



W I N G S
ELEVATING PHILANTHROPY

Agindo em conjunto para elevar a filantropia

Orientação da WINGS sobre como criar um ecossistema de apoio



APOIADO POR

SATTVA
Delivering High Impact.

Créditos e agradecimentos

Publicado pela WINGS, com o apoio da Sattva, em setembro de 2021.

E-mail da WINGS

info@wingsweb.org

Site da WINGS

www.wingsweb.org

E-mail da Sattva

research.advisory@sattva.co.in

Site da Sattva

www.sattva.co.in

Pesquisadores da Sattva

Aarti Mohan, Sanjana Govil, Nikita Damle, Samridhi Puri

Consultor de projetos e coautor

Barry Knight

Equipo de coordenação da WINGS

Nadya Hernández, Bia Mion, Larissa Santos

Parceiros nacionais

Rússia

Center for Philanthropy Development

The Vladimir Potanin Foundation

Contratante: Escola de Ciências Sociais e Econômicas de Moscou

Consultora: Elena Malitskaya, Presidente do Siberian Center for Supporting Public Initiatives

Quênia

East Africa Philanthropy Network (EAPN)

Comitê editorial

Barry Knight (CENTRIS), Ingrid Srinath (Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University), Jean-Marc Fontan (Université du Québec à Montréal), Lawrence T. McGill (Candid), Benjamin Bellegry (WINGS)

Redação

Andrew Milner

Design e diagramação

Harshvardhan Gantha

Créditos fotográficos

Foto da capa por Robert Collins, Dikaseva, Vladimir Potanin Foundation, East Africa Philanthropy Network, Sattva e WINGS.

Este trabalho está licenciado sob a licença internacional Atribuição-NãoComercial-Compartilhual 4.0 Internacional:

Licença



Atribuição

NãoComercial

Compartilhual

Você pode dar o devido crédito, fornecer um link para a licença e indicar se foram feitas alterações.

Você não pode usar o material para fins comerciais.

Se você remixar, transformar ou desenvolver o material, deverá distribuir suas contribuições sob a mesma licença do original.

Sumário

4	Parte 1: Visão geral do guia
5	- A quem se destina?
6	- Benefícios de usar o guia
9	- Como o guia foi desenvolvido
10	- O que há nele?
12	Parte 2: Da infraestrutura ao ecossistema
17	Parte 3: Compreensão do significado dos termos e das organizações envolvidas
18	- Por que precisamos compreender melhor as palavras que usamos?
19	Abreviações
20	Tipos de PSO
26	Funções das PSOs
31	Aplicação e fortalecimento dessa taxonomia
32	Parte 4: Impacto dos ecossistemas de apoio à filantropia na Índia, Quênia e Rússia
35	- Resumo executivo
37	- Estudo de caso da Índia
56	- Estudo de caso do Quênia
76	- Estudo de caso da Rússia
95	Parte 5: Como construir o ecossistema de apoio à filantropia
97	Os quatro estágios do mapeamento do ecossistema de apoio à filantropia
98	- Estágio 1: Selecionar uma equipe e definir metas e resultados pretendidos
100	- Estágio 2: Adaptar a orientação ao contexto local
102	- Estágio 3: Mapear o PSE
106	- Estágio 4: Próximas etapas para fortalecer o PSE
109	Parte 6: Como avaliar os pontos fortes do ecossistema de apoio à filantropia
111	- Métodos de pesquisa
112	- Diretrizes para uso
114	Indicadores da ferramenta de métricas e critérios de pontuação
123	Aplicação e fortalecimento da ferramenta no futuro
124	Parte 7: Chamada à ação
126	Notas finais
131	Anexos



Foto de Santi Vedrí

PARTE 1

Visão geral do guia



Este guia vai ajudar você a organizar o apoio à filantropia em seu país ou região.

O guia adota uma "abordagem de ecossistema". Isso significa organizar todo um sistema para apoiar a filantropia, em vez de deixar ao acaso o que as organizações individuais podem oferecer. A chave é "agir em conjunto" para elevar a filantropia.

A abordagem envolve a criação de um **ecossistema de apoio à filantropia** (PSE). Isso é definido no guia como:

“A comunidade de organizações e atividades interativas que auxiliam e permitem que a filantropia realize seu potencial”. (p. 18)

O guia mostra como um PSE pode ser construído. Ele usa um conjunto de ferramentas e abordagens que podem ser adaptadas por pessoas em diferentes países para construir o sistema que desejam, mapeando as relações entre as organizações e definindo quem faz o quê para elevar a filantropia.

O guia foi projetado para permitir a criatividade e a invenção. O objetivo é inspirar o campo, sugerindo maneiras pelas quais seu trabalho pode ser aprimorado, em vez de fornecer regras rígidas e rápidas. Embora sejam sugeridas etapas específicas, elas não implicam em um processo rígido que deva ser seguido. A ação depende do contexto e das necessidades específicas do setor filantrópico.

A quem se destina?

O guia é para pessoas que desejam elevar a filantropia (#LiftUpPhilanthropy) em seu país ou região.

Os principais grupos-alvo do guia, portanto, são as "organizações de apoio à filantropia" (PSOs). Às vezes, essas organizações são chamadas de "apoio" ou de "infraestrutura". Elas oferecem uma variedade de serviços para apoiar e fortalecer a filantropia.

Há três tipos principais de PSOs:

- PSOs que se concentram exclusivamente em filantropia
- PSOs que apoiam a filantropia, como parte de um subconjunto de suas funções principais
- Financiadores de PSOs

Alguns exemplos estão incluídos abaixo.

1 PSOs que se concentram exclusivamente em filantropia

- Instituições acadêmicas e think tanks
- Plataformas de advocacy e especialistas
- Organizações de engajamento do cidadão
- Empresas de consultoria, assessoria e M&A
- Fundos de Doação Recomendada
- Grupos e coletivos de financiamento, implementação e aprendizagem
- Plataformas de captação de recursos e doações on-line
- Movimentos e coletivos de doação
- Fornecedores de soluções de tecnologia e informação
- Fundos de apoio, conjuntos e comunitários
- Plataformas de compartilhamento de mídia, conhecimento e dados
- Redes e associações geográficas
- Agências de padrões, certificação, credenciamento e benchmarking
- Redes e associações temáticas

2 Organizações que possibilitam a filantropia como um subconjunto de suas funções principais

- Firmas de auditoria
- Bancos/empresas de gestão de saúde
- Organizações de análise de dados
- Organizações de bolsas de estudo e gestão de talentos
- Incubadoras e aceleradoras
- Escritórios de advocacia
- Empresas de consultoria tradicionais
- Empresas de marketing e relações públicas
- Organizações sem fins lucrativos
- Plataformas de mídia social e tecnologia

3 Financiadores do ecossistema de apoio

- Governo
- Financiadores individuais
- Financiadores institucionais privados
- Agências financeiras multilaterais e bilaterais de desenvolvimento e outros financiadores de desenvolvimento, ONGs internacionais

A lista acima é ilustrativa, não exaustiva. A classificação é descrita em detalhes na **Parte 3** do guia.

Benefícios de usar o guia

Seguir o guia permitirá que as PSOs transformem o que até agora tem sido uma ação independente de várias organizações separadas em uma ação interdependente de todo um sistema. A ação coletiva em uma base organizada e sistemática pode tratar de problemas complexos de uma forma que as organizações individuais não conseguem — porque elas só podem tratar de partes do problema. Isso significa que a ampliação do apoio efetivo à filantropia não será mais por meio da operação de uma organização individual, mas por uma combinação de organizações agindo em conjunto.

No centro do guia está a ideia de diálogo. O guia pede que as PSOs do ecossistema se reúnam para traçar o caminho a seguir. Por si só, isso é valioso, pois aumenta as chances de o campo se tornar mais eficiente e eficaz. Como diz Ingrid Srinath, Diretora do Centre for Social Impact and Philanthropy da Ashoka University:

“O processo tem um valor em si mesmo, simplesmente por convocar pessoas que talvez nunca tenham sido convocadas antes ou que não tenham conseguido se liberar das exigências de suas próprias organizações.”

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

A união permitirá que os serviços para a filantropia sejam unidos. Isso significa uma prestação de serviços contínua, como o fornecimento de dados e conhecimentos para embasar decisões, consultoria e capacitação para fazer melhor uso dos recursos existentes, promoção de uma cultura de doação, reunião de doadores para mediação e coordenação, e criação de padrões para promover a confiança dentro da filantropia. A ação coletiva reduzirá as duplicidades e preencherá as lacunas nos serviços.

Em termos práticos, isso significa agir em conjunto para atingir os “4Cs”. Esse é um sistema desenvolvido pela WINGS e pela Dafne como forma de avaliar o valor agregado do apoio à filantropia. Os 4Cs são:

- **Capacity** (Capacidade): criação de recursos.
- **Capability** (Habilidade): desenvolvimento de habilidades, conhecimento e experiência.
- **Connection** (Conexão): construção de relacionamentos.
- **Credibility** (Credibilidade): construção de reputação, reconhecimento e influência.

As qualidades essenciais de cada um deles são apresentadas na figura abaixo:



Figura 1: Os 4Cs



Capacidade

1. Geração de recursos humanos:

Fornecer acesso a profissionais especializados e treinados a fim de aumentar a capacidade e o conhecimento da organização.

2. Geração de recursos financeiros:

Fornecer plataformas, produtos e serviços que aumentam o volume e o valor do financiamento para o PSE.

3. Geração de ativos digitais:

Criar e fornecer acesso a soluções e sistemas digitais para apoiar as organizações.



Habilidade

1. Estratégias de cocriação e ampliação:

Prestar consultoria para projetar novas estratégias organizacionais ou programáticas e ampliar as existentes.

2. Comprovação do suporte ao monitoramento, aprendizado e avaliação:

Realizar análises para diagnosticar ou comparar o status ou o desempenho de uma iniciativa contra parâmetros.

3. Ancoragem e apoio à implementação:

Fornecer equipes, serviços e processos para implementar estratégias organizacionais ou programáticas.

4. Criação de conhecimento, dados e ecossistemas comuns:

Criar e agregar conhecimentos, dados e produtos de pesquisa para aprimorar o know-how do ecossistema e produzir evidências a fim de fortalecer a filantropia.

5. Aprimoramento do potencial humano:

Treinar, orientar e aprimorar o aprendizado e o desenvolvimento de pessoal qualificado em práticas de apoio à filantropia.



Conexão

1. Facilitação da interação e de espaços inclusivos:

Criar oportunidades para que as partes interessadas do PSE interajam e compartilhem perspectivas diversas para benefício mútuo.

2. Orquestração de colaborações:

Estruturar e gerenciar parcerias, alianças e modelos coletivos.

3. Construção e fortalecimento de narrativas:

Criar e ampliar narrativas organizacionais ou de ecossistema para criar espaços de diálogo.



Credibilidade

1. Melhoria da reputação e da transparência:

Contribuir para aumentar a confiança das partes interessadas no ecossistema filantrópico.

2. Aprimoramento do envolvimento do público:

Engajar e aprimorar a participação dos cidadãos para impulsionar os resultados do desenvolvimento da filantropia.

3. Influência política:

Influenciar o ambiente político para aprimorar o crescimento e o desenvolvimento da filantropia.

Resumindo os benefícios de seguir o guia para desenvolver uma "abordagem de ecossistema", ele coloca em ação um processo para permitir que o PSE se torne mais eficiente e eficaz. Em particular, o processo foi projetado para:

1. Envolver um grupo diversificado — financiadores, ONGs, PSEs e governo — em uma abordagem coletiva e sistemática para fortalecer o PSE.
2. Produzir uma visão conjunta dos pontos fortes, pontos fracos, necessidades e potencial do PSE.
3. Localizar lacunas e duplicidades no sistema atual.
4. Desenvolver uma visão coletiva para o PSE.
5. Identificar fatores que ajudam ou impedem a realização dessa visão.
6. Planejar a entrega do sistema desejado definindo um roteiro para isso.
7. Identificar caminhos e prioridades para promover a importância de investir no ecossistema.
8. Implementar planos em conjunto.
9. Avaliar o valor agregado de novos arranjos.
10. Colocar em ação um processo contínuo para aprimorar o PSE.

Como o guia foi desenvolvido

A iniciativa atual se baseia no trabalho da WINGS na campanha #LiftUpPhilanthropy. Como parte dessa campanha, a WINGS publicou um [guia](#) para que os financiadores entendessem como poderiam contribuir para "liberar o potencial da filantropia" e construir um PSE forte. Para isso, os financiadores foram incentivados a realizar o mapeamento das PSOs existentes e participar de uma discussão coletiva para identificar lacunas e oportunidades no país de intervenção.

Para transformar essa ideia em uma realidade prática, a WINGS embarcou em uma série de estudos com os seguintes objetivos:

- 1 Articular a função e o impacto das PSOs** por meio do uso de uma linguagem comum e de definições mutuamente compreensíveis.
- 2 Compreender o impacto do PSE existente na Índia, no Quênia e na Rússia.**
- 3 Mapear redes e relacionamentos dentro de um PSE**, o que esclarecerá como os diversos atores interagem e se influenciam mutuamente. Isso pode ser feito usando análises de redes sociais para mapear e medir relacionamentos e fluxos entre pessoas, grupos, organizações, computadores, URLs e outras entidades de informação/conhecimento conectadas.
- 4 Permitir colaborações e evitar a duplicidade de esforços**, revelando onde a atenção está concentrada e onde estão as lacunas.
- 5 Iniciar uma conversa internacional sobre a importância de PSEs fortes**, já que uma taxonomia permite a criação de conhecimento e a comparação de dados entre países, sobre o estado de seus PSEs e as contribuições de suas PSOs.

Na realização desse trabalho, a WINGS contou com o apoio de Sattva e Barry Knight como consultores, da Vladimir Potanin Foundation, na Rússia, e da East Africa Philanthropy Network, no Quênia, como parceiros nacionais, além de uma série de especialistas que formaram um comitê editorial para fornecer orientação e feedback.

Os estudos foram:

- [Uma taxonomia](#)
- [Uma avaliação do impacto do PSE na Índia, no Quênia e na Rússia](#)

- [Orientação sobre como mapear o campo](#)
- [Métricas para avaliar a força de um PSE](#)

Esses estudos foram reunidos para produzir orientações sobre como criar o PSE. O processo envolveu:

1. Uso de pesquisas e práticas anteriores e pioneiras da WINGS como base para o desenvolvimento da orientação.
2. Revisão da literatura para definir o contexto do estudo e evitar a duplicidade de esforços.
3. Coleta de dados primários na forma de entrevistas individuais semiestruturadas com especialistas globais (consulte as listas do Anexo).
4. Criação de um modelo com base na pesquisa.
5. Contribuições de dois dos grupos de trabalho da WINGS: o Lift Up Philanthropy e o Researchers, Academics, and Data Enthusiasts (RADE).
6. Feedback de um comitê editorial independente que forneceu recomendações e sugestões sobre como executar o processo.
7. Discussões com financiadores e possíveis usuários para testar a orientação antes de sua publicação.

