Finanças Sociais, em 2016, organizado pela então Força Tarefa (hoje Aliança pelos Investimentos e Negócios e de Impacto) e coordenada pelo Instituto Cidadania Empresarial (ICE), foram provocados a criar protótipos de iniciativas para promover o engajamento do ISP brasileiro no desenvolvimento do ecossistema de negócios e investimento de impacto. Assim nasceu o **FIIMP**, que aposta em aprendizado e geração de conhecimento experimentando novos modelos de investimentos em negócios de impacto.

O FIIMP 1 reuniu um grupo de 22 fundações e institutos familiares, empresariais e independentes. Cada organização doou 10 mil dólares para iniciar as atividades em 2017, sendo o total arrecadado de 737 mil reais. Os participantes do FIIMP 1 escolheram juntos as três organizações intermediárias que receberam recursos e, a partir da proposta dessas organizações, os mecanismos financeiros testados. O modelo de governança é participativo e o processo é horizontalizado e sistematizado por uma consultoria externa.

Um *workshop* para elaborar o FIIMP 2 e engajar novos atores foi realizado em 2018. Nessa etapa, iniciada em 2019, cada membro se comprometeu com 60 mil reais para formar um fundo de 1,8 milhão de reais. Se, no FIIMP 1, o foco era o investimento nos negócios a partir de mecanismos financeiros inovadores, no FIIMP 2 decidiu-se que metade dos recursos seriam investidos no fortalecimento dos próprios intermediários.

A governança é um dos pilares do sucesso da iniciativa, composta por cinco grupos de trabalho: 1) decisório/ deliberativo, 2) comunicação, 3) operacional, 4) jurídico, 5) intermediários e visão de futuro. Em reuniões bimestrais são compartilhados aprendizados e trazidas as questões de cada grupo de trabalho para que sejam deliberadas.

6.6 +Unidos

GRUPO 1 — Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.3, 1.4, 1.5, 1.7**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A iniciativa foi idealizada em 2006 e estruturada em 2007 pela USAID, com o intuito de engajar empresas americanas presentes no Brasil no desenvolvimento social do país. Após nove anos sob gestão da USAID, em 2016, o **+Unidos**, classificado como fundo de investimento social coletivo, tornou-se uma associação com foco em preparar jovens brasileiros para a economia global.

O conceito adotado para definir a metodologia de investimento social do +Unidos é o de *venture philanthropy*. O modelo usa os princípios de *venture capital* para investir em iniciativas sociais novas, de grande potencial ou em crescimento.

Os projetos são selecionados pelo comitê gestor, formado por executivos das empresas financiadoras. O investimento não é apenas financeiro: também gera engajamento, permitindo a troca de conhecimentos entre o setor privado e o terceiro setor. *Workshops* e atividades de voluntariado são instâncias de aproximação entre os executivos das empresas e os projetos apoiados.

O acordo fixado no estatuto social da associação criada para institucionalizar o +Unidos é de que cada associado deve fazer uma contribuição financeira anual, de aproximadamente 10 mil dólares, sendo associados honorários isentos da obrigatoriedade, por determinação da Comissão

de Admissão de Associados. O valor é fixado na assembleia geral e destinado a custos, despesas e alocações administrativas da associação, bem como para implementar os projetos apoiados.

Os projetos são monitorados por indicadores-chave, previamente construídos em conjunto com as organizações parceiras. O objetivo é fornecer metodologias e ferramentas que permitam garantir o impacto social proposto, influindo na qualidade dos projetos e em sua sustentabilidade financeira.

Desde 2006, o +Unidos, gerenciador do fundo, fomenta a capacitação de jovens brasileiros por meio da promoção do acesso à educação de qualidade e à formação tecnológica. Entendem que, juntos, são mais fortes e mais capazes de promover um impacto social que gere transformações.

6.7 Movimento Bem Maior/ Fundo Emergencial Para a Saúde

GRUPO 1 — Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.3, 1.4**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Elie Horn, fundador da Cyrela, é hoje o único brasileiro a fazer parte do The Giving Pledge, iniciativa de Warren Buffet e do casal Bill e Melinda Gates, que reúne mais de 130 pessoas ou famílias que se comprometem a doar parte do seu patrimônio para causas sociais.

Para colocar em prática o seu compromisso, Elie reuniu outros quatro empresários e fundaram o **Movimento Bem Maior**: Eugênio Mattar, CEO da Localiza; Luciano Huck, apresentador de TV; Rubens Menin, CEO e *chairman* da MRV Engenharia; e João Araújo, empresário que controla o Grupo Buritipar. A força que esses empresários têm na mídia é um ativo estratégico do Movimento. A meta estabelecida é dobrar o volume de doações no Brasil em relação ao PIB em 10 anos, aproximadamente 1 bilhão por ano a mais em doações. Para isso, a aposta é promover ações que ampliem a cultura de doação no país, por exemplo por iniciativas de *matching*.

Em seu primeiro ano de atuação, o Movimento Bem Maior destinou cerca de 5 milhões de reais para o primeiro edital de apoio a organizações sociais. Os recursos arrecadados foram divididos por igual entre 50 instituições beneficiadas.

Outra iniciativa do Movimento é o Fundo Emergencial para a Saúde, criado com a plataforma BSocial e o IDIS. O fundo, que combina financiamento coletivo com grandes doações, foi criado em resposta à pandemia da covid-19 para apoiar o sistema de saúde e organizações da sociedade civil, e é gerido pela SITAWI Finanças do Bem. O conselho gestor, composto por um representante de cada uma das organizações cofundadoras, autoriza as transferências de recursos para os beneficiários. Um conselho técnico, formado por três especialistas em saúde, dá orientação ao conselho gestor sobre prioridades de investimento. Até junho de 2020, o fundo havia apoiado 23 hospitais, mobilizando mais de 38 milhões de reais de mais de 10 mil doadores.

6.8 Parceiros pela Amazônia (PPA)

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.3, 1.4, 1.7**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Parceiros pela Amazônia (PPA)** foi criado em 2017 como uma iniciativa da USAID, coordenada pelo Instituto de Conservação e Desenvolvimento da Amazônia (Idesam), com o apoio da própria USAID e do Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). A ideia foi mobilizar empresas que atuassem na região amazônica para colaborarem no fomento de soluções sustentáveis para o desenvolvimento socioeconômico da região, contribuindo com a conservação de sua biodiversidade.

A plataforma é um espaço para empresas e comunidades compartilharem boas práticas e oportunidade de incubação, aceleração e aumento de investimento em negócios de impacto social na região. Funciona por meio de rodadas de negócios que aproximam investidores de empreendedores. Em duas edições, o PPA já levantou mais de 5,9 milhões de reais.

A premissa da iniciativa é que a ideia de que a preservação não gera renda precisa acabar e que, portanto, é preciso encontrar negócios alternativos que promovam desenvolvimento social, econômico e que, ao mesmo tempo, preservem a floresta. Para tanto, o setor privado precisa assumir protagonismo e responsabilidade sobre a preservação.

A estratégia foi criar uma aliança baseada em três pilares: governança compartilhada, diversidade envolvendo diferentes setores e geração de economia na floresta. O modelo que alia atuação colaborativa do setor privado a causas já havia sido experimentado pela USAID com a criação do **+Unidos (capítulo 6.6)**. Os aprendizados com essa experiência sobre atuação em rede puderam ser postos em prática na construção do PPA.

Em 2018, a primeira chamada de negócios selecionou 15 projetos que receberam assessoria jurídica e contábil, bolsas de estudo, mentorias, oficinas e *workshops* e a viabilização de espaços de *coworking*, além do investimento total de 1,1 milhão de reais. Em 2019, outras 15 iniciativas concorreram a investimentos total de 4,8 milhões de reais.

6.9 Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS)

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Criado a partir dos encontros promovidos pela Rede de Investidores Sociais do Distrito Federal (RIS-DF) e inspirado em um programa do Instituto Sabin, que já tinha uma iniciativa em parceria com a Phomenta para 30 organizações, o **Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS)** é fruto da colaboração de quatro financiadores: Instituto Sabin, Instituto BRB, Instituto Cooperforte e Instituto Bancobrás, em parceria com a Phomenta. Trata-se de uma iniciativa de coinvestimento para a aceleração de organizações do terceiro setor.

A agenda comum identificada nos encontros da RIS-DF foi a fragilidade de OSC na captação e gestão de recursos. Esse era um tema prioritário para as organizações financiadoras e o foco de atuação da Phomenta.

O PAIS foi cocriado pelos quatro institutos doadores e a Phomenta, durante o processo de estruturação da iniciativa. Para a seleção das organizações que seriam aceleradas na primeira rodada, cada instituto indicou oito, totalizando 32.