O que há nele?

Este documento é uma referência para a criação do PSE em sua área. Ele contém vários componentes vinculados para ajudar nessa tarefa.

O guia prático está contido na [Parte 5: "Como construir o PSE"](#). Outros componentes do documento fornecem suas bases teóricas e empíricas. Referências a outras partes do documento fornecem informações úteis em apoio ao guia.

Uma vez apresentada a visão geral na **Parte 1**, o conteúdo restante é o seguinte:

[Parte 2: Da infraestrutura ao ecossistema](#)

Benjamin Bellegy, Diretor Executivo da WINGS, define o contexto desse trabalho e explica o que ele representa para a filantropia e como vai se encaixar no desenvolvimento de serviços de apoio global para elevar a filantropia. Ele explica a necessidade de mudar o enquadramento estático de "infraestrutura" para o enquadramento dinâmico de um "ecossistema".

Bellegy aborda o papel da filantropia no mundo moderno e define que tipo de apoio é necessário para que ela floresça. Ele mostra que a configuração do PSE é mais bem desenvolvida como resultado de um processo de design coletivo dentro do país, e que esse processo é tão valioso quanto o resultado final. Observando que o investimento no ecossistema de apoio filantrópico é frequentemente negligenciado, Bellegy faz recomendações para PSOs, financiadores e outras partes interessadas. Por fim, ele insiste na necessidade de tomar medidas com base nesta pesquisa.

[Parte 3: Compreensão do significado dos termos](#)

A Parte 3 define o significado dos principais termos, identifica as abreviações usadas no relatório e oferece uma taxonomia das PSOs, tanto por tipo de organização quanto por função.

A compreensão dos conceitos-chave e dos tipos de organização ajudará as PSOs a desenvolver o PSE esclarecendo os termos usados. Muitas palavras em filantropia têm significados imprecisos que levam a diferentes entendimentos. Na Parte 3, buscamos clareza conceitual, no esforço de construir uma terminologia comum para o PSE e as PSOs, de modo que os resultados possam ser inteligíveis, tanto dentro quanto fora do PSE.

Parte 4: Impacto do ecossistema de apoio à filantropia na Índia, no Quênia e na Rússia

Esta seção descreve a pesquisa empírica para mostrar as características, a história e o impacto do PSE em três países. A pesquisa se baseia em diversas fontes, incluindo literatura, dados estatísticos e entrevistas com informantes-chave (consulte o [Anexo 3](#)).

O estudo de cada país mostra o tamanho e o escopo do PSE. Levando em conta o contexto do país, o estudo avalia o impacto do PSE usando os critérios dos 4Cs. Isso leva a uma avaliação do que está funcionando bem e do que não está funcionando tão bem, permitindo assim recomendações de ação com base em dados empíricos.

Cada estudo mostra como o PSE evoluiu organicamente ao longo do tempo. Em cada caso, podemos ver o surgimento de um sistema complexo que, embora ofereça um valor agregado significativo ao campo da filantropia, não é planejado, o que leva a duplicidades e lacunas. Uma análise sistemática realizada em cada um dos países seria a linha de base para uma abordagem mais metódica do planejamento do PSE.

Parte 5: Como construir o ecossistema de apoio à filantropia

Esta seção fornece orientação sobre como mapear o ecossistema.

Sugere-se um processo de quatro etapas. A primeira etapa é desenvolver uma equipe de pessoas para realizar o trabalho e definir objetivos. A segunda etapa é adaptar o método às circunstâncias locais, reunindo relatórios importantes e conversando com pessoas que tenham um bom conhecimento do setor. A terceira etapa é mapear as organizações e funções do PSE e avaliar as relações entre elas. A etapa final é desenvolver a visão para o PSE e decidir sobre medidas práticas de como buscá-la.

Parte 6: Como avaliar os pontos fortes do ecossistema de apoio à filantropia

Esta seção oferece uma maneira de medir o valor agregado do PSE. Com base na literatura e em consultas com pessoas da área, a Parte 6 oferece métodos para avaliar o PSE usando escalas de cinco pontos relacionadas à realização dos 4Cs. São sugeridos vários métodos de análise estatística.

Os resultados forneceriam dados às pessoas nas PSOs, com base nos quais elas poderiam decidir que medidas tomar para aprimorar o PSE em seus países.

Parte 7: Chamada à ação

A Parte 7 define as próximas etapas para as pessoas que desejam começar a usar este guia e o que a WINGS pode fazer para ajudar.

Anexos

Uma lista com recursos que apoiam o processo de pesquisa.



Foto de Agnieszka Ziomek

PARTE 2

Da infraestrutura ao ecossistema

por Benjamin Bellego



Nosso mundo está enfrentando desafios de uma escala e urgência sem precedentes. Ele também está repleto de comunidades, líderes e pessoas incrivelmente inventivas, resilientes e esperançosas, que buscam construir um mundo mais feliz, mais saudável, mais justo e sustentável. Elas podem fazer isso ali na esquina ou na assembleia da ONU. Elas não estão esperando que o governo ou as empresas resolvam seus problemas — embora possam (e devam!) estar colaborando com eles. Elas decidiram agir.

Esses agentes de mudança precisam de apoio. Eles precisam de recursos, financiamento, capacidade extra para complementar suas capacidades próprias e políticas facilitadoras. Além da enorme e muitas vezes despercebida quantidade de serviços que prestam, eles precisam de apoio para influenciar os legisladores e criar sistemas socioambientais e econômicos.

Enquanto os estados de bem-estar social estão se retirando globalmente, expondo ainda mais as comunidades mais vulneráveis, e enquanto os limites do setor privado na construção de sociedades inclusivas e sustentáveis se tornaram óbvios, os atos de generosidade e engajamento de instituições, indivíduos e comunidades, sob o título coletivo de filantropia, tornaram-se incrivelmente importantes.

No entanto, para desempenhar seu papel na promoção de mudanças, esses atores precisam enfrentar questões difíceis sobre seus próprios modelos, eficácia e impacto. Eles também precisam ser estimulados, desafiados e catalisados. Assim como qualquer organismo vivo, esses atores fazem parte de um ecossistema que lhes permite não apenas sobreviver, mas prosperar, que os apoia, os atende e permite que atinjam seus objetivos... ou não. É necessário um ecossistema forte, diversificado e interconectado para que eles façam isso, para obter impacto em uma escala maior, para fundamentar suas decisões e evitar duplicidades, para treinar seus profissionais, para construir pontes e promover a colaboração com seus pares e com outros setores, para incentivar outros a doar e doar melhor.

Essas funções são desempenhadas por vários e cada vez mais diversos tipos de organizações (incluindo redes e associações de doadores, consultores, acadêmicos, órgãos de advocacy, painéis de dados, plataformas de doações on-line, fundos colaborativos, plataformas com várias partes interessadas, suporte técnico e, é claro, os próprios doadores privados) que se beneficiam e desenvolvem esses ecossistemas de apoio, também chamados imperfeitamente de

"infraestrutura". Independentemente da forma que assumam, para serem eficazes, esses ecossistemas precisam refletir a realidade local e as necessidades reais do campo. Com ecossistemas tão fortes, os atores filantrópicos veriam seu impacto e seus recursos multiplicados e a aceleração significativa da mudança social.

A WINGS, que oferece uma plataforma global para esses capacitadores e desenvolvedores, está em uma posição privilegiada para ver a importante contribuição que eles estão dando à filantropia e às doações em todos os continentes, e a crescente diversidade de maneiras pelas quais estão fazendo isso. Também estamos em uma posição privilegiada para ver quanto trabalho é necessário para criar ecossistemas de suporte robustos, especialmente onde eles são mais necessários. Nossa [pesquisa anterior](#) mostrou que 80% do investimento em tal estrutura para o campo é feito somente na América do Norte e que, mesmo onde a infraestrutura é mais antiga e mais densa, ela enfrenta problemas de sustentabilidade e articulação. Também vimos, com a crise da COVID-19, como é grande a carência desse ecossistema quando a filantropia não consegue chegar àqueles que mais precisam dela. Nossas discussões com a rede nos ensinaram que, com muita frequência, os financiadores, que estão compreensivelmente concentrados em suas causas e problemas específicos, tendem a ignorar o enorme impacto e a alavancagem que podem ter ao investir no ecossistema mais amplo.

Isso nos levou a adotar vários fluxos de trabalho nos últimos anos, com o objetivo de aumentar a conscientização dos financiadores (e dos próprios líderes das PSOs!) e pressionar por mudanças:

- Construir uma compreensão nova e mais inclusiva do campo, deixando de ser uma "infraestrutura" estática, neutra e técnica para se tornar um "ecossistema" vivo, interconectado e vital. Essa linha de trabalho foi iniciada pelo documento de reflexão ["What makes a strong ecosystem of support to philanthropy?"](#).
- Melhor avaliação e comunicação do valor que esses atores oferecem. Isso foi iniciado com a estrutura dos 4Cs, que analisa o impacto das PSOs nas áreas de capacidade, habilidade, conexão e credibilidade, e continuou com a documentação desse impacto por meio da divulgação, por exemplo, de exemplos individuais de iniciativas bem-sucedidas de ambiente favorável.
- Conscientização dos doadores e engajamento em múltiplas discussões por meio de mídia

especializada, como a revista Alliance, convocando reuniões especiais de financiadores, lançando um guia para financiadores, criando um grupo de financiadores dentro da WINGS e abrindo a filiação a fundações e outros atores interessados em desenvolver o campo.

- Orquestrar esses esforços como parte de uma campanha abrangente #LiftUpPhilanthropy, e conectar os resultados a agendas globais mais amplas, como a resiliência das sociedades civis, as agendas de localização e eficácia da ajuda humanitária e de desenvolvimento, e a luta contra a redução do espaço cívico.

Estamos muito orgulhosos de compartilhar um novo marco nesse esforço.

Gosto de pensar na pesquisa apresentada aqui como a coroação de um ciclo de reflexão e conscientização geral, mas também como a fundação de um novo ciclo focado firmemente em ações concretas. Além dos debates gerais, como podemos fornecer as ferramentas que transformarão a reflexão em ação? E como podemos ampliar o círculo de interessados em desbloquear o potencial da filantropia, independentemente de serem fundações, líderes de PSOs, financiadores de desenvolvimento multilaterais ou bilaterais, indivíduos, acadêmicos ou empresas, e de se verem como catalisadores, líderes de pensamento ou investidores?

Esta pesquisa apresenta um conjunto de componentes interconectados que ajudarão a responder a perguntas importantes, como:

- O que são esses ecossistemas, o que estão alcançando e o que a experiência nos diz sobre sua contribuição para a mudança social no longo prazo?
- Quais organizações, funções e objetivos os compõem?
- Como podemos avaliar coletivamente o potencial da filantropia, das doações e do investimento social privado em um determinado contexto geográfico ou temático? Como podemos identificar as possíveis alavancas, prioridades e ações conjuntas para liberar esse potencial?
- Como podemos realmente envolver as fundações nacionais e doadores, líderes de PSOs existentes e outras partes interessadas no desenvolvimento da filantropia local, em uma reflexão e ação coletivas para reforçar seu campo no longo prazo?

- Existe um conjunto de referências metodológicas relevantes e ferramentas que possam ser personalizadas e usadas por qualquer pessoa disposta a estudar esse setor e envolver atores em torno dele?

Os principais componentes, que podem ser acessados juntos ou de forma independente, são:

Uma taxonomia aberta de PSOs e suas funções:

Esse é um campo vivo, e é por isso que uma taxonomia definitiva e fechada seria difícil e indesejável. Em uma abordagem de campo, o que mais importa são as funções e conexões, e não categorias organizacionais individuais e rígidas. Ao mesmo tempo, as discussões anteriores sobre redes nos mostraram a necessidade de uma linguagem comum e de exemplos das formas organizacionais que observamos até o momento para facilitar a compreensão desse campo complexo. Essa taxonomia é proposta como uma categorização imperfeita e em constante evolução, que pode servir como referência global, mas que é mais bem utilizada quando adaptada a conjuntos específicos de circunstâncias.

Estudos de caso que analisam o impacto do PSE ao longo dos anos na Índia, no Quênia e na Rússia:

O último elemento é um conjunto de estudos de caso que visa ilustrar qual foi o impacto coletivo do ecossistema de suporte ao longo dos anos nesses três países. Eles estão fazendo contribuições tangíveis que, no entanto, geralmente passam despercebidas. Eles nos ajudam a avaliar em termos concretos e documentados o que esses PSEs estão realmente possibilitando. Os casos também dão uma ideia do que seria possível com um apoio mais intencional e estratégico.

Eles incluem pesquisas sobre políticas que foram influenciadas pelo PSE, refletem a percepção de líderes da área que observaram as mudanças ao longo de décadas e destacam iniciativas muito específicas que foram notadas por seu impacto. A natureza coletiva, intangível e de longo prazo das contribuições nem sempre nos permite estabelecer uma causalidade direta. Mas, por meio de uma rede de indicações, fatos e percepções, os casos de países traçam um quadro revelador do papel fundamental que esses ecossistemas desempenharam na geração de mais recursos privados para o bem comum. Esperamos que eles também inspirem os leitores a agir e levem mais atores a realizar estudos de caso semelhantes em seus contextos.

Uma metodologia de mapeamento participativo de

PSE: Os dois primeiros componentes são, em última análise, projetados para apoiar este terceiro componente, que é o elemento-chave da pesquisa mais ampla. Para avançar da informação e do conhecimento à ação, precisamos de uma maneira de envolver as partes interessadas do campo da filantropia e das doações para que se apropriem da reflexão e possam liderar as ações que reforçarão seu ecossistema. Como não há receitas e como os ecossistemas precisam ser construídos do zero, com base nas necessidades do campo, as partes interessadas do PSE são as únicas que podem identificar as lacunas, o potencial e as ações a serem realizadas. As tentativas de construir uma "infraestrutura" a partir do exterior ou com a liderança de um número muito pequeno de atores muitas vezes levaram a ecossistemas insustentáveis e inadequados, especialmente quando os atores locais não estavam liderando as iniciativas.

Com essa metodologia de mapeamento do ecossistema, convidamos o maior número possível de partes interessadas (líderes de fundações, especialmente de fundações nacionais, mas também de fundações internacionais, organizações e redes de filantropia e apoio a doações, governo, financiadores multilaterais e bilaterais, ONGs internacionais, o setor privado, representantes de redes de ONGs, captadores de recursos, acadêmicos etc.) para definir coletivamente as necessidades e produzir um plano de ação. Isso abrangerá questões como: quais funções estão sendo cumpridas e quais ainda não estão? Quais devem ser as prioridades? O ecossistema é suficientemente diversificado, inclusivo e interconectado e responde às necessidades de recursos da sociedade civil e da mudança social? Poderíamos criar sinergias entre os atores existentes? Que tipo de iniciativas individuais e coletivas poderiam ajudar a atender a essas necessidades?

O processo é tão importante quanto os resultados, se não mais, e esta metodologia de mapeamento pretende ser uma ferramenta de engajamento inclusiva e dinâmica, em vez de um modelo de pesquisa. Ela inclui algumas pesquisas documentais, levantamentos e, mais importante, workshops e reuniões com as partes interessadas. Propomos um processo de propriedade e liderança coletivas, com um papel central para os atores domésticos.

Quanto aos outros componentes metodológicos da pesquisa, esperamos e incentivamos a adaptação e o aprimoramento permanente da metodologia proposta

para que possamos aprender com aqueles que se envolvem em tais exercícios coletivos em diferentes partes do mundo.

Uma ferramenta de percepção para avaliar os pontos fortes e a relevância percebidos de um determinado PSE:

Inicialmente, planejávamos desenvolver um índice que permitisse aos usuários comparar ecossistemas e entender onde estavam as necessidades mais urgentes de reforço (e o potencial correspondente de impacto). Mas sabemos que não existe um ecossistema de apoio fixo e ideal, e seria incorreto sugerir que esse modelo existe e que todos os países deveriam ter o mesmo ecossistema. Acreditamos que o mais importante é a percepção que as partes interessadas de um determinado ecossistema (fundações e doadores nacionais e internacionais, líderes de PSOs, representantes da sociedade civil etc.) têm dele. Também sentimos que seria útil para eles saber como outros ecossistemas se percebem e que é necessária uma estrutura comum para comparação e intercâmbio. É com esse espírito que estamos propondo um conjunto de indicadores e elementos a serem observados ao se avaliar ecossistemas de apoio.

Como você pode ver, esses quatro componentes foram projetados para ação. Se você os achar interessantes, ficaremos desapontados. O que esperamos é que eles realmente provoquem mudanças!

Se você é um financiador, esperamos que considere a possibilidade de investir em tais mapeamentos e exercícios de ferramentas de percepção em sua região geográfica e/ou área de interesse. Embora incentivemos a adoção de uma visão ampla do ecossistema, essas ferramentas também podem ser focadas em uma área, por exemplo para analisar maneiras de fortalecer a filantropia local a fim de combater as mudanças climáticas na Indonésia ou para reforçar a mobilização de ativos comunitários em Uganda. Além de apoiar ou participar da implementação das novas ferramentas, esperamos que o conteúdo estimule suas reflexões sobre como multiplicar o impacto investindo no ecossistema de apoio e como aplicar essa lente do ecossistema em todo o seu trabalho.

Se você é uma PSO ou um centro acadêmico, esperamos que proponha a implementação dessas ferramentas aos seus parceiros e colegas e desempenhe um papel ativo na coordenação ou contribuição para esses esforços coletivos. Acreditamos que as PSOs têm muito a ganhar com

esses esforços. Em vez de competir por meio de esforços individuais de captação de recursos, os mapeamentos coletivos representam uma grande oportunidade para que o ecossistema mais amplo se beneficie de mais atenção, pensamento estratégico e, esperamos, mais investimentos para que todos possam cumprir sua missão com mais eficiência.

Se você estiver simplesmente interessado em filantropia e recursos para a sociedade civil, esperamos que isso enriqueça sua perspectiva e o ajude a entender melhor o papel e a importância do ecossistema que indiretamente, mas de forma fundamental, apoia a mudança social. O fortalecimento dos campos de doação e filantropia pode ser feito de muitas maneiras diferentes e por meio de atos individuais simples, como contribuir com conhecimento e reflexões, desafiar os modelos existentes e aplicar uma lente de ecossistema ao seu envolvimento no setor social.

Para todos os que estão curiosos para explorar essas novas ferramentas, esperamos que entrem em contato conosco para nos contar o que estão aprendendo, para nos dizer como acham que essas estruturas podem ser aprimoradas para melhor capturar e atender à sua realidade.

Esta pesquisa segue uma abordagem de "novo poder". Seu sucesso dependerá de como ela vai ser usada, adaptada e assumida. Se você nos disser que as ferramentas não estavam adaptadas à sua realidade e que você as melhorou, veremos isso como um grande sucesso. E aprenderemos com você.

Ao concluir esta introdução, gostaria de expressar nossa profunda gratidão àqueles que tornaram a pesquisa possível, em especial a equipe da Sattva, nossos parceiros para os casos dos países, a East Africa Philanthropy Network e o Philanthropy Development Center da Vladimir Potanin Foundation, bem como o Comitê Editorial. A elaboração desta publicação foi uma grande jornada. O resto é com você.

Se forem apropriadas e implementadas adequadamente em vários contextos, essas ferramentas e mapeamentos podem mudar o jogo da filantropia e ter um efeito cascata na mudança social em todo o mundo.



BENJAMIN BELLEGY

Diretor executivo da WINGS



Foto de Christina @ wocintechchat.com

PARTE 3

Compreensão do significado dos termos

Definições, abreviações e taxonomia



Por que precisamos compreender melhor as palavras que usamos?

As organizações de apoio à filantropia (PSOs) podem desempenhar papéis importantes na filantropia, mas suas contribuições geralmente não são articuladas nem apreciadas. Um dos motivos para isso é a falta de um entendimento comum sobre o que são as PSOs e as diferentes funções que elas desempenham.

Reconhecendo essa lacuna no entendimento, a WINGS desenvolveu uma taxonomia globalmente aplicável e localmente adaptável, com o apoio da Sattva. Ela foi projetada para permitir um diálogo mais internacional sobre as funções e contribuições das PSOs em diferentes ecossistemas. Essa taxonomia se baseia na [estrutura dos 4Cs da WINGS](#), desenvolvida em parceria com a Dafne, em 2017, para classificar as contribuições das PSOs no aprimoramento da capacidade, habilidade, conexão e credibilidade da filantropia.

Finalidade

Esta parte da pesquisa tenta definir os ecossistemas de apoio à filantropia (PSEs) e classificar e definir as entidades que os compõem e suas funções. O objetivo é promover o uso de uma linguagem comum e definições mutuamente compreensíveis.

Essa taxonomia não tem a intenção de impor um sistema de classificação ou idioma para diferentes regiões. Em vez disso, ela tem o objetivo de possibilitar uma continuidade de diálogo, em toda a amplitude e profundidade do campo. Os leitores são fortemente incentivados a compartilhar feedback e recomendações para fortalecer sua eficácia e relevância em contextos locais. Envie seus comentários por e-mail para info@wingsweb.org.

Definição dos itens centrais do estudo

Há três conceitos no centro deste estudo. Eles são "filantropia", o "ecossistema de apoio à filantropia" e a "organização de apoio à filantropia". Esses conceitos são definidos da seguinte forma:

O que é filantropia?

A filantropia refere-se à prática de doar tempo, dinheiro, experiência, habilidades e/ou talento com o objetivo altruísta de melhorar o bem-estar humano. Isso inclui doações individuais feitas por doadores comuns e indivíduos com alto patrimônio líquido, ou doações institucionais feitas por empresas, fundações e outras instituições especializadas.

O que são organizações de apoio à filantropia (PSOs)?

As organizações de apoio à filantropia, às vezes chamadas de organizações de "apoio" ou de "infraestrutura", incluem entidades que oferecem uma variedade de serviços para apoiar e fortalecer a filantropia em uma região ou em torno de um tema. Em geral, as PSOs não financiam nem implementam diretamente programas filantrópicos, mas prestam serviços de apoio àqueles que o fazem. Dito isso, alguns financiadores filantrópicos também prestam serviços de apoio ao ecossistema, portanto, a distinção nem sempre é clara.

O que é um ecossistema de apoio à filantropia (PSE)?

A comunidade de organizações, funções e atividades que interagem entre si e que auxiliam e possibilitam a realização do potencial da filantropia, estimulando sua capacidade, habilidade, conexão e credibilidade.

Abreviações

APN	Africa Philanthropy Network
AVPN	Asian Venture Philanthropy Network
CAF	Charities Aid Foundation
CAPSI	Centre on African Philanthropy and Social Investment
CSIP	Centre for Social Impact and Philanthropy
CSR	Responsabilidade social corporativa, do inglês “Corporate Social Responsibility”
EAPN	East Africa Philanthropy Network
HNWI	Indivíduo com alto patrimônio líquido, do inglês: “High Net Worth Individual”
IDR	India Development Review
IFMR	Institute for Financial Management and Research
ISDM	Indian School of Development Management
JPAL	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
KCDF	Kenya Community Development Foundation
M&E	Monitoramento e avaliação, do inglês “Monitoring & Evaluation”
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PSE	Ecossistema de apoio à filantropia, do inglês “Philanthropy Support Ecosystem”
PSO	Organizações de apoio à filantropia, do inglês “Philanthropy Support Organisations”
RDF	Russian Donors Forum
RP	Relações públicas
SESOK	Social Enterprise Society of Kenya
SSIR	Stanford Social Innovation Review
YSB	Yunus Social Business

Métodos de pesquisa

“Algumas dessas palavras passam despercebidas para quem está no nível do campo - não é uma palavra comumente usada no meu tipo de trabalho diário.”

—Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Para garantir que a taxonomia da WINGS esteja enraizada em um profundo entendimento de vários ecossistemas e permita uma classificação fluida e flexível de PSOs, especialistas de campo, profissionais e pesquisadores de todo o mundo foram consultados em todas as etapas do processo de desenvolvimento, cujas principais etapas estão descritas abaixo:

ETAPAS

1

Revisão da literatura de esforços anteriores realizados pela WINGS, Candid e Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP) para entender as classificações de taxonomia existentes.

2

Revisão dos focos, funções e clientes da entidade, conforme articulado por 32 PSOs em todo o mundo, para desenvolver uma nova estrutura preliminar.

3

Entrevistas semiestruturadas com 25 especialistas globais nas seguintes categorias para validar a estrutura (consulte o [Anexo 5](#) para obter uma lista completa):

- Diretores de redes ou plataformas que reúnem partes interessadas em filantropia.
- Atuais chefes ou diretores de unidades de pesquisa e instituições acadêmicas sobre filantropia.
- Facilitadores de PSE (financiadores e PSOs): profissionais entrevistados anteriormente, membros de painéis em fóruns de PSE ou membros de redes globais com dez ou mais anos de experiência).

4

Consultas regulares ao comitê editorial para obter feedback e sugestões sobre o desenvolvimento das funções e classificações baseadas em entidades.

5

Uma pesquisa à qual 65 organizações responderam em 14 países, incluindo Israel, Senegal, Romênia, Brasil, Índia, Rússia e Quênia, para validar o uso generalizado e a relevância da taxonomia (consulte o [Anexo 1](#) para obter uma lista completa).

Tipos de PSOs

O PSE é composto por organizações de apoio, financiadores e organizações de implementação. A maioria das organizações de apoio tende a ser PSOs, frequentemente chamadas de organizações de "infraestrutura".

As PSOs em um PSE podem se enquadrar em três grandes grupos:

1

PSOs que se concentram em filantropia

- Instituições acadêmicas e think tanks
- Plataformas de advocacy e especialistas
- Organizações de engajamento do cidadão
- Empresas de consultoria, assessoria e M&A
- Fundos aconselhados por doadores
- Financiamento, implementação e grupos e coletivos de aprendizagem
- Plataformas de captação de recursos e doações on-line

- Movimentos de doação
- Fornecedores de soluções de tecnologia e informação
- Fundos de apoio, conjuntos e comunitários
- Plataformas de compartilhamento de mídia, conhecimento e dados
- Redes e associações geográficas
- Agências de padrões, certificação, credenciamento e benchmarking
- Redes e associações temáticas

2

Organizações que possibilitam a filantropia como um subconjunto de suas funções principais

- Firmas de auditoria
- Bancos/empresas de gestão de patrimônio
- Organizações de análise de dados
- Organizações de bolsas de estudo e gestão de talentos
- Incubadoras e aceleradoras
- Escritórios de advocacia
- Empresas de consultoria tradicionais
- Empresas de marketing e relações públicas
- Organizações sem fins lucrativos
- Plataformas de mídia social e tecnologia

3

Financiadores do ecossistema de apoio

- Financiadores individuais
- Financiadores institucionais privados
- Agências financeiras multilaterais e bilaterais de desenvolvimento e outros financiadores de desenvolvimento, ONGs internacionais

Esta seção categoriza as PSOs em cada um desses grupos, de acordo com o foco de entidade em que elas se veem, por exemplo, rede, think tank, empresa de consultoria.

1. PSOs que se concentram exclusivamente em filantropia

A seção abaixo analisa as organizações cujo principal objetivo é apoiar o desenvolvimento e a eficácia do campo da filantropia e das doações.