Com início em 2018, o PAIS já beneficiou 47 instituições. Após as capacitações ministradas pelo programa, as organizações participantes captaram mais de 2 milhões de reais para investirem em seus projetos. Considerando que, em dois anos de projeto, o volume investido foi de 360 mil reais, a captação foi quase cinco vezes maior do que o investimento inicial.

6.10 Programa Juntos

GRUPO 1 — Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.3, 1.4, 1.7**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O grupo de empresários, que se intitula como coletivo, deixa de lado o protagonismo em suas instituições e arregaça as mangas, entregando o que há de mais valioso para eles, seu tempo e sua experiência. A premissa é: se o Brasil não vai bem, seu negócio também não vai.

O **Programa Juntos** foi criado em 2012 pela Comunitas, organização que trabalha pela inovação do modelo social corporativo, estimulando cada vez mais a participação do setor privado no desenvolvimento social e econômico do país, em parceria com a gestão pública e a sociedade civil organizada. O Juntos é uma coalizão de líderes empresariais que se comprometem a investir, além de recursos financeiros, sua competência e experiência técnica em gestão. Promove projetos em diversas áreas, permeando os desafios encontrados na gestão pública, tais como: equilíbrio fiscal, inovação, segurança, fortalecimento e engajamento de lideranças.

O programa já impactou mais de 100 milhões de pessoas, em cinco estados e 22 cidades – além dos mais de 304 territórios que replicam as ações. O ganho estimado para os municípios com a frente de equilíbrio fiscal já ultrapassa os 500 milhões de reais.

São duas instâncias de governança, uma de nível nacional e outra, local. Participam atualmente 14 empresários da governança nacional do programa. As reuniões são trimestrais, sempre

com a participação da governança nacional e dos parceiros locais. Os líderes nacionais se revezam para conciliar as inúmeras agendas. Nesse modelo, a participação deles é crucial, pois não são apenas investidores financeiros, dedicam também parte de seu tempo para aprimorar a eficiência dos projetos.

Existem alguns requisitos para que estados e municípios possam se inscrever no programa. São eles: prefeitos e governadores com ficha limpa, compromisso de replicar os resultados em outras regiões, pacto firmado de transparência e governança compartilhada e trabalho em prol do engajamento da sociedade. Além disso, o engajamento direto de prefeitos e governadores é requisito fundamental.

O programa busca otimizar o tempo das lideranças empresariais e, por conta disso, um dos principais desafios é multiplicar o modelo. O Juntos também inclui a capacitação de gestores e servidores públicos, oferecendo bolsas de estudos nas melhores universidades do mundo. Uma plataforma *online* permite compartilhar boas práticas entre estados e municípios, ampliando o impacto. Com essa abordagem coletiva, o Juntos acredita ser possível a otimização e o fortalecimento do impacto.

6.11 Confluentes

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Inês Mindlin Lafer criou um novo modelo de filantropia que conecta doadores individuais de renda média e alta a organizações que atuam em causas pouco financiadas pela filantropia. A ideia nasceu de uma reflexão sobre quais poderiam ser os potenciais financiadores para as agendas de justiça criminal, gestão e inovação em política pública, com a diminuição de recursos internacionais. Essas são também as agendas em que o Instituto Betty e Jacob Lafer – criado e dirigido por ela – atua. A proposta do **Confluentes** é atrair doadores que buscam um espaço para debater política, sociedade e democracia e acompanhar de maneira mais próxima o trabalho das organizações e iniciativas apoiadas.

Além de um modelo que procura ser a ponte entre novos doadores e causas, o Confluentes oferece conhecimento, relações e experiência para o doador, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A iniciativa oferece três modalidades de engajamento destinadas a pessoas físicas, divididas por faixas de apoio financeiro (5, 10 e 15 mil reais anuais). Cada categoria dá acesso a um conjunto de benefícios, que inclui conteúdos e experiências. As doações acima de 15 mil reais anuais também dão o direito de participar da escolha das organizações que receberão recursos no ano seguinte.

A ideia é que, a cada ano, o Confluentes escolha organizações comprometidas com causas estratégicas para receber os fundos arrecadados. Com a diversificação de fontes e a entrada de novos atores (pessoas físicas) na filantropia, busca ampliar o impacto de OSC.

Todos os apoiadores recebem uma *newsletter* semestral sobre as atividades realizadas no período, atualizações sobre as organizações apoiadas e relatórios de prestação de contas sobre o uso dos valores arrecadados. São convidados também a divulgar o seu nome no *site* ou optar pelo anonimato.

6.12 Editora MOL/ Revista Sorria

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A **Editora MOL** é um negócio de impacto social com o objetivo de mobilizar doações por meio de seus produtos. A Editora desenvolve revistas e outros produtos com conteúdo relevante e atrativo e o preço é composto de modo a possibilitar cobrir todos os custos de produção, incluir 15% de margem de lucro para o negócio e o restante do valor – aproximadamente 75% – se transforma em doação de quem compra para um fundo de apoio a OSC que atuam em diversas causas. Como uma das premissas é a acessibilidade, as revistas não ultrapassam o valor de 5,00 reais. Isso é possível porque o mecanismo criado pela Editora MOL zera o custo da distribuição, normalmente responsável por, no mínimo, 50% do valor final de uma revista.

Ao longo de 10 anos, foram mais de 30 milhões de reais doados, 67 organizações apoiadas e 1,5 milhão de pessoas beneficiadas.

A iniciativa é criação de Rodrigo Pipponzi. Foi trabalhando de forma voluntária no GRAAC, e intrigado com o desafio da instituição na área da captação de recursos, que surgiu a ideia da Editora MOL. Como sua família é fundadora da Drogasil, ele foi o elo entre a iniciativa e a empresa, parceira do primeiro projeto da Editora, a revista Sorria, desenvolvida para ser vendida nas farmácias da rede. A primeira edição reverteu 267 mil reais para o GRAAC.

A partir do sucesso do primeiro produto, a MOL passou a desenvolver vários outros, sempre em parecia com marcas que têm uma cadeia de distribuição, em geral os seus próprios pontos de venda. A Editora desenvolve o projeto e a publicação, fazendo a gestão da operação. O varejista distribui, promove e vende o produto em suas lojas. O leitor faz uma doação para uma causa comprando a revista e tem conteúdo de qualidade, por um preço acessível. Por fim, a organização beneficiada faz o seu trabalho e presta contas.

6.13 Instituto Phi

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Instituto Phi** é uma organização fundada em 2014 com a missão de desenvolver a filantropia no Brasil. Combinando a alma solidária da filantropia com a racionalidade do investimento, assessora indivíduos, famílias e empresas no apoio a organizações sociais.

A iniciativa se inspirou no trabalho do Instituto Azzi. Luiza Serpa dirigia o instituto criado por Marcos Azzi que atuava no Rio de Janeiro conectando pessoas de alto poder aquisitivo a projetos sociais. Quando Azzi resolveu fechá-lo, Luiza juntou-se a Fernanda Tizatto e Marcos Pinheiro que, juntos, decidiram dar sequência ao trabalho, entendendo que era preciso baixar o valor mínimo de doação e incluir as empresas. Em 2016, o Phi abriu filial em São Paulo.

O Phi trabalha assim: busca potenciais doadores, entende qual a causa que os motivaria a uma doação e apresenta projetos a partir do perfil de cada um. Para fazer parte do banco de instituições que recebem recursos mobilizados pelo Phi, os projetos devem estar alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e passam por uma avaliação baseada em quatro pilares: transparência, qualidade de gestão, potencial de impacto e solidez. Para democratizar o acesso aos recursos financeiros, muitas vezes o Phi trabalha com editais e faz diagnósticos de projetos, com o objetivo de orientá-los. Depois de doar os recursos, o Phi monitora o investimento, apresentando aos doadores relatórios regulares que comprovam o impacto gerado por suas doações.

Além de construir estratégias de doação, o Phi também aposta em outros meios para ampliar a cultura de doação no país: atua junto a famílias para ajudá-las na descoberta de sua vocação social, executa um programa sobre filantropia em uma escola e dá suporte a movimentos que queiram trazer mais transparência financeira para suas ações.

O Phi não aplica comissões aos recursos doados e garante sua sustentabilidade financeira com o apoio de apoiadores institucionais, indivíduos e empresas. Qualquer pessoa pode contribuir com os custos de gestão da organização por uma plataforma de *crowdfunding*. Ao longo de sua trajetória, apoiou projetos diversos em todo o país, mobilizando mais de 60 milhões. São 119 investidores sociais que doaram para 662 projetos, impactando a vida de mais de 1 milhão de pessoas.

6.14 Liga Social

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Inspirada pelas fundações comunitárias americanas, Patricia Valente criou o **Instituto Liga Social** com o objetivo de certificar organizações sociais para receberem aportes financeiros de fontes variadas da comunidade onde atuam, por meio de uma plataforma virtual.