Tabela 1: Organizações cujo objetivo principal é apoiar o desenvolvimento e a eficácia do campo da filantropia e das doações

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Instituições acadêmicas e think tanks	Uma instituição ou organização que concede títulos ou diplomas ou oferece educação executiva visando o desenvolvimento de talentos para o setor filantrópico e/ou realiza pesquisas sobre filantropia e doações.	• <i>Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University, Índia</i> • <i>Centre for Strategic Philanthropy, Cambridge Judge Business School, Reino Unido</i> • <i>Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI), University of the Witwatersrand, Johannesburg, África do Sul</i> • <i>Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS), Universidad Adolfo Ibáñez, Chile</i> • <i>Lilly Family School of Philanthropy, Universidad de Indiana, EUA</i>
Plataformas de advocacy e especialistas	Plataformas ou grupos que fazem lobby ou fornecem conhecimento para que outros advoguem por um ambiente político favorável à filantropia.	• <i>Asia Policy Forum, (Asian Venture Philanthropy Network), Ásia-Pacífico</i> • <i>France Generosites, França</i> • <i>"F20 Foundations", G20</i> • <i>Philanthropy Advocacy, Europa</i> • <i>SDG Philanthropy Platform, Global</i> • <i>TrustLaw, Global</i> • <i>The International Center for Not-for-Profit Law (ICNL), Global</i>

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Organizações de engajamento do cidadão	Organizações que incentivam e criam uma plataforma para o fortalecimento de recursos privados não financeiros para o bem comum, como tempo, conhecimento especializado e todas as formas de voluntariado.	• <i>International Volunteer HQ, Nova Zelândia/Global</i> • <i>iVolunteer, Índia</i> • <i>Make a Difference, Índia</i> • <i>National Volunteer & Philanthropy Centre (NVPC), Singapura</i> • <i>Pro Bono Economics, Reino Unido</i> • <i>United Nations Volunteers, Global</i>
Empresas de consultoria, assessoria e M&A	Empresas do setor social que prestam consultoria paga às partes interessadas do PSE sobre questões como estratégia, implementação de programas, organização interna e governança, e assim por diante.	• <i>Bridgespan Group, EUA Global</i> • <i>CivSource-Africa, Uganda/África</i> • <i>Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), Brasil</i> • <i>Sattva Consulting, Índia/Global</i>
Fundos aconselhados por doadores	Fundos privados administrados por terceiros e criados com a finalidade de gerenciar doações beneficentes em nome de uma organização, família ou indivíduo.	• <i>Charities Aid Foundation (CAF), Reino Unido/Global</i> • <i>Fidelity Charitable Donor-Advised Fund, EUA</i> • <i>Silicon Valley Community Foundation, EUA</i>
Financiamento, implementação e grupos e coletivos de aprendizagem	Um grupo de atores, às vezes de diferentes setores, colaborando para resolver um problema social específico, usando uma forma estruturada de colaboração, infraestrutura centralizada, equipe dedicada e processos com medição, comunicação e atividades compartilhadas.	• <i>Asia Philanthropy Circle, Singapura/Ásia-Pacífico</i> • <i>Co-Impact, EUA/Global</i> • <i>Giving Circles da Dasra, Índia</i> • <i>Global Partnership for Education, Global</i> • <i>Network of European Foundations, Europa</i> • <i>SDG Partnership Platform, Quênia</i>
Plataformas de captação de recursos e doações on-line	Plataformas e facilitadores que levantam fundos e geram capital para filantropia e causas sociais.	• <i>GlobalGiving, global</i> • <i>Ribon, Brasil</i> • <i>Tencent Charity, China</i>
Movimentos de doação	Organizações que promovem a cultura da doação e da generosidade.	• <i>ELLAS: Mujeres y Filantropía, Argentina</i> • <i>Giving Tuesday, EUA</i> • <i>Giving Pledge, EUA/Global</i> • <i>The Funding Network, Reino Unido</i>
Fornecedores de soluções de tecnologia e informação	Organizações que prestam serviços profissionais destinados a facilitar o uso da tecnologia visando aumentar a eficiência de sistemas e processos para doadores e usuários finais.	• <i>Charity Digital, Reino Unido</i> • <i>Italia non profit, Itália</i> • <i>TechSoup, EUA/Global</i> • <i>Tech For Good, Global</i>
Fundos de apoio, conjuntos e comunitários	Instituições beneficentes públicas ou de apoio que reúnem, mantêm e administram os recursos financeiros de vários doadores para apoiar uma causa específica, um tipo de população ou uma comunidade regional.	• <i>Community Development Venture Capital Alliance, EUA</i> • <i>Foundation Mozaik, Bósnia</i> • <i>Fundo Elas, Brasil</i> • <i>Kenya Community Development Foundation, Quênia</i> • <i>Singapore Community Foundation, Singapura</i>
Plataformas de compartilhamento de mídia, conhecimento e dados	Plataformas digitais ou impressas que buscam, cultivam e divulgam o que há de melhor em pesquisa, dados e conhecimento baseado em práticas sobre questões relevantes para a filantropia e para os doadores em seu público-alvo.	• <i>Revista Alliance, Reino Unido/mundial</i> • <i>Candid, EE. UU.</i> • <i>China Foundation Center, China</i> • <i>India Development Review, Índia</i> • <i>Stanford Social Innovation Review (SSIR), EE. UU.</i> • <i>Yishan, China</i>
Redes e associações geográficas	Organizações que reúnem alguns ou todos os segmentos de partes interessadas do PSE (financiadores, organizações de implementação de objetivos sociais, PSOs, governo) em uma área geográfica específica para compartilhar conhecimento e incentivar a colaboração.	• <i>Africa Philanthropy Network (APN), África</i> • <i>Asia Venture Philanthropy Network (AVPN), Singapur/Ásia-Pacífico</i> • <i>Council on Foundations, EE. UU.</i> • <i>European Foundation Centre, Europa</i> • <i>Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), Brasil</i> • <i>Russian Donors Forum, Rússia</i>

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Agências de padrões, certificação, credenciamento e benchmarking	Uma agência controlada pelo Estado ou com apoio privado autorizada a conceder credenciamento a partes interessadas do PSE, como instituições sem fins lucrativos, para aumentar sua credibilidade e a do setor.	• GiveIndia, Índia • Guidestar (Candid), mundial • Pakistan Center for Philanthropy's Certification Program, Paquistão • Viwango, Quênia, África Subsaariana
Redes e associações temáticas	Organizações que reúnem alguns ou todos os segmentos de partes interessadas de PSE (financiadores, organizações de implementação de objetivos sociais, PSOs, governo) com foco em um objetivo, causa ou interesse comum em compartilhar conhecimento e incentivar a colaboração.	• ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos, Brasil • Ariadna, Europa • Australian Environmental Grantmakers Network, Austrália • Dafne – Donors and Foundations Networks in Europe, Europa • International Founders for Indigenous Peoples (IFIP), EUA. • Rede de Filantropia para a Justiça Social, Brasil

2. Organizações que possibilitam a filantropia como um subconjunto de suas funções principais

À medida que o PSE cresce e as PSOs evoluem para assumir mais funções e atender a mais partes interessadas, o foco de suas entidades se amplia. Além disso, a necessidade de serviços especializados aumenta, o que atrai várias organizações tradicionais para intervir e prestar serviços ao setor filantrópico. A seção abaixo analisa os vários focos de entidade de apoio que possibilitam o crescimento da filantropia no PSE como parte (mas não como foco) de suas funções.

Tabela 2: Organizações que possibilitam a filantropia como um subconjunto de suas funções principais

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Firmas de auditoria	Organizações que analisam a governança e as operações de uma empresa, incluindo sua responsabilidade social e seu impacto na sociedade.	• KPMG, Global • PWC, Global
Bancos/empresas de gestão de patrimônio	Organizações que oferecem serviços de gestão financeira, como planejamento estratégico e gestão de ativos para instituições filantrópicas ou indivíduos, e implementam organizações com finalidade social.	• I&M Bank, Quênia, África Subsaariana • Barclays, Global • Pence Wealth Management, EUA/ • América do Norte
Organizações de análise de dados	Organizações que realizam ou permitem a análise de dados brutos a fim de tirar conclusões sobre essas informações e permitir a tomada de decisões.	• Candid • Accenture Analytics, Global • Data Science for Social Good, EUA/Norte • América • DataKind, Global • SAS Insights, Global
Organizações de bolsas de estudo e gestão de talentos	Organizações ou programas que desenvolvem, encontram e recrutam funcionários para aumentar a eficiência das PSOs e de outras partes interessadas do PSE.	• Amani Institute, Quênia, Global • Ashoka Changemakers, Índia, Global • JobsforGood, Índia • Third Sector Partners, Índia • Indeed, Global • LinkedIn, Global
Incubadoras e aceleradoras	As incubadoras oferecem apoio e orientação essenciais nos primeiros anos de uma empresa social para acelerar seu desenvolvimento.	• Echoing Green, Global • Fledge, Global • Villgro, Índia • Yunus Social Business, Global
Escritórios de advocacia	Fornecer consultoria e assistência jurídica a PSOs e outras partes interessadas do PSE, às vezes em caráter pro bono.	• Centre for Advancement of Philanthropy, Índia • iProbono, Global • The Law Firm for Non-Profits, EUA

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Empresas de consultoria tradicionais	Empresas que prestam consultoria às partes interessadas do PSE, mas que não são consultores dedicados a questões como estratégia, implementação de programas, organização interna governança etc., como parte de seu trabalho remunerado	• <i>McKinsey, Global</i> • <i>BCG, Global</i>
Empresas de marketing e relações públicas	Organizações que gerenciam e disseminam a conscientização pública sobre o valor e o trabalho das partes interessadas do PSE, defendendo seus interesses, mobilizando o apoio público a seu favor e protegendo-as contra riscos à reputação.	• <i>APCO Mundial, Global</i> • <i>Good Kenyan, Quênia</i> • <i>Matrix India Entertainment (Matrix Bay), Índia</i> • <i>Ogilvy and Mather, Global</i>
Organizações sem fins lucrativos, redes e organizações de apoio	Organizações dedicadas a promover uma causa social específica (meio ambiente, gênero, pobreza etc.) fortalecendo o ambiente filantrópico por meio de atividades e estratégias como serviços de criação de capacitação para parceiros locais sobre captação de recursos, mobilização de ativos locais, construção de pontes com financiadores privados ou defesa em favor de políticas favoráveis a doações.	• <i>Child Rights and You (CRY), Índia</i> • <i>Impact Hub, Global</i> • <i>Our Future Foundation Polônia, Europa</i> • <i>Social Enterprise Society of Kenya (SESOK), Quênia/África Subsaariana</i> • <i>Civicus, Global</i> • <i>Voluntary Action Network India (VANI), Índia</i> • <i>West Africa Civil Society Institute (WACSI), África Ocidental</i>
Plataformas de mídia social e tecnologia	Tecnologias mediadas por computador que facilitam a criação ou o compartilhamento de informações, ideias e doações de apoio, captando recursos fora do objetivo principal da corporação.	• <i>Tencent, China</i> • <i>Alibaba, China</i> • <i>Facebook, Global</i>

3. Financiadores do ecossistema de apoio

As fundações e outros financiadores filantrópicos não são PSOs propriamente ditas e geralmente não são incluídas nessa classificação. No entanto, às vezes elas podem atuar como PSOs quando financiam o ecossistema de apoio e/ou fornecem serviços de apoio, de modo que a distinção nem sempre é clara. Além disso, outros financiadores privados, públicos e multilaterais podem desempenhar um papel importante como investidores no desenvolvimento do ecossistema de suporte. A seção abaixo analisa o foco dessas organizações.

Tabela 3: Financiadores do ecossistema de suporte

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Governo	Departamentos governamentais que financiam, administram ou implementam programas e políticas governamentais relacionados à filantropia.	• <i>Câmara Cívica da Federação Russa, Rússia</i> • <i>Ministério de Assuntos Corporativos, Índia</i>
Financiadores individuais	Indivíduos que fornecem apoio financeiro e não financeiro a outras organizações e, às vezes, a indivíduos. Isso pode incluir indivíduos com alto patrimônio líquido (HNWIs) e doadores comuns.	• <i>Azim Premji, Índia</i> • <i>Doug Miller, EUA</i> • <i>Laurence Lien, Singapura</i> • <i>Jack Ma, China</i> • <i>Doadores diários</i>
Financiadores institucionais privados	Organizações que fornecem recursos financeiros e não financeiros para permitir o desenvolvimento da filantropia e das doações. Isso pode incluir fundações corporativas, independentes e familiares.	• <i>CS Mott Foundation, EUA</i> • <i>Fondation de France, França</i> • <i>Fundação Narada, China</i> • <i>Sawiris Foundation for Social Development, Egito</i> • <i>Vladimir Potanin Foundation, Rússia/Global</i>

Foco da entidade	Definição	Exemplos
Agências financeiras multilaterais e bilaterais de desenvolvimento e outros financiadores de desenvolvimento, ONGs internacionais	A ajuda bilateral é um financiamento concedido diretamente por um governo estrangeiro. A ajuda multilateral é fornecida por diferentes governos e organizações. Estes, em conjunto com ONGs internacionais (INGOs), às vezes investem em aspectos específicos do ecossistema.	• <i>Agências de cooperação bilateral (USAID, JICA etc.)</i> • <i>EU Devco, Europa</i> • <i>Organização das Nações Unidas (ONU), Global</i> • <i>United Way, Global</i> • <i>Comic Relief, Reino Unido</i>

Embora essa taxonomia proponha um sistema de classificação, é provável que a realidade na prática seja diferente, pois nem todas as organizações podem se encaixar perfeitamente em faixas predefinidas.

Uma PSO pode se considerar atuante em mais de uma categoria. As respostas de 50 PSOs que participaram da pesquisa para validar o uso e a relevância da taxonomia na Rússia, no Quênia e na Índia revelaram que, em todos os países, o número médio de focos de entidade com os quais uma organização se identificava fortemente foi dois, enquanto o número médio de focos de entidade com os quais uma organização se identificava um pouco variou de três a cinco, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 4: Foco de entidade das PSOs por país

	Quênia	Índia	Rússia
Número de focos com as quais as organizações se identificaram fortemente	2	2	2
Número de focos com as quais as organizações se identificaram de alguma maneira	3	5	5
Focos de entidade populares	Financiadores e plataformas de compartilhamento de conhecimento	Plataformas de compartilhamento de conhecimento, plataformas de advocacy, empresas de consultoria, redes	ONGs e financiadores
Focos de entidade ausentes	N/A	Empresas de relações públicas	Agências de credenciamento, empresas de auditoria, bancos e organizações de gestão de talentos

“O PSE é surpreendentemente semelhante em diferentes partes do mundo, portanto, se uma taxonomia for diversa o suficiente, ela provavelmente será adequada em todos os lugares. No entanto, o idioma pode ser uma outra questão e terá de ser analisado no momento da tradução.”

—Maria Chertok, CAF Rússia

Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria das PSOs que se identificaram como "redes" também tenderam a se identificar como "plataformas de compartilhamento de conhecimento", e algumas organizações que prestam vários tipos de serviços de consultoria se identificaram como "empresas de consultoria", bem como "empresas de M&A", "fornecedores de soluções tecnológicas" e assim por diante. Além disso, diferentes focos de entidade são interpretados de forma diferente em diferentes culturas, e é improvável que sejam adotados de maneira uniforme em todas as regiões. A análise fatorial dos dados da pesquisa na Rússia, na Índia e no Quênia revelou oito categorias amplas, conforme resumido na tabela abaixo.

Tabela 5: Focos de entidade emergentes das PSOs na Índia, Rússia e Quênia

Categorias emergentes	PSO constituintes
-----------------------	-------------------

Organizações de serviços profissionais	Empresas de auditoria, bancos/empresas de gestão de patrimônio, incubadoras, escritórios de advocacia, empresas de M&A, mídia, empresas de RP
Organizações e coletivos de base	Plataformas de advocacy, organizações de participação cidadã, coletivos, escritórios de advocacia, grupos de pesquisa/think tanks, soluções tecnológicas, setor social/principal, ONGs
Redes e organizações de advocacy	Plataformas de advocacy, coletivos, incubadoras, plataformas de compartilhamento de conhecimento, redes
Empresas de conhecimento e consultoria	Plataformas de advocacy, empresas de consultoria, plataformas de dados, empresas de M&E, mídia, grupos de pesquisa/think tanks
Organizações de dados e informações	Agências de credenciamento, plataformas de dados, soluções tecnológicas, financiadores
Desenvolvimento de talentos e liderança	Organizações de bolsas de estudo e de gestão de talentos
Academia	Instituições acadêmicas e incubadoras
Órgãos de engajamento do cidadão	Instituições acadêmicas, organizações e redes de participação cidadã

Essa tabela não leva em conta determinadas categorias de PSOs, como fundos aconselhados por doadores, empresas, fundações comunitárias e fundos conjuntos, que foram adicionadas após a análise dos dados da pesquisa. Essa classificação por foco de entidade foi concebida como uma primeira tentativa, e espera-se que evolua com a aplicação. Os resultados do campo mostram que é provável que surjam mais agrupamentos de PSOs e focos de entidade à medida que essa taxonomia for adotada, aplicada e fortalecida ao longo do tempo.

Funções das PSOs

Esta seção classifica as PSOs de acordo com as funções que desempenham, por exemplo, gerar recursos, fortalecer o conhecimento e os dados, e assim por diante.

A maioria das organizações que trabalham no ecossistema de apoio à filantropia desempenha várias funções. Para fins desta classificação, elas foram agrupadas de acordo com a estrutura dos 4Cs, que analisa as contribuições das PSOs para o aprimoramento dos "4Cs":

- 1  **Capacidade** Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura das organizações para filantropia.
- 2  **Habilidade** Melhoria dos resultados da filantropia por meio do fortalecimento das estratégias, da implementação, do conhecimento, dos dados e das habilidades da organização.
- 3  **Conexão** Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração e aprendizado entre pares e ação em busca de um objetivo comum no nível do ecossistema.
- 4  **Credibilidade** Melhoria da reputação, da transparência, do reconhecimento e da influência da filantropia em um nível de ecossistema entre o governo e a sociedade em geral.

1. Capacidade

Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura das organizações para filantropia.

Tabela 6: Necessidades do PSE e funções das PSOs em termos de capacidade

Necessidades do PSE	Funções desempenhadas pelas PSOs para atender às necessidades do PSE	Exemplos de funções
Geração de recursos humanos	Prestação de serviços de recrutamento de talentos	Empresa de aquisição de talentos que busca candidatos profissionais para a função de gerente de subsídios
	Fornecimento de acesso a serviços profissionais de outras organizações	Incubadoras que fornecem aos beneficiários acesso a serviços jurídicos ou outros serviços profissionais
Geração de recursos financeiros	Conduzir programas ou campanhas de arrecadação de fundos para promover a cultura de doações	Uma plataforma de arrecadação de fundos que executa uma campanha de arrecadação de fundos para ONGs ou uma promessa para indivíduos com alto patrimônio líquido
	Realização de atividades de desenvolvimento de negócios	Uma empresa de relações públicas que gera atenção da imprensa para o trabalho mais recente de uma fundação, atraindo mais doadores para a campanha
	Realização de planejamento financeiro e gestão de fundos	Um fundo aconselhado por doadores que administra doações beneficentes em nome de organizações, famílias ou indivíduos
Geração de ativos digitais	Desenvolvimento de soluções tecnológicas para uma organização	Um provedor de soluções tecnológicas que desenvolve um software para permitir que as fundações acompanhem de perto o desembolso dos subsídios
	Padronização de sistemas e processos organizacionais	Uma grande empresa de consultoria desenvolvendo um fluxo de processo e uma lista de verificação para o processo de diligência prévia do beneficiário de uma fundação

2. Habilidade

Melhoria dos resultados da filantropia por meio do fortalecimento das estratégias, da implementação, do conhecimento, dos dados e das habilidades organizacionais.

Tabela 7: Necessidades do PSE e funções das PSOs em termos de habilidade

Necessidades do PSE	Funções desempenhadas pelas PSOs para atender às necessidades do PSE	Exemplos de funções
Estratégias de cocriação e ampliação	Elaboração de estratégias organizacionais ou de programas	Uma empresa de consultoria do setor social que trabalha com uma ONG visando desenvolver um roteiro para atender às suas necessidades financeiras para o próximo ano fiscal.
	Prestação de consultoria em estratégia de organização/programa/CSR/filantropia	Uma empresa de consultoria que realiza um workshop de design thinking para aumentar a estratégia de implementação do programa de uma fundação
	Monitoramento, avaliação e análise de impacto	Uma empresa de consultoria que realiza workshops de planejamento de cenários para uma agência governamental que está lançando um novo esquema de apoio à filantropia
	Projeto ou fortalecimento dos modelos de organização	Uma incubadora que desenvolve um modelo de negócios viável para um beneficiário de uma empresa social que está entrando em um novo mercado
Apoio para monitoramento, aprendizado e avaliação	Monitoramento, avaliação e análise de impacto	Uma empresa de M&A que cria métricas e coleta dados para entender o impacto do programa de uma fundação operacional
	Realização de uma avaliação das necessidades das partes interessadas	Um fundo aconselhado por doadores que avalia as necessidades dos beneficiários para permitir a concessão de doações estratégicas para uma fundação corporativa
	Realização de uma avaliação diagnóstica organizacional	Uma empresa de gestão de patrimônio que avalia a saúde financeira de uma fundação por meio de um questionário padrão
Ancoragem e apoio à implementação	Prestação de serviços de implementação de programas	Empresa de consultoria que está mobilizando sua equipe para implementar um projeto para a unidade de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) de uma empresa com pouco pessoal
	Desenvolvimento de sistemas e processos operacionais	Uma grande empresa de consultoria desenvolvendo um fluxo de processo e uma lista de verificação para o processo de diligência prévia do beneficiário de uma fundação
Criação de conhecimento, dados e ecossistemas comuns	Criação ou grupamento de um conjunto de evidências ou dados	Um banco de dados de financiamento que realiza coleta de dados em âmbito nacional sobre o volume de filantropia em um setor; por exemplo, financiamento de gênero
	Realização de pesquisas e desenvolvimento de documentos de conhecimento	Um think tank que realiza um projeto de pesquisa primária e gera dados e percepções para o fortalecimento do ecossistema
	Criação de estruturas e comunidades de prática	Uma instituição acadêmica que está desenvolvendo um kit de ferramentas sobre o desenvolvimento da confiança da comunidade
Aprimoramento do potencial humano	Desenvolvimento de novos materiais de cursos educacionais	Um instituto acadêmico convencional que oferece cursos sobre marketing para filantropia
	Fortalecimento da liderança, da gestão e da capacidade operacional por meio de treinamento	Bolsas de estudo para profissionais de filantropia visando aprimorar seu crescimento e experiência profissional
	Oferecer educação e certificação acadêmica	Uma instituição acadêmica que oferece um programa focado em serviços de apoio à filantropia

3. Conexão

Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração, aprendizagem entre pares e ação em busca de um objetivo comum em nível de ecossistema.

Tabela 8: Necessidades do PSE e funções das PSOs em termos de conexão

Necessidades do PSE	Funções desempenhadas pelas PSOs para atender às necessidades do PSE	Exemplos de funções
Facilitar a interação e os espaços inclusivos	Criação de redes e plataformas voltadas para os membros	Uma plataforma de compartilhamento de conhecimento que cria um fórum on-line para que os financiadores de gênero compartilhem recursos e estabeleçam conexões
	Organização de reuniões das partes interessadas do PSE	Uma rede temática que organiza uma conferência anual para reunir financiadores e beneficiários da educação para discutir os desafios do setor.
	Oferecer espaços e plataformas inclusivos para diversas vozes	Uma rede geográfica que cria uma plataforma para feedback da comunidade sobre um desafio regional
Orquestrar colaborações	Estruturação de parcerias e coletivos	Uma empresa de consultoria que está gerenciando um título de impacto de desenvolvimento
	Negociação e gerenciamento de interesses de várias partes interessadas	Um escritório de advocacia que facilita as negociações entre os financiadores que estão iniciando uma parceria
Criação e fortalecimento de narrativas	Fornecer suporte de branding, visibilidade e comunicação	Uma empresa de marketing que cria e mantém o site e a presença na mídia social de uma fundação
	Compartilhamento de notícias e liderança de pensamento	Uma plataforma de compartilhamento de conhecimento que hospeda conteúdo para disseminar a conscientização sobre os desenvolvimentos na filantropia local
	Desenvolvimento de narrativas e espaços coletivos	Uma rede temática que reúne as principais partes interessadas para gerar conscientização sobre o papel potencial da filantropia na promoção de mudanças no setor.

4. Credibilidade

Melhorar a reputação, a transparência, o reconhecimento e a influência da filantropia no nível do ecossistema entre o governo e a sociedade em geral.

Tabela 9: Necessidades do PSE e funções das PSOs em termos de credibilidade

Necessidades do PSE	Funções desempenhadas pelas PSOs para atender às necessidades do PSE	Exemplos de funções
Melhorar a reputação e a transparência	Desenvolvimento de padrões e normas de credenciamento, transparência e benchmarking	Agência de credenciamento que desenvolve um sistema de classificação para avaliar a credibilidade das organizações com finalidade social
	Prestação de serviços de diligência prévia, jurídicos, de conformidade e de auditoria	Uma empresa de padrões e certificação que realiza a devida diligência para avaliar a credibilidade de um beneficiário para uma fundação
	Prestação de serviços de RP	Uma empresa de relações públicas que está desenvolvendo uma estratégia para lidar com os riscos de reputação resultantes de uma campanha pública de uma organização com finalidade social
Aprimorar o envolvimento do público	Aumentar a participação pública, o engajamento ativo dos cidadãos e a confiança na sociedade civil	Uma organização de engajamento do cidadão que busca o apoio do público para a implementação de um programa

Necessidades do PSE	Funções desempenhadas pelas PSOs para atender às necessidades do PSE	Exemplos de funções
	Conscientização do público sobre questões cívicas	Uma plataforma de mídia que cria conscientização pública sobre a importância de políticas e ambientes favoráveis à filantropia e à sociedade civil
	Mobilização de ações de campo, advocacy e lobby	Uma organização de advocacy que organiza um comício ou marcha pública para ilustrar o papel das fundações no combate à desigualdade de gênero
Influenciar a política	Informar recomendações sobre políticas e ecossistemas	Um think tank que publica uma avaliação de políticas que influenciam a filantropia
	Estabelecimento de políticas e estruturas legais para a filantropia	Uma associação de fundações que envia um resumo de política para um ministério nacional sobre leis tributárias para doações individuais

É importante observar que, embora essa taxonomia considere os tipos ideais de funções em teoria, a realidade na prática provavelmente será diferente, pois nem todos se encaixam perfeitamente nessas categorias. Os resultados da pesquisa revelam que, na Índia, na Rússia e no Quênia, o número médio de funções essenciais oferecidas por uma organização é de duas ou três, enquanto o número médio de funções auxiliares oferecidas por uma organização varia de quatro a seis, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 10: Funções de PSOs por país

	Quênia	Índia	Rússia
Número de funções essenciais fornecidas	3	3	2
Número de funções auxiliares fornecidas	4	5	5,5
Funções básicas populares	Criar e fortalecer narrativas, aprimorar o potencial humano, melhorar a reputação e a transparência, facilitar a interação e os espaços inclusivos	Criar conhecimento, dados e ecossistemas comuns	Melhorar a reputação e a transparência
Funções auxiliares populares	Cocriar e ampliar estratégias e Gerar recursos humanos	Influenciar políticas e Facilitar a interação e os espaços inclusivos	Influenciar políticas

“É importante definir e estudar todo o ecossistema. Entretanto, essa operação não é um objetivo em si. É uma maneira de entender quem somos em vez de simplesmente separar as organizações em categorias. O sistema de categorização pode não funcionar, pois as organizações geralmente desempenham uma variedade de funções.”

— Oksana Oracheva, The Vladimir Potanin Foundation

Essa classificação foi concebida como uma primeira tentativa, e espera-se que evolua com a aplicação. Os resultados do campo mostram que é provável que surjam sobreposições e pontos em comum entre as funções das PSOs à medida que essa taxonomia for adotada e aplicada em todas as regiões.

Aplicação e fortalecimento dessa taxonomia

Conforme mencionado anteriormente no relatório, essa taxonomia não tem a intenção de impor um sistema de classificação ou um idioma para todas as regiões. Ela foi concebida como um ponto de partida para um diálogo mais aprofundado, a fim de destacar as semelhanças globais e as variações regionais. Ela será fortalecida pelo debate e pela aplicação. Especialistas de campo, profissionais e pesquisadores consultados destacaram as seguintes áreas a serem consideradas para fortalecer a ferramenta:

1 Como a taxonomia pode acomodar as variações de idioma e cultura?

Mesmo em um mesmo idioma, a interpretação das palavras pode ser diferente. Por exemplo, alguns países podem adotar comumente o termo "filantropia", enquanto outros preferem usar o termo "doação". Além disso, o que compreende a doação pode variar de uma comunidade para outra.

“Às vezes, as palavras em nosso setor significam muitas coisas e, em diferentes contextos e regiões, é possível que sejam mal interpretadas. Precisamos de uma breve descrição para que as pessoas saibam o que os vários termos significam, para que todos estejam falando a mesma língua.”

— Smarinita Shetty, India Development Review

2 Como a taxonomia pode evoluir paralelamente ao PSE para se manter relevante?

O desenvolvimento e o crescimento do PSE também afetam a relevância de um idioma comum. À medida que novas entidades e funções são adicionadas, os significados das palavras mudam. Além disso, à medida que um PSE evolui no tempo, a composição dos tipos de entidade, funções e partes interessadas atendidas no ecossistema também muda.

3 Como a taxonomia pode ser aplicada de forma significativa no trabalho diário?

Às vezes, as taxonomias podem parecer ou ser reduzidas a jargões que talvez não funcionem de forma eficaz em situações cotidianas. Este esforço de pesquisa tentou abordar essa preocupação por meio de várias consultas a profissionais de diferentes países, embora ainda haja variações. Além disso, à medida que os PSEs aumentam em complexidade, surgem novos termos. Eles precisarão ser registrados e adicionados a versões posteriores desta taxonomia.

“Não tenho certeza se é possível desenvolver uma linguagem comum. Talvez eu só use essa linguagem em um fórum internacional, não no trabalho diário.”

— Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Os leitores são fortemente encorajados a compartilhar seus comentários e recomendações sobre essas áreas e outras para fortalecer sua eficácia e relevância em contextos locais. Por favor, compartilhe seus comentários por e-mail para info@wingsweb.org.