Atualmente, o Liga Social atende a região metropolitana de Curitiba, unindo doadores físicos e jurídicos a organizações certificadas pelo Selo Liga Social. O Selo garante que as OSC indicadas na plataforma são idôneas e têm impacto social positivo comprovado. Para conquistar a certificação, a organização preenche um cadastro, envia uma série de documentos para análise e validação e recebe uma visita técnica sem aviso prévio. O Selo é renovado anualmente, sem nenhum custo para a organização. O modelo não contempla a captação de recursos individualizada para as organizações, mas

as auxilia na divulgação de seus projetos, por meio da Plataforma de Doação Recorrente e criação de campanhas de marketing relacionado à causa.

O trabalho oferecido pelo Liga Social para investidores sociais também é personalizado e busca construir a melhor estratégia de investimento, pautada pelo conceito de *shared value* ou valor compartilhado[16], no caso de empresas. O serviço oferecido é voltado para investidores sociais que querem otimizar suas doações, compartilhando a estrutura de gestão de investimento social oferecida pela iniciativa.

Uma vez definidas as iniciativas que melhor se encaixam nos objetivos dos doadores dentre as disponíveis no banco de projetos das organizações certificadas, o Liga Social faz a gestão do recurso, efetuando repasses de doações para as ONG escolhidas e monitorando-as.

6.15 Matchfunding Enfrente o Corona

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Matchfunding Enfrente** – que se apresenta como um edital colaborativo – é uma iniciativa da Fundação Tide Setubal lançada em 2019. A ideia foi alavancar recursos para apoiar iniciativas dirigidas às periferias dos centros urbanos brasileiros e protagonizadas (elaboradas e implementadas) por organizações, coletivos, movimentos, lideranças comunitárias e outros atores das próprias periferias. Pretendeu também engajar as periferias no que diz respeito à mobilização de recursos.

Estabelecido em parceria com a Benfentoria, plataforma de financiamento coletivo (*crowdfunding*), o Matchfunding Enfrente idealizou-se da seguinte maneira: para cada 1 real que a iniciativa proposta conseguisse captar, a Fundação e outros parceiros que quisessem se juntar colocariam mais 2 reais, com um limite de 20 mil reais por iniciativa. Ou seja, quem propõe a iniciativa ficaria responsável por um terço da captação. Cada iniciativa deveria, portanto, estabelecer uma meta de captação que não superasse 30 mil reais.

Com a chegada da pandemia do Covid-19, a Fundação Tide Setubal remodelou o Matchfunding Enfrente para destinar recursos a projetos para combater a propagação e mitigar os impactos do coronavírus nas periferias, alterando o nome para Matchfunding Enfrente o Corona.

Para que o Enfrente pudesse crescer e aumentar o número de iniciativas apoiadas, a Fundação Tide Setubal fez um convite à comunidade filantrópica – outros institutos, fundações e empresas – para somar recursos financeiros e aumentar a capacidade de *matching*. Somados os recursos aportados pelas várias organizações envolvidas, o fundo já reunia mais de 4,5 milhões de reais em abril de 2020. Por se tratar de um fundo colaborativo e aberto a novos parceiros, o montante destinado à triplicação dos recursos captados pelos projetos pode seguir aumentando, permitindo o aumento contínuo do número de iniciativas periféricas contempladas.

16 *Shared value* ou valor compartilhado é uma estratégia de gestão, voltada para empresas que criam valor mensurável para o negócio por meio de ações de identificação e resolução dos problemas sociais que mais o afetam. A estratégia cria novas oportunidades para as empresas, organizações da sociedade civil e governos, possibilitando usar a influência, o conhecimento e a experiência do mercado também no âmbito social (PORTER e KRAMER, 2011).

6.16 Movimento Arredondar

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Movimento Arredondar** tem origem em uma ideia simples: e se todos pudéssemos doar centavos para integrar o valor cheio cada vez que fizéssemos uma compra? O valor é irrisório para quem doa, mas qual seria o potencial de mobilização se muitas pessoas concordassem?

Fruto da parceria entre Nina Valentini, empreendedora social, e Ari Weinfeld que, inspirado pelo livro Financing Future (KOCH-WESER e LIER, 2008), decidiu empreender no setor social e, para isso, foi para a Alemanha conhecer o Arredondar de lá.

O Movimento tem como propósito tornar o ato de doação fácil, transparente, seguro e acessível. O modelo de gestão une diferentes parceiros do varejo para alavancar doações.

O projeto piloto foi feito com a Puket. Ao comprar um produto nas lojas da marca, o cliente poderia arredondar até 99 centavos, que seriam revertidos para uma causa social. O resultado foi uma adesão de 70% dos clientes, só não sendo maior porque os atendentes de caixa se esqueciam de perguntar se o cliente queria arredondar.

O Arredondar aprimorou sua atuação, fazendo não apenas a implementação do sistema, a gestão e a distribuição dos recursos, mas também promovendo treinamento aos colaboradores da rede parceira. Os funcionários – vendedores e caixas – passaram a se perceber como importantes, ao poderem contribuir com uma simples pergunta: "Você quer arredondar hoje?".

Depois de arrecadadas, as microdoações são divididas: 45% vai para as ONG indicadas pelos varejistas, 45% para o portfólio de ONG selecionado pelo Arredondar e 10% para os custos operacionais. Para sua ampliação, um dos desafios é a questão tributária. O Arredondar está proibido de atuar em vários estados pois, ainda que a doação seja de centavos, é necessário a impressão de um boleto para o pagamento do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD).

Há 1.200 lojas inscritas no programa e a iniciativa conta com um portfólio de 80 organizações que recebem doações, beneficiando 2,25 milhões de pessoas.

6.17 Ribon

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Como o *boom* do uso de aplicativos pode ampliar doações? Os três jovens empreendedores fundadores da **Ribon** perceberam que seus colegas de faculdade se preocupavam com problemas sociais, mas não tinham o hábito de doar. Por isso criaram, em 2016, a Ribon, um aplicativo para promover e melhorar a experiência de doação entre os jovens.

O mecanismo funciona assim: ao baixar o aplicativo, o usuário passa a receber uma notificação por dia com uma boa notícia. A cada notícia lida, ele recebe da plataforma uma quantidade de pontos (os ribons), que podem ser usados como moeda virtual para fazer doações a causas que mais interessam ao usuário. Cada notícia tem um anúncio de uma empresa apoiadora. Ao doar seus ribons, o usuário pode escolher onde quer investir: por exemplo, 10 dias de medicamentos ou um dia de água potável (70 ribons).

O aplicativo começou com uma versão totalmente gratuita e, a partir do pedido dos próprios usuários que passaram a querer doar mais, foi feita uma versão em que é possível doar dinheiro, além de ribons, nos valores de 10, 25 ou 50 reais.

Além dos anunciantes e dos usuários, fundamentais no modelo de negócio criado, um outro elemento-chave para o sucesso da iniciativa é a seleção do conteúdo das boas notícias disseminadas pelo aplicativo.

Desde 2016, a *startup* intermediou cerca de 200 mil reais em doações. Na versão gratuita, as doações são subsidiadas por patrocínio de fundações, empresas e investidores sociais. Nessa modalidade, a Ribon fica com 30% e, na versão paga, fica com 7%: o restante é distribuído para projetos e organizações selecionados. A Ribon tem 50 mil usuários.

6.18 Fundo Brasil de Direitos Humanos

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.1, 3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Fundo Brasil de Direitos Humanos** é uma OSC criada por ativistas e defensores de direitos humanos para promover mecanismos inovadores e sustentáveis de mobilização de recursos. O objetivo é fortalecer organizações sociais que atuam nas diversas agendas de direitos humanos no Brasil.

Para seus fundadores, era notória a dificuldade que lideranças sociais e comunitárias tinham de acessar recursos e, na contramão, o desafio imenso de grandes instituições doadoras para capilarizar recursos e fazer com que chegassem em organizações comunitárias e de base, fundamentais para a garantia de direitos.

Seu modelo foi inédito na área da filantropia de justiça social: conquistou uma estrutura independente, uma governança engajada e conhecedora dos assuntos, transparência, capilaridade e métodos de seleção qualificados.

Para sua constituição, a Ford Foundation fez, em 2006, um aporte de 3 milhões de dólares para um *endowment* (fundo patrimonial), que foi fundamental para a sustentabilidade econômica da organização e seu desenvolvimento nos anos

seguintes. Os mecanismos de apoio do Fundo Brasil de Direitos Humanos aproximam potenciais doadores de instituições atuantes em defesa dos direitos humanos, funcionando como ponte e como *think tank*[17] do tema.