Foto de Caleb Hernandez Belmonte

PARTE 4

Impacto do PSE na Índia, Quênia e Rússia

Estudos de casos dos países

Gostaríamos de agradecer aos nossos parceiros nacionais, a East Africa Philanthropy Network (EAPN), no Quênia, e o Centre for Philanthropy Development e a The Vladimir Potanin Foundation, na Rússia, pelo apoio e orientação contínuos neste relatório. Também gostaríamos de agradecer o apoio da Escola de Ciências Sociais e Econômicas de Moscou e a orientação de Elena Malitskaya, Presidente do Siberian Centre for Supporting Public Initiatives, na compilação do Estudo de Caso da Rússia.

Também somos gratos às 65 organizações líderes do ecossistema de apoio à filantropia da Índia, da Rússia e do Quênia que generosamente compartilharam seus conhecimentos e percepções para este relatório (consulte os Anexos [1](#) e [2](#)).

O estudo

Este estudo examina as organizações de apoio à filantropia (PSOs) na Índia, na Rússia e no Quênia, para entender seu papel na promoção do crescimento e desenvolvimento da filantropia, das doações e do investimento social privado nesses países. O estudo examina o desenvolvimento do setor em cada país, avaliando seu tamanho, escopo e outras características. Há uma tentativa de entender o impacto individual e coletivo das PSOs em cada país.

Para permitir a consistência entre os três países, usamos as definições dos termos utilizados na Parte 3 deste relatório.

Por meio da análise dos dados e da literatura existentes, bem como de entrevistas e pesquisas com 65 PSOs e seus clientes nesses três países, o estudo faz um mergulho profundo no impacto comprovado e percebido das PSOs sobre a filantropia; nos fatores que contribuem para a evolução das PSOs; no progresso e nos desafios enfrentados pelas PSOs ao descrever e medir seu impacto, e nas recomendações para as PSOs e seus investidores a fim de aumentar ainda mais seu impacto. O [Anexo 1](#) fornece uma lista completa das entrevistas realizadas para os Estudos de Caso, e o [Anexo 3](#) fornece detalhes sobre os métodos de pesquisa utilizados.

A necessidade de compartilhamento de conhecimento sobre a função, o valor e o impacto das PSOs

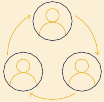
Um ecossistema de suporte robusto para organizações do setor de filantropia é fundamental para apoiar o trabalho de linha de frente das organizações da sociedade civil. As PSOs fornecem pesquisa, treinamento profissional, defesa de políticas e apoio à governança, o que ajuda os financiadores e as organizações sem fins lucrativos a desenvolverem suas capacidades em funções que incluem a geração de recursos financeiros, humanos e digitais, planejamento estratégico, implementação e gerenciamento operacional.¹

Embora seu trabalho possa ser catalisador, ele geralmente ocorre nos bastidores. Seu impacto é, portanto, difícil de rastrear, o que pode levar a uma subestimação e a uma falta geral de apoio às PSOs, o que, em última análise, representa um risco para o avanço da própria filantropia.

Pesquisas anteriores da WINGS constataram que o campo é subfinanciado, com 72% das PSOs enfrentando problemas de sustentabilidade e, em particular, que o investimento é distribuído de forma desigual em todo o mundo. Oitenta por cento dos gastos do campo são feitos somente na América do Norte, deixando várias regiões com poucos recursos para apoiar um ecossistema que é fraco ou atenuado, e é justamente nessas áreas, onde a filantropia está surgindo e precisa de incentivo, que esses recursos são mais necessários. Mesmo onde o ecossistema de apoio é mais estabelecido e denso, ele está enfrentando uma série de problemas que exigem investimentos estratégicos e ponderados por parte dos financiadores para criar um ecossistema de suporte interconectado e sustentável. O resultado dessas deficiências é um enorme potencial inexplorado para o setor.

Uma melhor compreensão da diferença que esses ecossistemas fizeram ao longo do tempo é, portanto, fundamental para nos ajudar a valorizar sua importância e para aprender a criar as condições nas quais esses ecossistemas — e, conseqüentemente, a própria filantropia — possam florescer.

Como um primeiro passo para solucionar essa lacuna na compreensão do impacto que as PSOs podem ter, a WINGS desenvolveu uma estrutura em parceria com a Dafne que analisa os resultados criados pelas PSOs nas áreas de capacidade, habilidade, conexão e credibilidade. A chamada estrutura dos 4Cs ajuda as PSOs a identificar e mostrar suas contribuições e a adotar uma linguagem comum para comunicá-las.

1		Capacidade	Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura das organizações para filantropia.
2		Habilidade	Melhoria dos resultados da filantropia por meio do fortalecimento das estratégias, da implementação, do conhecimento, dos dados e das habilidades da organização.
3		Conexão	Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração e aprendizado entre pares e ação em busca de um objetivo comum no nível do ecossistema.
4		Credibilidade	Melhoria da reputação, da transparência, do reconhecimento e da influência da filantropia em um nível de ecossistema entre o governo e a sociedade em geral.

Este estudo se baseia na estrutura dos 4Cs da WINGS para analisar mais de perto as evidências e as percepções dos profissionais de campo sobre o impacto das PSOs em três países: Índia, Quênia e Rússia. Esses países foram escolhidos porque representam três contextos diferentes e onde há menos compartilhamento de dados em comparação com regiões mais desenvolvidas, como a América do Norte e a Europa Ocidental.

Público-alvo e usos deste estudo

Ao mapear o impacto comprovado e percebido das PSOs, o estudo espera gerar mais apoio para as PSOs em diferentes ecossistemas e recomendar maneiras práticas para que elas aumentem seu impacto. O estudo também visa beneficiar os financiadores das PSOs da Índia, do Quênia e da Rússia, demonstrando os retornos de investimentos anteriores e identificando investimentos futuros que poderiam melhorar ainda mais o impacto das PSOs nessas regiões. Por fim, o estudo espera estimular mais pesquisas sobre o impacto das PSOs em outras regiões do mundo.

Entre em contato com info@wingsweb.org se quiser participar de uma pesquisa desse tipo ou compartilhar seu feedback sobre este estudo.

Resumo executivo

Depois de examinar os dados e falar com 15 a 25 partes interessadas em cada país, fica claro que as PSOs contribuíram para o avanço da filantropia na Índia, no Quênia e na Rússia nas últimas décadas. A filantropia melhorou em cada um desses países em termos de capacidade, habilidade, conexão ou credibilidade, e os investimentos em PSOs contribuíram para essas melhorias. Embora nem sempre seja possível traçar uma linha reta entre o trabalho das PSOs e melhorias específicas na filantropia no nível de ecossistema, as áreas de foco de investimento em PSOs se alinham com as áreas de melhoria na filantropia e, inversamente, as áreas que tiveram pouco investimento em PSOs se alinham com deficiências na filantropia. Por exemplo, a maioria dos investimentos em PSOs na Índia tem sido em plataformas de crowdfunding para organizações sem fins lucrativos e causas beneficentes (por exemplo, GiveIndia), organizações de compartilhamento de conhecimento (por exemplo, Dasra) e plataformas de diligência prévia de ONGs (por exemplo, Guidestar India), enquanto houve menos investimentos em plataformas colaborativas, como redes (o país ainda não possui uma rede estabelecida de financiadores que corresponda, por exemplo, à Association of German Foundations ou ao Council on Foundations nos EUA). Por sua vez, os dados mostram que os profissionais concordam que a capacidade, os recursos e a credibilidade da filantropia melhoraram após esses investimentos, mas a conexão continua sendo uma área da filantropia da Índia que precisa de atenção. Em contraste, financiadores investiram no crescimento de redes e na colaboração entre fundações comunitárias no Quênia, o que resultou em um ecossistema filantrópico mais bem conectado e coordenado em comparação com outras partes da África.

Atribuição e contribuição

Conforme observado, os efeitos das iniciativas filantrópicas são notoriamente difíceis de mensurar, e isso é ainda mais verdadeiro no caso das PSOs que objetivam agir sobre todo o ecossistema mais frequentemente do que sobre organizações individuais. Os céticos podem argumentar que o crescimento das PSOs acompanha o desenvolvimento da filantropia, e não vice-versa, e que elas proliferam onde a filantropia é avançada e rica o suficiente para custeá-las. Isso parece quase perversamente contraintuitivo e, considerando as observações do parágrafo anterior, a explicação mais provável é que, no mínimo, a filantropia e as PSOs têm uma relação de apoio mútuo.

Parece não haver dúvida de que, às vezes, as PSOs podem ter um impacto grande e diretamente atribuível. Vejamos um exemplo, a European Venture Philanthropy Association (EVPA). A intenção de seus fundadores era introduzir a prática da Venture Philanthropy (VP) na Europa em uma época em que ela era pouco conhecida. Em vez de criar fundos de VP, eles deliberadamente criaram uma associação para promovê-la e tentar desenvolver o campo. Atualmente, ela conta com 320 membros e a prática da VP tornou-se amplamente compreendida e adotada.

Dito isso, o problema geral permanece e os entrevistados mencionaram repetidamente as dificuldades — e o custo — de atribuir efeitos remotos a ações imediatas. O guia passo a passo sobre [como criar o PSE](#) que faz parte deste kit de ferramentas ajudará a indicar o estado de saúde do PSE e das PSOs que o compõem e, portanto, ajudará a orientar os usuários na determinação ou avaliação de seu impacto. A [Ferramenta de Métrica do PSE](#), também parte deste kit de ferramentas, ajudará a avaliar os pontos fortes e a relevância percebidos de um determinado PSE.

O impacto atribuível fica mais claro quando se examinam os resultados diretos e os efeitos indiretos de PSOs específicas, como fazemos abaixo, como o Russian Donors Forum e a Charities Aid Foundation (CAF) Rússia, e a East Africa Philanthropy Network (EAPN) e a Kenya Community Development Foundation (KCDF). No entanto, a atribuição e a medição de resultados continuam sendo um desafio para muitas PSOs, principalmente para aquelas que têm menos de cinco anos de existência. As PSOs tendem a medir seu impacto em termos de produtos em vez de resultados, especialmente em áreas de impacto como a conexão, em que os resultados são menos tangíveis. Em todos os três países, as PSOs que obtiveram êxito no acompanhamento e na divulgação de seu impacto são vistas pelas partes interessadas de seu país como as PSOs de maior impacto.

Também há diferenças no impacto das PSOs nos três países:



Índia

As PSOs cresceram muito na Índia desde os anos 2000, depois que filantropos privados investiram em seu crescimento e regulamentações, como a lei obrigatória de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), criaram uma demanda por especialistas técnicos. O foco dos investidores em plataformas de doações, plataformas de diligência prévia de ONGs, instituições acadêmicas, compartilhamento de conhecimento e serviços de monitoramento, aprendizado e avaliação levaram a mudanças comprovadas e percebidas na capacidade, credibilidade e habilidade da filantropia. Parece faltar conexão no ecossistema, com muitos profissionais afirmando a necessidade de mais colaboração e uma coordenação mais rápida em todo o ecossistema, principalmente após a pandemia da COVID-19.



Quênia

O apoio internacional nas décadas de 1980 e 1990 e as mudanças favoráveis nas políticas nos anos 2000 lançaram as bases para o crescimento das PSOs no Quênia. O crescimento de redes, como a EAPN, e de fundações comunitárias, como a KCDF, levou a um PSE bem coordenado, e os investimentos em plataformas de tecnologia e doações móveis ajudaram a aumentar os recursos filantrópicos. Os profissionais observaram que há espaço para melhorias em iniciativas de desenvolvimento da credibilidade e da habilidade, exigindo iniciativas mais fortes de formação de liderança, compartilhamento de dados e pesquisas acionáveis para aprimorar a tomada de decisões.

Rússia



A filantropia russa passou de pequenas somas na década de 1990 para USD 2,5 bilhões em 2016, estimulada pelo apoio do governo, pelo crescimento das doações corporativas e pelo aumento das fundações comunitárias e das plataformas de doações; no entanto, a lei de agentes estrangeiros foi citada por muitos como um retrocesso. A ênfase no compartilhamento de dados e conhecimento levou a uma maior medição e documentação do impacto das PSOs em comparação com a Índia e o Quênia. A fragmentação de pontos de vista e abordagens foi apontada como uma preocupação, levando a desafios na elaboração de uma resposta coordenada do ecossistema a várias perguntas, incluindo a atitude em relação ao envolvimento do governo no setor de filantropia.

Alguns desafios comuns surgiram nos três países, tais como reimaginar o papel das PSOs em um mundo pós-COVID-19, medir e atribuir o impacto das PSOs, e diversificar o impacto das PSOs em regiões remotas e entre partes interessadas menores. A atenção a essas áreas poderia ajudar a aumentar o impacto das PSOs nos três países.

Estudo de caso da Índia

38

Resumo da Índia

48

Estudo de caso de PSO: Dasra

40

Crescimento da filantropia na Índia

49

Estudo de caso de PSO: GiveIndia

42

Contribuição das PSOs para esse crescimento

50

Desafios enfrentados pelas PSOs para alcançar e medir o impacto

45

Impacto das PSOs indianas nos 4Cs

53

O caminho a seguir

47

Percepções do PSE sobre o impacto das PSOs

55

Conclusão

APOYADO POR



Resumo da Índia

A filantropia indiana cresceu em sua capacidade, habilidade e credibilidade.

1. A capacidade da filantropia cresceu em termos do total de recursos financeiros e humanos disponíveis.
2. A habilidade da filantropia cresceu por meio de doações institucionais, estratégicas e compartilhamento de conhecimento.
3. A credibilidade da filantropia melhorou com o crescimento dos bancos de dados que fornecem informações e verificam as atividades das ONGs.

Investimentos em PSOs contribuíram para esse crescimento da filantropia.

1. Nas décadas de 1980 e 1990, houve a formalização das ONGs por meio de ações do governo e maiores esforços de captação de recursos, o que criou uma necessidade maior de PSOs.
2. A formalização do setor de ONGs foi seguida pela entrada de grandes financiadores internacionais e filantropos indianos de alto poder aquisitivo na década de 2000, que investiram em PSOs.
3. Os investimentos feitos em PSOs na década de 2000 deram frutos na década de 2010, pois as políticas incentivaram colaborações entre os setores público e privado, a tecnologia possibilitou doações diárias, a filantropia dos HNWI's aumentou, o canal de talentos se fortaleceu e surgiram plataformas de colaboração.
4. A COVID-19 gerou uma crise de recursos sem precedentes para as PSOs, mas ofereceu uma oportunidade de colaboração em uma escala sem precedentes, com organizações tradicionais entrando na briga.

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto. Embora a maioria das organizações pareça rastrear seus resultados sobre a capacidade e a credibilidade da filantropia, elas param na medição de resultados sobre conexão e habilidade.

Contribuições específicas das PSOs para o crescimento da filantropia.

1. As PSOs tornaram o trabalho no setor uma opção de carreira viável e forneceram ferramentas para o crescimento da filantropia.
2. As PSOs atenderam à crescente demanda por filantropia estratégica e orientada para resultados e estabeleceram metodologias e práticas recomendadas para a medição do impacto.
3. As PSOs trouxeram transparência ao funcionamento do setor por meio de esforços de integração e criação de dados.

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas e de suas iniciativas destaca o impacto atribuível e os efeitos indiretos.

1. Os Giving Circles (círculos de doação) da Dasra demonstram como a conexão pode criar efeitos indiretos de capacidade, habilidade e credibilidade no ecossistema. Em dez anos, a Dasra organizou 11 Giving Circles que arrecadaram diretamente USD 5,6 milhões para organizações sem fins lucrativos.
2. Depois de resolver a questão da diligência prévia de ONGs na Índia, a GiveIndia cresceu e se tornou a maior plataforma de doações da Índia. Ela desempenhou um papel catalisador no Facebook, viabilizando doações na Índia ao cuidar da questão da diligência prévia de back-end.

As dificuldades de medição do impacto podem significar que as PSOs estão criando mais impacto do que os dados sugerem.

1. As PSOs "veem" impacto em mais áreas do que aquelas em que oferecem funções, mas "medem" o impacto na metade das áreas.
2. O impacto é claro quando é fácil de medir e pode ser conscientemente monitorado, como em termos de capacidade e habilidade.
3. As PSOs podem rastrear o que executam diretamente, mas não o que seu trabalho possibilita ou influencia. Há uma dificuldade em determinar a diferença entre atribuição e contribuição.
4. A idade de uma organização também desempenha um papel importante na demonstração do impacto de duas maneiras. O impacto foi mais evidente para as PSOs mais antigas, mas foi acompanhado mais de perto pelas PSOs mais jovens.

O impacto demonstrado pelas PSOs destaca o resultado positivo de vários investimentos. Esse impacto poderia ser ainda mais sustentado, ampliado e diversificado por meio de intervenções direcionadas pelas PSOs e financiamento dos investidores.

Recomendações para as PSOs

1. Os financiadores consideram que as PSOs estão evoluindo de provedores de suporte de largura de banda para provedores de suporte técnico.
2. As PSOs também são vistas como valiosas em termos da experiência de campo que trazem.
3. As PSOs reúnem uma rede diversificada de partes interessadas, o que é visto como um ativo.
4. A pesquisa acionável é vista como um meio de atender às necessidades em evolução dos financiadores.
5. A distribuição do apoio de PSOs entre regiões e participantes é considerada fundamental para o impacto.

Recomendações para os financiadores

1. Investimento em iniciativas de PSOs que aumentam a conexão na filantropia.
2. Investimento em PSOs para criar pesquisas acionáveis e de fonte aberta para a tomada de decisões.
3. Investimento em advocacy para garantir a adesão das partes interessadas do governo e apoio ao crescimento dos agentes filantrópicos.
4. Pensamento inovador sobre negócios sustentáveis e modelos de financiamento para PSOs.



Crescimento da filantropia na Índia

Os dados mostram e os profissionais de campo concordam que a filantropia na Índia cresceu em sua capacidade, habilidade e credibilidade.

Figura 2: Capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia no ecossistema de doações da Índia

		
Capacidade do PSE	Habilidade do PSE	Credibilidade do PSE
 1,5x Crescimento em CSR (2011–2016)  4,4x Crescimento da filantropia (2010–2018)  6x Crescimento individual das doações (2011–2016)  2,5 milhões de voluntários em tempo integral (2018)  30% dos jovens em busca de impacto no trabalho  >3 milhões de ONGs registradas	 42% de todos os trusts formais estabelecidos entre 2001–2011  100% de aumento nos subsídios estratégicos para empreendimentos sociais  Nº 1 em número de artigos de mídia por ano sobre ODSs	 Nº 1 em voluntariado e doações no mundo todo  90 mil ONGs listadas no NGO Darpan da NITI Aayog  0 índice SDG subiu de 48,4 a 61,1 entre 2015 e 2019 Entre 2016 e 2017, a Índia subiu 10 posições no índice CAF World Giving

Fonte (da esquerda para a direita): India Philanthropy Report (2017), Everyday Giving in India (2019), DownToEarth (2015), Giving with a Thousand Hands (2017), NITI Aayog (2020), India Philanthropy Report (2020), CAF World Giving Index (2018).

A capacidade da filantropia cresceu em termos do total de recursos financeiros e humanos disponíveis.

A filantropia doméstica cresceu seis vezes entre 2011 e 2016, em paralelo com a desaceleração dos financiamentos internacionais.² Enquanto a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e o financiamento estrangeiro cresceram 1,5 e 2,4 vezes, respectivamente, entre 2011 e 2016, a filantropia individual teve um crescimento de seis vezes no mesmo período, de USD 800 milhões para USD 4,8 bilhões (de INR 60 bilhões para INR 360 bilhões).³ Alguns filantropos são responsáveis pela maior parte desse aumento, como Azim Premji, que, sozinho, contribuiu com mais de 75% dos fundos levantados por meio da filantropia doméstica entre 2015–2016.⁴ Além disso, a filantropia tem se movido em direção a uma abordagem mais planejada e estruturada, possibilitada por um ecossistema mais forte.⁵

“Nos últimos cinco anos, as empresas evoluíram de signatárias de cheques para entidades mais estratégicas, maximizando assim seu impacto social ao aproveitar não apenas seus fundos de CSR, mas também sua experiência. As empresas também estão mais dispostas a colaborar com Sarkar e Samaaj para criarem, em conjunto, uma mudança social maior.”

—Priya Naik, Samhita

Estima-se que as organizações sem fins lucrativos empreguem cerca de 7,2 milhões de pessoas, enquanto os setores automobilístico e de TI empregam 5 milhões cada.⁶ Todos os anos, há aproximadamente 20.000 candidatos a bolsas de estudo e, em 2018, o setor contratou 2,5 milhões de voluntários em tempo integral.⁷ Apesar do crescente canal de talentos na filantropia, a oferta não atende à demanda. Das 609 organizações sociais listadas na Arthan Careers, 70% têm dificuldades para preencher vagas. O estudo Careers in Impact da Sattva constatou que 42% das vagas de emprego que exigem de 5 a 10 anos de experiência e 15% das que exigem de 10 a 20 anos não são preenchidas, o que pode dever-se ao fato de as pessoas que querem trabalhar no espaço social não terem as habilidades necessárias ou porque os salários menores oferecidos pelo setor social funcionam como um impedimento.⁸

“Um marco na evolução do ecossistema foi quando os cursos formais e o desenvolvimento foram levados mais a sério como uma opção de educação.”

—Kashyap Shah, Bridgespan Group

A Índia tem visto um crescimento de bancos de dados que fornecem informações e verificações sobre as atividades das ONGs.

Há mais informações autenticadas sobre ONGs. Mais de 90.000 ONGs estão listadas no NGO Darpan da NITI Aayog.⁹ De acordo com o Central Bureau of Investigation, a Índia tem mais de três milhões de ONGs, o que significa quatro ONGs para cada 1.000 habitantes urbanos e 2,3 para cada 1.000 habitantes rurais.¹⁰ Há mais ONGs do que leitos hospitalares per capita na Índia. Além das 90.000 ONGs oficialmente registradas e verificadas listadas no NGO Darpan do NITI Aayog, várias organizações de apoio estão trabalhando para fornecer serviços de verificação às ONGs, o que aumenta a confiança e as doações recebidas.

A Índia tem uma classificação baixa no Índice dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mas apresentou melhorias recentes. A Índia obteve 48,4 pontos no Índice de ODS em 2015, um número que subiu para 61,1 em 2019 devido à melhoria em alguns ODSs,¹¹ como Energia Acessível e Limpa e Indústria, Inovação e Infraestrutura. A Índia também subiu dez posições no Índice Mundial de Doações da Charities Aid Foundation (CAF) entre 2016 e 2017, o que reflete a melhoria das doações individuais na Índia em termos de dinheiro, tempo e ajuda a um estranho.¹²

As capacidades da filantropia cresceram, evidenciadas pela institucionalização de fundos para doações mais estratégicas e maior compartilhamento de conhecimento.

Quarenta e dois por cento de todos os fundos e trusts formais legalizados na Índia foram criados entre 2001 e 2011.¹³ Muitos deles foram criados por um número crescente de jovens doadores. A Lista de Filantropia Hurun de 2014 observou que os doadores adicionados à lista em 2014 eram, em média, sete anos mais jovens do que os listados no ano anterior. Cinquenta e sete por cento desses jovens doadores expressaram seu desejo de aumentar as doações. Estudos mostram que os doadores mais jovens também eram mais estratégicos em suas doações, mais propensos a operar seus próprios programas e mais propensos a oferecer não apenas dinheiro, mas também habilidades organizacionais e gerenciais, liderança etc.¹⁴

Além disso, muitos novos filantropos empresariais estão tirando proveito de empreendimentos sociais como um meio de transformar a sociedade. Entre 2000 e 2014, observou-se também um aumento de 100% nas doações estratégicas, baseadas em conhecimento e de alto engajamento feitas por grandes doadores internacionais, como Gates Foundation, Dell Foundation, Omidyar Network etc., para empreendimentos sociais.¹⁵

As maiores ONGs da Índia demonstraram escala em termos de financiamento, mas o grande grupo de ONGs menores precisa de mais apoio.¹⁶ A Child Rights and You (CRY), uma das maiores e mais antigas ONGs da Índia, viu um crescimento nas doações arrecadadas de aproximadamente quatro vezes em dez anos (2000–2010). Tendências semelhantes foram observadas em termos de alcance e eficiência de custos pela Goonj e pela Akshaya Patra.

A mídia indiana tem um dos maiores números de artigos por ano sobre os ODSs.¹⁷ Os esforços de construção de conhecimento tiveram um aumento, com a entrada de organizações especializadas. Os especialistas do PSE indiano também compartilharam que a quantidade de pesquisas realizadas nesse setor aumentou, tanto em termos de conhecimento produzido quanto dos meios pelos quais ele é divulgado.

Contribuição das PSOs para esse crescimento

Os dados mostram e o campo concorda que os investimentos em PSOs contribuíram para esse crescimento da filantropia no mesmo período.

Figura 3: Contribuição das PSOs para o crescimento da capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia na Índia

Décadas de 80-90



Formalização de ONGs e necessidade de PSOs devido a ações governamentais e esforços de captação de recursos

Década de 2000



Grandes financiadores internacionais e filantropos indianos de alto patrimônio líquido investindo em PSOs indianas

Década de 2010



Aceleração das PSOs indianas por meio de uma combinação de fatores políticos, socioeconômicos e tecnológicos

Década de 2020



Outro ponto de inflexão na filantropia indiana com a COVID-19 e os efeitos adversos do lockdown

Fonte: Entrevistas com 30 profissionais de campo em 2020

Nas décadas de 1980 e 1990, houve a formalização das ONGs por meio de ações governamentais e maiores esforços de captação de recursos, o que criou uma necessidade maior de PSOs.

A Índia tem um histórico de organizações voluntárias e da sociedade civil que remonta à sua independência em 1947. Entretanto, as ONGs formalizadas surgiram na década de 1980, quando a pobreza piorou e recebeu maior atenção internacional e do governo após uma emergência nacional. Com a maior visibilidade, surgiu a captação de recursos provenientes de doações públicas para ONGs como a CRY, o que, por sua vez, criou a necessidade de uma captação de recursos mais forte, de apoio à implementação e de um maior envolvimento público por meio de organizações como a Global Giving, a GiveIndia e a Voluntary Action Network India (VANI), que cresceram ao longo da década de 1990.

As décadas de 1980 e 1990 também foram um período importante para a construção do conhecimento das PSOs, com a influência de pesquisadores como Rajesh Tandon, que criou a Participatory Research in Asia (PRIA), e Pushpa Sundar, que estuda e promove a filantropia indiana há mais de 30 anos.

A formalização do setor de ONGs foi seguida pela entrada de grandes financiadores internacionais e filantropos indianos de alto poder aquisitivo na década de 2000, que investiram em PSOs.

Os entrevistados compartilharam que, durante esse período, grandes financiadores internacionais, como a Bill and Melinda Gates Foundation (BMGF) (2003) e a Omidyar Network (2008), entraram no cenário filantrópico indiano. Esse período também viu a entrada na filantropia de empresários indianos bem-sucedidos, como Ajay Piramal, Rohini Nilekani e Azim Premji. Esses financiadores trouxeram grandes volumes de fundos, o que também criou a necessidade de mais intermediários e de uma infraestrutura de ecossistema mais forte para aplicar esses fundos de forma eficaz.

Eles também ajudaram a legitimar a prática de contratação de especialistas técnicos, seguindo a prática da filantropia no norte global e nas esferas corporativas. Na virada da década, esses financiadores também fizeram investimentos específicos em PSOs para possibilitar seu crescimento. Por exemplo, a doação da Omidyar para a Dasra (veja abaixo) em 2011 permitiu que a organização crescesse e contratasse mais talentos.

Os investimentos feitos em PSOs na década de 2000 deram frutos na década de 2010, acelerados por uma combinação de fatores políticos, socioeconômicos e tecnológicos.

Foram introduzidas políticas que incentivam colaborações entre os setores público e privado, criando a necessidade de apoio à estratégia, implementação e avaliação. A Índia introduziu o relatório obrigatório sobre as contribuições de CSR em 2014, que foi o ponto de inflexão mais citado nas entrevistas com especialistas de campo. Os entrevistados também compartilharam que a ênfase do ex-secretário de Educação da Índia, Anil Swarup, nas parcerias entre ONGs e governo durante seu mandato provocou o crescimento de muitas organizações sem fins lucrativos. Essas iniciativas governamentais resultaram em um aumento da demanda por monitoramento e avaliação, serviços de consultoria para empresas e suporte de estratégia e implementação para ONGs em expansão.

“Quando a lei de CSR foi introduzida, o dinheiro não foi para as PSOs, mas para as ONGs. Essas ONGs então perceberam a necessidade de organizações de apoio para ajudá-las, e os financiadores que estavam abertos a esse tipo de financiamento foram fundamentais para o desenvolvimento do PSE”.