Além das estratégias de *grantmaking*, ações de comunicação e desenvolvimento de campanhas são utilizadas pelo Fundo para mobilizar recursos e fazer *advocacy*. As organizações apoiadas participam de formações e atividades de articulação promovidas pela organização para fortalecer o trabalho dos grupos e possibilitar a construção de estratégias coletivas, produção e troca de saberes entre atores muito distintos no campo dos direitos humanos.

Nos últimos anos, além de doadores institucionais, a organização vem trabalhando de forma cada vez mais ampla na mobilização de recursos com pessoas físicas, diversificando ainda mais suas fontes de recursos.

6.19 Fundo Baobá/ Programa Marielle Franco

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.1, 3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Baobá** é um fundo cuja operação se dá por meio de patrimônio próprio, formado por doações de empresas, ONG e pessoas físicas.

Em seu processo de saída do Brasil depois de 68 anos, devido à crise econômica de 2008 que havia provocado uma queda de 25% em seu *endowment*, a W. K. Kellogg Foundation convidou um grupo de intelectuais e ativistas afro-brasileiros para pensar alternativas de longo prazo para sustentabilidade financeira e política das OSC cujo foco fosse equidade racial. O diagnóstico feito pelo grupo revelou a necessidade de criar uma organização capaz de mobilizar recursos, apoiar projetos e fortalecer outras organizações que atuassem nessa agenda. Na época, Magno Cruz, liderança negra brasileira, escreveu a membros do grupo financiado pela Kellogg, solicitando recursos para elaborar um novo mecanismo para a promoção da equidade racial no Brasil.

Deste encontro nasceu o Fundo Baobá de Equidade Racial e um *endowment* vinculado a ele, com o objetivo de captar 25 milhões de dólares, volume que, quando alcançado, o tornaria o maior fundo para equidade racial do mundo fora dos EUA. Para cada 1 real captado de atores em território nacional, a Kellogg Foundation doaria 3 reais e, para cada 1 real captado de atores internacionais, a Fundação doaria 2 reais. Desde então, o *endowment* está em processo de construção.

Em 2018, o assassinato da vereadora e liderança negra Marielle Franco ecoou em todo o mundo, tornando-se um símbolo da urgência de equidade racial e de gênero no Brasil. Foi então que o recém-criado Instituto Ibirapitanga – que havia escolhido equidade racial como uma de suas agendas de trabalho e já estava estruturando um aporte ao fundo Baobá –, a Open Society e

17 *Think tanks* são instituições que produzem e disseminam informações relacionadas a temas específicos que são seu objeto de investigação, com o objetivo de exercer influência na sociedade e na política pela produção e acúmulo de conhecimento sobre eles.

a Ford Foundation somaram recursos e doaram 3 milhões de dólares para que o Baobá pudesse criar o **Programa Marielle Franco de Aceleração do Desenvolvimento de Lideranças Femininas Negras**. Esse recurso foi potencializado pelo acordo de matching já estabelecido com a Kellogg. Mobilizou-se, assim, cerca de 7 milhões de dólares, sendo 50% aplicados no desenvolvimento do Programa e operacionalização institucional e 50% para compor o fundo patrimonial do Baobá. O Programa, com duração definida de cinco anos, se tornou um fundo específico dentro do Fundo Baobá.

A coalizão dessas quatro fundações, em colaboração com o Baobá como organização idealizadora e gestora dos recursos do Programa Marielle Franco, bem como a criação do próprio Baobá, são também ações que contribuem para a visibilidade dessa agenda e a possibilidade de mobilizar mais recursos para o tema.

6.20 Fundo Elas

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.1, 3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Há 20 anos, a mexicana Amália Fischer se juntou a outras quatro mulheres, ativistas, feministas e lésbicas, para criar um fundo de empoderamento feminino. A missão do **Fundo Elas**, desde sua fundação, é incentivar o protagonismo feminino e a defesa dos direitos das mulheres, funcionando como uma ponte para a mobilização de recursos de instituições nacionais e internacionais, órgãos políticos e pessoas físicas.

É uma instituição independente, com governança autônoma, desvinculada de financiadores. Esse modelo também se enquadra no chamado modelo de filantropia da justiça social: não é nem repasse de recursos, nem caridade. É uma maneira de fazer o investimento social chegar, nesse caso, a um grupo de mulheres que não teria, de outro modo, condições de acessar recursos, devido à discriminação e exclusão impostas pelo contexto em que estão inseridas.

A distribuição do recurso se dá pela publicação de editais para selecionar projetos em diferentes áreas. Hoje, o Fundo Elas tem um histórico de 30 editais publicados e concluídos, tendo apoiado dezenas de projetos pelo país, com um total de repasse de 26 milhões de reais em 20 anos. Esse é o único fundo feito por mulheres e para mulheres no Brasil. Acredita que o investimento em mulheres faz com que seus filhos e os demais à sua volta sejam beneficiados, gerando resultados positivos para a comunidade.

Suas fundadoras acreditam que não é preciso ser milionário para doar e que não se deve ter medo da palavra filantropo. Assim, o Elas busca engajar doadores de diversos perfis e portes e pensar em uma cultura de doação que vá além da caridade, que não veja o outro como desigual. Defendem, assim, um posicionamento que também é político, considerando que todos têm os mesmos direitos.

6.21 Fundo Socioambiental Casa

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.1, 3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Fundo Socioambiental Casa**, criado por Maria Amália Souza, é uma organização que financia pequenos projetos e busca fortalecer a capacidade gestora de organizações ligadas a causas socioambientais e de grupos comunitários na América Latina. Entre 2006 e 2019, apoiou cerca de 1.700 projetos em 10 países da região, com um total de 25 milhões de reais doados.

O recurso doado é diretamente alocado para as comunidades de base beneficiadas, extinguindo do processo qualquer tipo de intermediação. A potencialização de recursos é um pilar do Fundo Casa, que trabalha com estrutura reduzida, de baixo custo e descentralizada. A relação estabelecida com os parceiros, líderes locais, evita gastos com viagens para acompanhar os projetos apoiados.

Os quatro primeiros anos da organização foram marcados por uma atuação centralizada em projetos brasileiros, porém absorvendo projetos de outros países da América Latina. Em 2018, o Fundo Casa contou com o aporte de 10 milhões de reais para o desenvolvimento de projetos socioambientais na América Latina.

Além do trabalho de distribuição dos recursos, o Fundo Casa, nos últimos quatro anos, vem contribuindo com a disseminação de seu modelo de filantropia colaborativa para a criação de novos fundos locais na Bolívia, Colômbia, Paraguai, Equador, Peru e Argentina.

Ancorados na ideia de que a ampliação da capacidade de atuação local é uma estratégia-chave para preservar o meio ambiente, a proposta desses fundos é estar muito próximos das necessidades locais. O Fundo Casa contribui, assim, para a criação de novos espaços de influência, nacional e internacional, que podem criar novos recursos que hoje não estão sendo gerados ou acessados.

O Fundo Casa enxerga o apoio a esses grupos como uma forma de fortalecer o tecido democrático e possibilitar que tenham voz perante a sociedade. Acredita que fundos genuinamente locais podem estimular o crescimento da filantropia interna, engajando novos doadores e trazendo novos recursos em países emergentes.

CAPÍTULO 7

Casos regionais e pelo mundo

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
GRUPO 1 Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ou gestão dos recursos **FORMATOS:** **1.1** Círculos de doação (*giving circles*) **1.2** Espaços de coordenação de investimentos **1.3** Redes, coalizões e alianças **1.4** Coinvestimento em projetos, programas ou organizações – novos ou existentes **1.5** Financiamento de financiadores **1.6** Parcerias público-privadas **1.7** Outras parcerias intersetoriais (entre investidores sociais privados e academia ou cooperação internacional) **1.8** Impacto coletivo	**7.1**	Asia Philanthropy Circle Formatos grupo 1: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4	-	2015	US$ 1.163.998 (2019) US$ 1.363.261 (2018)
	7.2	Climate and Land Use Alliance (CLUA) Formatos grupo 1:1.3, 1.4	-	2010	US$ 470 milhões (2010-2018)
	7.3	Co-Impact Formatos grupo 1:1.2, 1.3, 1.4, 1.6, 1.8	Formatos grupo 2: 2.3 Formatos grupo 3: 3.2	2017	US$ 80 milhões (2019, primeira rodada de financiamento)
	7.4	Iniciativa Regional de Reciclagem Inclusiva Formatos grupo 1:1.4, 1.7	-	2011	-
	7.5	Ocean 5 Formatos grupo 1:1.2, 1.3, 1.4, 1.6, 1.8	-	2011	Mais de US$ 9 bilhões (2019)

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
7.1 Informação sobre doadores não disponível, mas a meta é de 100 membros em 10 anos	Construção de uma identidade asiática para filantropia, causas variadas	https://asiaphilanthropycircle.org/
7.2 ClimateWorks Foundation, Ford Foundation, David & Lucile Packard, Gordon & Betty Moore Foundation, Margaret A. Cargill Philanthropies (MACP) e Good Energies Foundation	Mudanças climáticas e preservação das florestas	https://www.climateandlandusealliance.org
7.3 Richard F. Chandler, Bill e Melinda Gates, The Rockefeller Foundation, Jeff Skoll, Rohini e Nandan Nilekani, The ELMA Foundation Comunidades locais, organizações sem fins lucrativos, governos, empresas, doadores individuais e outros	Igualdade de gênero, saúde, educação e desenvolvimento econômico em países do sul	https://www.co-impact.org/
7.4 Coca-Cola, PepsiCo, Rede Latino Americana e do Caribe de Catadores e Fundación Avina	Gestão de resíduos, reciclagem, inclusão econômica, geração de renda, apoio a catadores	https://reciclajeinclusivo.org/irr/
7.5 OAK Foundation, Marisla Foundation, Bloomberg Philanthropies, Moore Charitable Foundation, Spring Point, Planet Heritage Foundation, The Tiffany and Co. Foundation, Waitt Foundation, The Wyss Foundation, Paul M. Angell Family Foundation, The David Lucile & Packard Foundation	Oceanos: apoio a projetos que eliminem a sobrepesca no mundo até 2030 e criação de 30% de área marinha protegida no mundo	https://www.oceans5.org/

Grupo e formatos de filantropia colaborativa	Subcapítulo	Iniciativa e formatos de filantropia colaborativa	Grupo secundário e formatos	Ano de criação	Volume de recursos
GRUPO 2: Espaços de mobilização e gestão de recursos financeiros filantrópicos **FORMATOS:** **2.1** *Crowdfunding* ou financiamento coletivo **2.2** *Matching* (doação cruzada/ impulsionada) **2.3** Organizações gestoras de recursos filantrópicos	**7.6**	Global Giving/ Projeto piloto de *grantmaking* participativo para recuperação dos terremotos do México em 2017 Formatos grupo 2: 2.1, 2.3	Formatos grupo 3: 3.2	Global Giving: 2002 Projeto piloto: 2019	US$ 480 milhões (2002-2019) US$ 10 mil (2019, projeto piloto)
	7.7	The Funding Network (TFN) Formatos grupo 2: 2.3, 2.1	Formatos grupo 1: 1.4	2002	US$ 25,6 milhões (desde 2002)
GRUPO 3: Fundos filantrópicos **FORMATOS:** **3.1** Fundos que são organizações **3.2** Fundos criados e geridos por uma organização ou por um conjunto de organizações	**7.8**	EPIC Public Voice Fund Formatos grupo 3: 3.2	Formatos grupo 1: 1.3, 1.4	1994	US$ 2.099.893 (2018)
	7.9	Network of European Foundations (NEF) Formatos grupo 3: 3.2	Formatos grupo 1: 1.4 Formatos grupo 2: 2.3	1976	€ 4.567.163,86 (2018) € 3.688.774,83 (2017) € 2.866.007,04 (2016)

Alguns atores que aportam recursos	Foco de atuação	*Link* para saber mais
7.6 Skoll Foundation, Omidyar Foundation, Sall Foundation, William e Flora Hewlett Foundation, Mott Foundation, Kellogg Foundation, Calvert Foundation, USAID e milhares de doadores individuais	Apoio para recuperação após os terremotos ocorridos no México em 2017	https://www.globalgiving.org/ https://grantlab.gife.org.br/case-global-giving-projeto-piloto-de-grantmaking-participativo-para-recuperacao-dos-terremotos-do-mexico/
7.7 Empresas, fundações e milhares de pessoas nos 13 países onde a iniciativa está presente	Causas variadas	https://www.thefundingnetwork.org.uk/ (Reino Unido) https://www.thefundingnetwork.com.au/ (Austrália)
7.8 Ford Foundation, Markle Foundation, Open Society e doadores individuais	Privacidade e liberdades civis, proteção da privacidade, liberdade de expressão e defesa dos valores democráticos na era da informação	https://epic.org/
7.9 Adessium Foundation, Calouste Gulbenkian Foundation, Compagnia di San Paolo, European Foundation Centre, Erste Stiftung, Foundation de France, Fritt Ord, Charles Stewart Mott Foundation, Open Society, Robert Bosch Stiftung	Agendas variadas, a depender de cada fundo criado	https://www.nef-europe.org/

7.1 Asia Philanthropy Circle (APC)

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.1, 1.2, 1.3, 1.4**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Asia Philanthropy Circle (APC)** introduz o conceito de colaboração, inspirado nos círculos de doação americanos, mas com o intuito de criar uma iniciativa genuinamente asiática, levando em conta não só o contexto do continente, mas também aspectos culturais relacionados à forma de fazer filantropia.

Laurence Lien, Stanley Tan e Cherie Nursalim se uniram para criar a iniciativa em 2015, ao identificar que não havia muitas organizações trabalhando para filantropos, a fim de aumentar o impacto conjunto e catalisar o potencial da filantropia asiática. A aposta era promover troca, compartilhamento de inspirações e conhecimento em benefício dos próprios membros.

O papel principal da iniciativa é a facilitação. A partir do intercâmbio entre os membros, identificam-se temáticas de interesse comum, inicia-se uma etapa de coordenação dos investimentos e então são decididas, em conjunto, as ideias que são privilegiadas. Para isso, buscam parceiros para ajudar a criar ações ou aproveitam a capacidade de implementação dos próprios membros, por exemplo, por meio da fundação de um deles.

Os membros do APC têm em comum a busca de aprendizado e a vontade de atuar em conjunto, por entenderem que é difícil fazer uma diferença real isoladamente. À organização cabe encontrar filantropos e criar espaços adequados para troca, ação colaborativa e coordenação de investimentos.

Em 2019, o APC contava com 41 membros, que mobilizaram 1.163.998,00 dólares.

7.2 Climate and Land Use Alliance (CLUA)

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.3, 1.4**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Uma aliança que acredita no uso sustentável das florestas como parte essencial da resposta global às mudanças climáticas, a **Climate and Land Use Alliance (CLUA)**, foi criada em 2010, unindo recursos de fundações para aumento do impacto de suas ações.

As seis fundações membros contribuem com quantas inciativas quiserem, de acordo com as

estratégias individuais de cada uma. Os recursos podem ser alocados de forma conjunta na ClimateWorks – uma das organizações membro – ou diretamente por cada financiador, de acordo com seus processos internos de doação, sendo essa a maior parte. Todas as propostas e documentos referentes a *grants* são compartilhados entre os financiadores e todos os apoios realizados sob a estratégia da CLUA precisam ser aprovados por seu conselho.

O conselho, composto por oito membros – incluindo representantes de todas as fundações participantes –, é responsável por decisões sobre a estratégia geral e projetos apoiados. As reuniões são bianuais para discutir desafios, impactos e oportunidades de aprendizado.

As doações feitas pela CLUA são focadas em projetos inovadores nas florestas do Brasil, Indonésia México e América Central. Coordenadores em cada região de atuação são responsáveis por monitorar as organizações e iniciativas apoiadas.

A iniciativa busca fomentar e convocar uma rede cada vez maior de aliados do setor privado, público e da comunidade internacional para conservar e manter florestas em nível de uso sustentável, aumentando a capacidade de eliminação de carbono da atmosfera.

7.3 Co-Impact

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4, 1.6, 1.8**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Foram três anos de pesquisa acerca das problemáticas envolvendo a filantropia e mudanças sistêmicas em larga escala antes de Olivia Leland criar o **Co-Impact**, em 2017. A iniciativa mobiliza filantropos, organizações, lideranças comunitárias e governos para se somarem a uma coalizão que objetiva promover a igualdade de gênero, principalmente no sul global, trabalhando as áreas de saúde, educação e desenvolvimento econômico.

O Co-Impact é o maior fundo de doação do mundo. Tem um sistema de financiamento dividido em três categorias: os *core-partners*, um grupo de até 10 financiadores de diversas origens que doam cerca de 50 milhões de dólares em 10 anos para o fundo e decidem sobre os aportes da organização; os coinvestidores, que contribuem com um mínimo de 5 milhões de dólares em cinco anos; e a comunidade, um grupo de até 100 indivíduos, famílias e fundações que doam 500 mil dólares por ano, com o compromisso de três anos.

As doações são flexíveis e há três modalidades principais de aporte: a primeira são os editais, com *grants* que variam entre 10 e 25 milhões de dólares por cinco anos; a segunda, Venture, aporta valores entre 1 e 3 milhões para iniciativas em estágio inicial; e, a terceira, Design de Subvenções, distribui doações de 500 mil dólares para avançar com o desenvolvimento de novas ideias durante seis a oito meses.

Quem operacionaliza as contribuições dos doadores do Co-Impact é a New Venture Ford, uma organização americana. Além de *fiscal sponsor*, também é apoio administrativo para a organização, garantindo certa neutralidade entre as partes, e contribuem com uma equipe técnica dedicada e com alto grau de conhecimento.

Duas condições foram adotadas no desenho da iniciativa. A primeira é a busca por mudança

sistêmica, conceito central que define sua abordagem. A segunda é a crença de que a filantropia não é apenas um ato de investimento social, mas também é doação de conhecimento e contribuição com rede de contatos e articulação, para ter impacto em escala.

7.4 Iniciativa Regional de Reciclagem Inclusiva

GRUPO 1

Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.4, 1.7**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A Fundación Avina trabalhou por anos, apoiando e atuando em conjunto com o Movimento Latino-americano de Recicladores, para promover a responsabilidade compartilhada sobre a gestão de resíduos por meio de ações que evidenciassem a agenda na esfera pública, dando visibilidade aos catadores de material reciclável e advogando pela criação de uma legislação específica. A criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) – aprovada pela Lei 12.305 (BRASIL, 2010) e regulamentada pelo Decreto 7.404/2010 –, que levou quase 20 anos para ser aprovada, influenciou a legislação de outros países da América Latina, como Colômbia e Chile.

A legislação estimulou muitas empresas a realizarem esforços para se adequarem a ela e deu início a uma nova etapa para a Avina e outros atores que atuavam na agenda. As empresas começaram a entender que juntar o benefício social da promoção dos catadores com a atenção ao cumprimento da legislação era o melhor negócio. Foi assim que, em 2011, foi criado um pequeno fundo, no início com o aporte financeiro apenas do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que foi se ampliando até obter a colaboração com aporte de recursos inclusive de empresas concorrentes.

A **Iniciativa Regional de Reciclagem Inclusiva (IRR)** é uma plataforma estratégica e multissetorial que inclui recicladores, governo, indústria de reciclagem, sociedade civil e empresas de bens de consumo. A IRR trabalha para ganhar escala e impactar, com boas práticas, modelos de inclusão econômica para os catadores.

Com a expansão, surgiu a necessidade de construir uma estrutura de governança conjunta. O fundo tem uma estratégia compartilhada pelos atores, que incluem 13 países da região. O Movimento Latino-americano de Recicladores não aporta recursos financeiros, mas participa da governança e da gestão do fundo. Os demais atores – fundações, empresas e atores de cooperação – aportam recursos na medida de sua disponibilidade.

O fundo é gerido pela Avina, mas a proposta é que a gestão seja rotativa. Os participantes se reúnem virtualmente todos os meses e encontros presenciais acontecem pelo menos uma vez por um ano. Todos participam da escolha dos projetos que são apoiados.

A IRR já implementou ações em 15 países da América Latina e Caribe. São mais de 17 mil catadores beneficiados pelas iniciativas financiadas.

7.5 Ocean 5

GRUPO 1 — Espaços colaborativos de coinvestimento entre investidores sociais focados na coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos

FORMATOS: **1.2, 1.3, 1.4, 1.6, 1.8**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A **Ocean 5** é, desde 2011, uma colaboração internacional de financiadores que já apoiou mais de 33 projetos. Em 2019 foram 10 os projetos subsidiados, com um investimento total de mais de 9 milhões de dólares. O propósito da iniciativa é acabar com a sobrepesca e estabelecer mais áreas marinhas protegidas. A meta da Ocean 5 é que 30% dos oceanos sejam áreas protegidas até 2030.

Foi durante uma viagem de pesquisa marinha que os fundadores da Ocean 5 vislumbraram a iniciativa. O objetivo comum era a preservação da vida e da diversidade marinha nos cinco oceanos. Sabiam que, para isso, era fundamental eliminar a sobrepesca e criar áreas protegidas, sua agenda comum. Mas sozinhos seria impossível. Apostaram, então, que o trabalho colaborativo poderia construir infraestrutura – equipe e financiamento – no nível de escala que sonhavam.

A Ocean 5 integra a inteligência compartilhada de financiadores que tem como foco a proteção marinha para identificar projetos de alto potencial de impacto. O primeiro projeto apoiado foi a Aliança do Oceano Antártico, uma coalizão para criar 19 áreas de proteção na região e proibir a pesca.

Há duas modalidades de participação: os parceiros se comprometem com pelo menos 1 milhão de dólares por ano, por pelo menos três anos; os membros, com cerca de 200 mil dólares por ano.

7.6 Global Giving/ Projeto piloto de grantmaking participativo para recuperação dos terremotos do México em 2017

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.1, 2.3**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Global Giving** é uma organização pioneira no movimento de financiamento coletivo, criada em 2002. Acumula mais de 1 milhão de doadores e 26 mil projetos apoiados em 170 países. A busca por escala se dá pelo apoio a lideranças e organizações locais.

A plataforma não tem fins lucrativos e foi uma das primeiras a oferecer um serviço *online* de *crowdfunding*. Não há custos para as ONG ingressarem na comunidade, mas, para promover a intermediação e resguardar o doador de todos os processos de *due diligence*, cobra-se entre 5%

e 12%, além de 3% de taxa de processamento de terceiros.

Em 2017, após os graves terremotos que ocorreram no México, a organização criou o Fundo de Ajuda ao Terremoto do México, que arrecadou mais de 4 milhões de dólares de 21 mil doadores. Inicialmente, o fundo foi destinado a respostas mais imediatas e, com o tempo, passou a financiar a recuperação de longo prazo.

Em abril de 2019, organizou-se uma reunião presencial com os parceiros que continuavam a apoiar as comunidades afetadas para compartilhar informações e promover esforços colaborativos. Pautados pela crença de que as organizações locais são as mais bem posicionadas para atuar também no longo prazo e da importância de distribuição de poder nas decisões de alocação de fundos, a reunião teve também o objetivo de explorar uma ação piloto de *grant-making* participativo, sem que os participantes soubessem. A ideia era ceder a tomada de decisão sobre o destino de uma doação de 10 mil dólares para os potenciais receptores do recurso, valorizando-os como especialistas em seu próprio contexto.

Todos os participantes já haviam recebido uma doação da Global Giving para apoiar ações de resposta à emergência. Cada um apresentou a sua atuação e houve uma votação anônima, cuja única regra era não votar em si mesmo.

A maioria absoluta dos votos foi para uma organização feminista de base liderada por mulheres indígenas, que recebeu a doação a partir da decisão coletiva.

7.7 The Funding Network (TFN)

GRUPO 2 — Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos

FORMATOS: **2.3, 2.1**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

Dr. Frederick Mulder, quando iniciou o **The Funding Network (TFN)** como um pequeno círculo de doação em Londres, juntamente com três amigos, não fazia ideia de que, 16 anos depois, seu modelo de financiamento coletivo se espalharia para 13 países. A iniciativa criou uma nova maneira de doar: eventos de financiamento coletivo ao vivo para apoiar lideranças visionárias que desafiam o *status quo* com programas sociais inovadores.

Os TFN Live, eventos de *crowdfunding* ao vivo, buscam sensibilizar os participantes, conectando empreendedores sociais, pessoas e empresas que podem contribuir. Qualquer um pode participar, desde que o valor não seja inferior a 100 dólares. A experiência mostra que as *lives* criam recordações memoráveis para todos os envolvidos, a partir de histórias que são o mote para conectar os dois grupos.

Para realizar uma *live*, a TFN faz parceria com uma empresa ou fundação que será a anfitriã do evento. Busca, então, organizações que apresentarão suas soluções inovadoras para problemas sociais. É realizado um processo de *due diligence* das organizações selecionadas e seus líderes recebem treinamento profissional antes de se apresentarem. Ao receber os recursos, a organização se compromete a fornecer um relatório de acompanhamento um ano depois.

O Programa de Afiliados, que expande a ideia pelo mundo, capacita as OSC com as habilidades e recursos necessários para realizarem seus próprios eventos de captação ao vivo. A Austrália é um dos grandes *cases* do Programa de Afiliados.

Em oito anos, mobilizou 11,2 milhões de dólares para organizações de base. Globalmente foram captados 25,6 milhões de dólares para mais de 2.000 organizações sociais.

A TFN busca disseminar a ideia de que não é preciso ser rico para ser filantropo.

7.8 EPIC Public Voice Fund

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

O **Electronic Privacy Information Center (EPIC)** é um centro de pesquisa e *advocacy* com foco na defesa do direito de liberdade de expressão e privacidade.

Dois anos depois de sua criação, lançou o projeto EPIC Public Voice Fund, uma coalizão para o engajamento da sociedade civil nas decisões mais importantes relacionadas à internet. Em cooperação com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e outras organizações internacionais, promovem conferências que possibilitam que líderes sociais debatam com governos para o engajamento e construção coletiva das respostas que envolvem as muitas questões complexas dessa agenda.

O Public Voice Fund é, assim, um fundo que conta com o coinvestimento de várias fundações filantrópicas, inclusive da própria EPIC, que destina cerca de 5% da sua receita. Normalmente, os valores da subvenção a cada ONG apoiada é de 5 mil dólares.

7.9 Network of European Foundations (NEF)

GRUPO 3 Fundos filantrópicos

FORMATOS: **3.2**

Na abertura deste capítulo, encontre ano de criação, volume de recursos, atores que aportam recursos, foco de atuação e *link* da iniciativa para saber mais.

A **Network of European Foundations (NEF)** funciona como uma corretora que apoia o desenvolvimento e o lançamento de parcerias e *joint ventures* transnacionais. O trabalho é operar fundos conjuntos em nome de um grupo de fundações. A NEF coordena o pro-

grama, desde a chamada de propostas até as atividades comprometidas. Com isso, promove uma colaboração melhor e mais estratégica entre fundações.

A iniciativa nasceu em 1976 e, em 10 anos, se tornou o principal instrumento europeu para a alavancagem de projetos entre fundações. Foi em 2002 que passou a ser denominada NEF. Sua instância de governança principal é a assembleia geral, que aprova os fundos e os projetos que a NEF coordena. Também é responsável por supervisionar esse portfólio, tomar decisões constitucionais para a associação, aprovar as contas e eleger o conselho de administração.

Ao longo dos anos, mais de 60 fundações, 20 países e vários parceiros estratégicos colaboraram por meio do NEF. Em 2018, a metade dos *grants* foram destinados a indivíduos e organizações pelo mundo, e o restante, para indivíduos e organizações europeias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

E agora, como seguir?

O desenvolvimento e aprimoramento da colaboração no setor da filantropia pode ser tomado como uma oportunidade, uma necessidade, uma fronteira, uma estratégia, um desafio ou uma tendência. O fato é que, seja como for, a colaboração veio para ficar. Das infinitas possibilidades de criação que o universo da colaboração revela, o conjunto de formatos que compõe o que foi desenvolvido aqui como filantropia colaborativa pode e já tem sido incorporado como um modo de fazer da filantropia.

Na medida em que a colaboração se torna cada vez mais inevitável, iniciativas de filantropia colaborativa – ou seja, aquelas que têm como premissa a participação de pelo menos dois atores da filantropia, doadores/ investidores sociais, que decidem colaborar na mobilização, coordenação, alocação e/ ou gestão de recursos financeiros privados para a produção de bem público – surgem como resposta a algumas das principais fronteiras do ecossistema da filantropia e do ISP e aos desafios da sociedade. Por meio de ações que contam com a colaboração entre atores da filantropia para mobilizar, gerir ou alocar recursos, criam-se novas arquiteturas. Exemplos são modos variados de cofinanciamento, iniciativas da periferia para a periferia que engajam seus moradores a doar, novos e mais doadores somando-se a cada dia ao arredondar centavos no momento de finalizar uma compra, fundos e iniciativas que permitem que doadores de alta renda doem altos volumes de recursos para uma agenda que escolhem e criam vínculos com causas, organizações ou projetos sem precisar criar uma organização para isso, entre tantas outras.

Ainda que nem sempre a colaboração seja o melhor caminho, há uma aposta em iniciativas de filantropia colaborativa pelo seu potencial de mobilizar mais e novos recursos, ganhar eficiência, escala e impacto. Mas, de fato, aqui existe uma lacuna: há poucos estudos avaliativos focados em entender como mecanismos colaborativos contribuem com esses fatores. Essa pode ser uma linha importante de desenvolvimento para o fortalecimento de iniciativas de filantropia colaborativa e mecanismos mais colaborativos de modo geral.

Ainda assim, a importância da colaboração e, a partir dela, o incentivo para que haja mais iniciativas de filantropia colaborativa, foi constantemente reafirmado no caminho percorrido até aqui, com o empenho de reunir um conjunto sólido de reflexões, dados, análises e experiências que, de modo geral, apontam nessa direção. Desse recorrido, são destaques:

- cada vez mais nosso olhar para o mundo tende a ser sistêmico e, portanto, mais amplo, incorporando as relações de causa e efeito entre os elementos que compõem os contextos em que se atua;

- a maioria dos desafios com os quais a filantropia se propõe a trabalhar são problemas que envolvem sistemas complexos e precisam ser analisados como tais para que as soluções produzidas dialoguem com essa complexidade;
- existem inúmeras razões e ganhos que justificam e nos motivam a ser mais colaborativos, ainda que nem tudo precise ser realizado de forma colaborativa, sendo necessária atenção aos limites e riscos que processos colaborativos podem provocar – especialmente no que diz respeito à concentração de poder e à falta de diversidade;
- os números e as visões de diversos especialistas e gestores apontam que a filantropia e o ISP têm avançado na trilha da colaboração;
- ao mesmo tempo, para que continuemos avançando, temos muitos aprendizados para incorporar e desafios a superar;
- as possibilidades que iniciativas de filantropia colaborativa abrem podem ser muito positivas para o ecossistema filantrópico, bem como para a busca de soluções para os principais desafios da agenda pública;
- as formas de filantropia colaborativa são potencialmente infinitas e as possibilidades de criação são enormes;
- são inúmeros os exemplos que podem nos inspirar para a criação de novas iniciativas.

Das infinitas possibilidades de criação que o universo da colaboração revela, o conjunto de formatos que compõe o que foi desenvolvido aqui como filantropia colaborativa pode e já tem sido incorporado como um modo de fazer da filantropia.

Mas como seguir? É preciso que sejamos cada mais ousados e que nos aventuremos cada vez mais a colaborar por meio de iniciativas de filantropia colaborativa. E isso implica estar aberto ao risco e à inovação, especialmente no que diz respeito a exercitar o nosso potencial criativo e desafiá-lo, para que possamos:

- superar os desafios e obstáculos que impedem ou dificultam a colaboração;
- ser inventivos, propositivos e protagonistas na solução de problemas;
- ser imaginativos para criar novas arquiteturas de mobilização de recursos;
- ser sensíveis para engajar novos doadores.

Se iniciamos este livro dizendo que há vários anos existe uma reflexão acontecendo no âmbito da filantropia e do ISP brasileiro sobre maneiras de sermos mais eficientes na aplicação dos recursos, ganharmos mais escala e atuarmos de forma mais complementar e alinhada, seja entre investidores sociais ou com outros parceiros e setores, será preciso passar os próximos anos nos aprimorando na experimentação de formas práticas do fazer, com maior disposição para errar e voltar a tentar.

Como apontado no início, ainda que exista uma percepção geral de que é preciso trabalhar de forma mais colaborativa e cooperativa, a ideia ainda está mais incorporada ao discurso do que à prática. Busquemos seguir no exercício da prática. Aproveitemos tudo que já sabemos e criamos para inventar novos formatos e desenvolver as ferramentas necessárias. Façamos o que sabemos fazer de melhor como humanos: criemos a nossa nova realidade pautados pela colaboração.

REFERÊNCIAS

7GRAUS. **Dicionário de antônimos**. Colaboração. 2020. Disponível em: https://www.antonimos.com.br/. Acesso em: 13 jul. 2020.

7GRAUS. **Dicionário de antônimos**. Egocêntrico. 2020a. Disponível em: https://www.antonimos.com.br/egocentrico/. Acesso em: 13 jul. 2020.

AVINA. **Nosso trabalho**. 2020. Disponível em: https://www.avina.net/pt/nosso-trabalho/. Acesso em: 13 jul. 2020.

BRASIL. Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos**; altera a Lei 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 3 ago. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 13 jul. 2020.

CANDID. **Participatory grantmaking**. 2020. Disponível em: https://grantcraft.org/content-series/participatory-grantmaking/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CANDID. **Grantcraft**. 2020a. Disponível em: https://grantcraft.org/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CANDID. **Who's funding the SDGs**. 2020b. Disponível em: https://sdgfunders.org/sdgs/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CANDID. **What is crowdfunding?** 2020c. Disponível em: https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/what-is-crowdfunding/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CANDID. **What is a community foundation?** Where can I learn more about them? 2020d. Disponível em: https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/community-foundations/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida**. EUA: Cambridge University Press, 2014.

CF – Council on Foundations. **Glossary of philanthropic terms**. s.d. Disponível em: https://www.cof.org/content/glossary-philanthropic-terms. Acesso em: 13 jul. 2020.

CFA – Community Foundation Atlas. **Community Foundation Atlas Project**. 2014. Disponível em: https://communityfoundationatlas.org/facts/. Acesso em: 13 jul. 2020.

CFC – Community Foundations of Canada. **What is a community foundation**? 2018. Disponível em: https://www.communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/05/What-is-a-Community-Foundation-english.pdf. Acesso em: 13 jul. 2020.

COALIZÃO NEGRA POR DIREITOS. **Coalizão Negra por Direitos**. 2020. Disponível em: https://coalizaonegrapordireitos.org.br/. Acesso em: 13 jul. 2020.

COLLECTIVE GIVING RESEARCH GROUP. **Giving groups in the U.S. from the landscape of giving circles/ collective giving groups in the U.S.** 2016. Disponível em: http://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2018/11/Infographic-GC-Landscape.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

COMUNITAS. **BISC Relatório 2019**. 2019. Disponível em: https://bisc.org.br/publicacoes/. Acesso em: 27 mar. 2020.

DITKOFF, Susan Wolf; GRINDLE, Abe. **Filantropia audaciosa**. 2017. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-audaciosa. Acesso em: 27 mar. 2020.

DOAN, D. R. H. **What is community philanthropy**? A guide to understanding and applying community philanthropy. 2019. Global Fund for Community Philanthropy. Disponpível em: https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2019/08/WhatIsCommunityPhilanthropy.pdf. Acesso em: 28 mar. 2020.

EIKENBERRY, Angela M.; BEARMAN, Jessica; HAN, Hao; BROWN, Melissa; JENSEN, Courtney. **The impact of giving together**: giving circles' influence on members' philanthropic and civic behaviors, knowledge and attitudes. 2009. University of Nebraska Omaha Public Administration Faculty Publications. Disponível em: https://digitalcommons.unomaha.edu/pubadfacpub/42/. Acesso em: 28 mar. 2020.

ENCLUDE. Systems change: an emerging practice in impact investing. **Palladium**, 2019. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/systems-change-an-emerging-practice-in-impact-investing. Acesso em: 28 mar. 2020.

FUNDING FOR GOOD. **What are matching grants**: how to create the match. 2020. Disponível em: https://fundingforgood.org/matching-grants-what-they-are-and-how-to-create-the-match/. Acesso em: 13 jul. 2020.

GENEVA GLOBAL. **Pooled philanthropic funds**. 2020. Disponível em: https://www.genevaglobal.com/expertise/philanthropic-funds. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIBSON, Cynthia. **Deciding together**: shifting power and resources through participatory grantmaking. Foundation Center Candid, 2018. Disponível em: https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2014**. 2015. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2014. Acesso em: 28 mar. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2016**. 2017. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2016. Acesso em: 28 mar. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2018**. 2019. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018. Acesso em: 28 mar. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **I Mostra Gife de Inovação Social**. 2019a. Disponível em: https://mostra.gife.org.br/. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Leitura e escrita**. 2020. Disponível em: https://gife.org.br/atuacao-em-rede/leitura-e-escrita/. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Sobre Grantlab**. 2020b. Disponível em: https://grantlab.gife.org.br/sobre/. Acesso em: 13 jul. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Fundos patrimoniais**. 2020c. Disponível em: https://gife.org.br/osc/fundos-patrimoniais/. Acesso em: 13 jul. 2020.

HOPSTEIN, Graciela; AMARAL, Alahir Maha; MASCARENHAS, Thais Silva. **Expandindo e fortalecendo a filantropia comunitária no Brasil**. Rede de Filantropia para a Justiça Social, 2019. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/expandindo-e-fortalecendo-a-filantropia-comunitaria-no-brasil. Acesso em: 20 mar. 2020.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Princípios que geram valor de longo prazo**. s.d. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 13 jul. 2020.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. **Filantropia comunitária**: terreno fértil para o desenvolvimento social. 2019. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-comunitaria-terreno-fertil-para-o-desenvolvimento-social. Acesso em: 13 jul. 2020.

JOHN, Rob. Collective philanthropy: the strength of giving together. **Social Space**, Singapura, p. 16-23, 2017. Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/lien_research/151/. Acesso em: 20 mar. 2020.

KAHANE, Adam. **Collaborating with the enemy**: how to work with people you don't agree with or like or trust. EUA: Berret-Koehler Publishers, 2017.

KANIA, John; KRAMER, Mark. Collective impact. **Stanford Social Innovation Review,** v. 9, n. 1, p. 36-41. 2011. Disponível em: https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf?report=reader. Acesso em: 20 mar. 2020.

KOCH-WESER, Maritta; LIER, Tatiana van. **Financing future innovative funding models at work**. [s.l]: 2008. Disponível em: https://www.acleu.eu/images/publications/PDF_van_boekje_def.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

LAB MODA SUSTENTÁVEL. **O Lab**. s.d. Disponível em: https://www.labmodasustentavel.org.br/o-lab. Acesso em: 27 mar. 2020.

LELAND, Olivia. A new model of collaborative philanthropy. **Stanford Social Innovation Review**, EUA, 2017. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/a_new_model_of_collaborative_philanthropy. Acesso em: 27 mar. 2020.

MCKAUGHAN, Sean. **Colaboração:** um guia prático para promover a sustentabilidade. Argentina: Temas Grupo Editorial; Fundación AVINA, 2019. Disponível em: https://colaboraction.com/home-pr/. Acesso em: 20 mar., 2020

MICHAELIS. **Colaboração**. Disponível em: http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=colaboração. Acesso em: 13 jul. 2020.

MOVIMENTO PELA BASE. **Quem-somos**. s.d. Disponível em: http://movimentopelabase.org.br/quem-somos/. Acesso em: 13 jul. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Nações Unidas Brasil**. Disponível em: https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/. Acesso em: 13 jul. 2020.

PACTO PELA DEMOCRACIA. **Pacto pela democracia**. s.d. Disponível em: https://mapademocraciasim.org/quem-somos. Acesso em: 13 jul. 2020.

PORTER. Michael E; KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado**. 2011. Disponível em: https://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/. Acesso em: 27 mar. 2020.

POWELL, Alison; DITKOFF, Susan Wolf; HASSEY, Kate. **Value of collaboration research study**. 2018. The Bridgespan Group. Disponível em: https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/how-funder-collaborations-succeed-and-fail/bridgespan-value-of-philanthropic-collaboration-study-literature-review.pdf. Acesso em: 18 fev. 2020.

REDE DE FILANTROPIA PARA A JUSTIÇA SOCIAL. **Membros**. 2020. Disponível em: https://redefilantropia.org.br/. Acesso em: 13 jul. 2020.

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS. **Collaborative giving**. s.d. Disponível em: https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/12/RPA_PRM_Collaborative_Giving_FINAL-web.pdf. Acesso em: 27 mar. 2020.

SEBRAE. **Entenda o que é crowdfunding**. s.d. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 13 jul. 2020.

SMITH, Brad. Foundations Will Contribute $364 Billion to SDGs. **SDGFUNDERS by Candid**, *[S. l.]*, 2016. Disponível em: https://sdgfunders.org/blog/foundations-will-contribute-364-billion-to-sdgs/. Acesso em: 28 mar. 2020.

SYNERGOS. **Synergos**. 2020. Disponível em: https://www.synergos.org/about. Acesso em: 13 jul. 2020.

UK CROWDFOUNDING. **What is crowdfunding**? 2017. Disponível em: https://www.ukcfa.org.uk/what-is-crowdfunding/. Acesso em: 13 jul. 2020.

Esta publicação foi composta nas
tipografias Lyon Text e The Sans.

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) é uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar ou independente que investem em projetos de interesse público. Criado em 1989 como grupo de troca e colaboração e institucionalizado em 1995 por 25 organizações, tornou-se referência no campo da filantropia e do investimento social privado no Brasil.

Nesses mais de 20 anos de atuação, tem contribuído para o fortalecimento de práticas e ações a serviço do bem comum no país, trabalhando para expandir, qualificar e fortalecer o investimento social privado, diversificar e ampliar atores e recursos, criar referências e estimular boas práticas de gestão, bem como articulando o setor com a sociedade e a agenda pública. Atualmente, o GIFE reúne mais de 160 associados que, somados, aportam mais de 3 bilhões de reais por ano em projetos próprios e no apoio a projetos de terceiros.

REALIZAÇÃO

GIFE
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

APOIO

alana

FORDFOUNDATION
Na linha de frente das mudanças sociais

fundação bradesco

FUNDAÇÃO Lemann

Fundação Tide Setubal

INSTITUTO UNIBANCO

Laudes Foundation