—Smarinita Shetty, India Development Review

Esse período também viu o crescimento da classe média e de indivíduos com alto patrimônio líquido, impulsionando as doações cotidianas e a filantropia. Espera-se que as residências de renda mais alta/alta e média dobrem até 2030, e que as residências de indivíduos com alto patrimônio líquido (HNWI) dobrem até 2022.¹⁸ A crescente riqueza da nação tem sido um importante impulsionador do crescimento da filantropia.

Os avanços tecnológicos permitiram praticidade nas doações cotidianas. Combinados com o aumento da renda disponível, os desenvolvimentos tecnológicos contribuíram para a proliferação de plataformas de captação de recursos, como a Ketto, Milaap, DonateKart e #GivingTuesdayIndia. Os canais de doação on-line estão crescendo cerca de 30% ao ano e, nos próximos anos, espera-se que o comércio eletrônico e as plataformas móveis cresçam 15 vezes. Prevê-se que o crowdfunding cresça seis vezes, e que as doações em folha de pagamento dobrem seu tamanho atual.¹⁹ Também houve um aumento na Interface de Pagamentos Unificada (UPI) como forma de pagamento. Dados da Danamojo mostraram que, em março de 2018, apenas três por cento dos doadores usaram a UPI como meio de pagamento. Em março de 2019, esse número saltou para mais de dez por cento.²⁰ As plataformas de captação de recursos com as quais conversamos mencionaram a evolução da tecnologia em pagamentos como um dos principais impulsionadores de seu crescimento.

Tem havido um aumento no canal de talentos para o setor de desenvolvimento. Muitos entrevistados mencionaram um crescente fluxo de talentos de alta qualidade. Isso foi atribuído a vários fatores, incluindo um crescente desejo de carreiras orientadas por objetivos entre os jovens, o maior reconhecimento da experiência no setor de desenvolvimento por parte das escolas de negócios e dos principais empregadores, e o estabelecimento de instituições e qualificações acadêmicas voltadas para o setor de desenvolvimento, como a Azim Premji University (APU), a Indian School of Development Management (ISDM), a Ashoka University e outras.

Plataformas para colaboração, alianças estratégicas, redes e reuniões também surgiram durante esse período. Plataformas como Daan Utsav, Giving Circles da Dasra, India Philanthropy Initiative (IPI), Asia Venture Philanthropy Network (AVPN), Sankalp, Dasra, EdelGive Education Coalition, BMGF Tribal Health Collective India Skills e Maharashtra Village Social Transformation Mission foram estabelecidas, reunindo vários atores filantrópicos e criando sinergias.

Além disso, em 2019, um grupo de trabalho foi constituído no âmbito da Securities and Board Exchange of India (SEBI) a fim de desenvolver a Social Stock Exchange (SSE) para que empresas sociais e organizações voluntárias levantem capital por meio de dívidas, ações e fundos mútuos.²¹ Espera-se que esse desenvolvimento crie demanda por novos serviços de PSO, incluindo mobilização de financiadores, estratégia e avaliação.

A COVID-19 e os efeitos adversos do lockdown em 2020 criaram outro ponto de inflexão para o PSE da Índia.

A COVID-19 traz uma crise de recursos sem precedentes para as ONGs e PSOs, pois estima-se que o financiamento de CSR normalmente disponível para as ONGs será reduzido entre 30% e 60% em 2020.²² Isso exigirá mais colaboração e agilidade das PSOs.

Do lado positivo, a crise oferece uma oportunidade de colaboração em uma escala sem precedentes e em um grau sem precedentes, com as principais organizações entrando na briga. Mais de 43 financiadores, líderes corporativos, membros de mais de 56 fundos e mais de 11 organizações apoiaram o Action COVID-19 Team (ACT) Grant da Índia com doações a título pessoal. Mais de 15 organizações estão colaborando com essa iniciativa para fornecer suporte operacional contínuo. A iForIndia tornou-se a maior iniciativa de arrecadação de fundos ao vivo do mundo no Facebook, tendo arrecadado aproximadamente USD 574.470 (INR 4,3 crore) on-line quando este artigo foi escrito. Além disso, a Charcha, uma plataforma de colaboração e compartilhamento de conhecimento criada por 26 parceiros, incluindo financiadores, doadores e PSOs, reuniu 500 palestrantes em eventos paralelos. Essa colaboração atraiu mais de 20.000 visitantes e 10.000 visualizações de 50 países.

O recente Projeto de Lei de Emenda à Contribuição Estrangeira (Regulamentação) (FCRA) de 2020 traz maiores restrições ao recebimento de fundos estrangeiros e busca proibir a transferência de fundos da FCRA para outras pessoas ou organizações. O projeto de lei também traz regulamentações adicionais para o funcionamento de organizações da sociedade civil, ao mesmo tempo que transfere o poder a favor do governo. Embora os efeitos exatos dessa emenda ainda não tenham sido observados, espera-se que ela desacelere o crescimento que o ecossistema tem registrado nos últimos anos.

A maior parte do desenvolvimento da Índia, portanto, em termos de PSOs e do crescimento da filantropia, ocorreu nos últimos anos. No esquema mais amplo das coisas, o ecossistema continua subdesenvolvido, especialmente no que diz respeito a permitir a capacidade e a conexão das organizações filantrópicas. O PSE continua fragmentado e há pouco conhecimento sobre o tamanho e a credibilidade da filantropia em uma forma estatisticamente confiável. Embora muito tenha sido alcançado, ainda há muito a ser feito para construir um PSE forte.

Impacto das PSOs indianas nos 4Cs

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto.

As organizações comumente citadas nas entrevistas como as PSOs de maior impacto também foram as que conseguiram descrever esse impacto em termos de pelo menos três dos 4Cs, e muitas vezes de todos os quatro.

A tabela a seguir indica como as diferentes PSOs que participaram deste estudo articularam seu impacto, seja em plataformas públicas ou em entrevistas. É importante observar que organizações como Dasra, GiveIndia e Guidestar India, que conseguiram descrever seu impacto em três ou quatro dos 4Cs, também foram citadas com mais frequência em entrevistas como as PSOs que tiveram um impacto significativo no crescimento da filantropia.

“Em termos de PSOs/coletivos de PSOs que tiveram um impacto significativo, durante muito tempo havia apenas a Dasra. Nos últimos anos, porém, as coisas mudaram significativamente, e agora há várias PSOs no ecossistema.”

—Smarinita Shetty, India Development Review

“A GiveIndia foi uma das primeiras entidades indianas a trabalhar para estabelecer credibilidade e confiança no setor social da Índia por meio de seus processos minuciosos de diligência prévia.”

—Kavita Mathew, GlobalGiving

Tabela 11: Impactos das PSOs indianas nos 4Cs

	Capacidade Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para filantropia	Habilidade Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para filantropia	Conexão Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para filantropia	Credibilidade Melhoria da reputação, da transparência, do reconhecimento e da influência da filantropia
Dasra (1998)	Volume de fundos influenciados: ²³ USD 80 milhões por financiadores Núm. de financiadores envolvidos: ²⁴ 3.500	Núm. de relatórios publicados: ²⁵ 70+ Núm. de líderes capacitados por ano: ²⁶ 180+	Núm. de círculos de doação: ²⁷ 11 círculos mobilizaram USD 5,6 milhões desde 2010	Volume adicional de fundos alavancados por meio de diligência prévia de ONGs: ²⁸ USD 15,1 milhões para empresas investidas do Giving Circle
GiveIndia ²⁹ (1999)	Volume de fundos arrecadados: USD 60 milhões (INR 450)	Núm. de pessoas alcançadas por meio de campanhas: 4,5 milhões em 23 estados	Núm. de partes interessadas conectadas: 1,3 milhão de doadores, 150 empresas	Núm. de ONGs verificadas em termos de diligência prévia: 1.250
Guidestar/ Giving Tuesday (2009)	Aumento no volume de doações: ³⁰ 6,7 em um ano para USD 1,3 milhão (INR 10 crore)		Núm. de partes interessadas conectadas: ³¹ 460 ONGs e 23 plataformas de colaboradores	Núm. de pessoas envolvidas em doações e voluntariado: ³² 1,2 milhão Núm. de ONGs listadas no banco de dados: ³³ 10 mil on-line, 60 mil off-line.
Daan Utsav ³⁴ (2009)				Núm. de pessoas envolvidas: ³⁵ 6 milhões em 200 cidades
Sankalp (2009)		Núm. de empresas descobertas: 1.500	Núm. de partes interessadas conectadas: Mais de 500 investidores conectados a 1,8 mil empreendimentos.	
Center for Advancement of Philanthropy (1986)				Núm. de soluções de conformidade: ³⁶ 32 mil para 1.500 ONGs
Tata Institute of Social Sciences (TISS - 1936) Azim Premji University (APU - 2010) Institute of Rural Management, Anand (IRMA - 1979)	Porcentagem de alunos colocados: TISS: 100%; APU: 90% ³⁷ Núm. de ofertas a estudantes: IRMA: 314 para 233 formandos ³⁸			
Gandhi Fellowship/ Teach for India/ Make		Número de candidatos a bolsas de estudo: ³⁹		

	Capacidade Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para filantropia	Habilidade Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para filantropia	Conexão Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para filantropia	Credibilidade Melhoria da reputação, da transparência, do reconhecimento e da influência da filantropia
a Difference (2006-2008)		20.000 por ano		
Centre for Fundraising⁴⁰ (2013)		ONG atendidas ao longo de 6 anos: 200+ Projetos entregues: 330+		
Charities Aid Foundation⁴¹ (1998)	Núm. de doadores: 200 mil+ Fundos captados: 33,5 milhões de USD (más de 250 milhões de INR)		Núm. de empresas colaboradoras: 300	Núm. de verificações validadas: Diligência prévia em mais de 2.100 ONGs
Donate Kart⁴² (2016)	Volume de fundos: 4,6 milhões de USD (35 milhões de rupias) 2 milhões de doadores	Núm. de ONGs financiadas: 800+		
EdelGive Foundation⁴³ (2008)	Volume de fundos influenciados: 20 milhões de USD 150 milhões de rupias	Núm. de ONGs apoiadas: 130 de pequeno e médio porte		Percentual de funcionários envolvidos: 85%
Global Giving⁴⁴ (2008)	Volume de fundos captados por ano. USD 38,6 milhões Doadores envolvidos 92k +		Núm. de parceiros envolvidos: 993	
India Development Review⁴⁵ (IDR - 2017)		Núm. de artigos publicados: Mais de 700 em 3 anos Núm. de canais tradicionais que transmitem histórias da IDR: 61 Núm. de estados e territórios da união alcançados: 35		
iVolunteer⁴⁶ (2001)			Núm. de parceiros sem fins lucrativos: 300+	Núm. de voluntários envolvidos: 17 000
Nudge Lifeskills Foundation (2015)⁴⁷		Multiplicador de subsídios: 15x Número de ONGs apoiadas: 45	Núm. de parceiros: 50+	
Dhwani Rural Information Systems RIS⁴⁸ (2012)	Número de soluções tecnológicas criadas: 90	Número de organizações apoiadas: 40		

Como resultado cumulativo dos esforços empreendidos por 17 PSOs, pelo menos USD 238 milhões foram arrecadados nos últimos 20 anos. Mais de 10.000 beneficiários de financiamento foram verificados, mais de 2.500 organizações sem fins lucrativos foram apoiadas pela filantropia, 20.000 candidatos a bolsas de estudo ingressaram no setor de desenvolvimento a cada ano e mais de 700 artigos sobre filantropia e desenvolvimento foram publicados. Atualmente, existem mais de 44 colaborações, conectando mais de 1,3 milhão de doadores, e mais de 7,2 milhões de pessoas estão envolvidas em doações ou voluntariado.

Fonte: Entrevistas com representantes de organizações, sites de organizações e documentação

As organizações parecem acompanhar seus resultados sobre a capacidade e a credibilidade da filantropia, mas param na medição dos resultados de conexão e habilidade.

A tabela acima mostra que, no caso da capacidade e da credibilidade, os indicadores de impacto geralmente medem os resultados, como o volume de fundos arrecadados ou o número de ONGs verificadas. No entanto, no caso de conexão e habilidade, os indicadores de impacto se concentraram principalmente nos resultados, como o número de pessoas reunidas e o número de relatórios de pesquisa criados. Observações semelhantes foram feitas nas entrevistas, quando os profissionais de campo compartilharam suas percepções sobre as contribuições das PSOs, conforme destacado abaixo.

Percepções do PSE sobre o impacto das PSOs

As percepções dos profissionais se alinham com os dados e dão nuances às maneiras específicas pelas quais as PSOs contribuíram para o crescimento da filantropia.

Os profissionais acreditam que as PSOs aumentaram a capacidade da filantropia ao tornar o trabalho no setor uma opção de carreira viável e ao fornecer ferramentas e mecanismos para o crescimento da filantropia.

A maior conscientização trazida pelas PSOs influenciou os financiadores a aumentar o volume de fundos. As PSOs influenciaram a maneira como as pessoas doam, os fins para os quais doam e o quanto doam. Os profissionais de campo compartilharam que as PSOs desempenharam um papel importante no aumento da conscientização dos financiadores, o que, em última análise, influenciou o crescimento do financiamento no país.

As oportunidades cada vez maiores atraíram um grupo maior de talentos para esse setor. No passado, os profissionais que ingressavam no setor de desenvolvimento só podiam optar por trabalhar em uma ONG de base ou em uma grande instituição financeira internacional de desenvolvimento (Development Finance Institution, DFI), como o Banco Mundial. Os profissionais entrevistados acreditam que as PSOs desempenharam um papel importante ao tornar as carreiras voltadas para o impacto uma opção viável para a geração mais jovem. Além disso, instituições acadêmicas como IRMA, ISDM e Ashoka também foram citadas como tendo um papel significativo na construção do setor e na garantia de um fluxo constante de talentos.

“Quero que a filantropia vá além de atender às necessidades e privações sociais e contribua para o progresso, apoiando a inovação e o talento.”

—Pushpa Sundar em uma entrevista com a WINGS⁴⁹

Os profissionais também disseram que as PSOs aumentam a capacidade da filantropia ao atender à crescente demanda por filantropia estratégica e orientada para resultados e ao estabelecer metodologias e práticas recomendadas para a medição do impacto.

O fornecimento de apoio técnico possibilitou o aumento de escala das organizações sem fins lucrativos.

Os profissionais destacaram a importância do apoio externo na forma de captação de recursos, monitoramento e avaliação para o crescimento e a expansão das organizações sem fins lucrativos. Os entrevistados também associaram o papel que as PSOs desempenham no crescimento da filantropia ao papel que os banqueiros de investimento desempenham para ajudar as empresas a gerenciar o processo de obtenção de financiamento para suas atividades no setor corporativo.

O aumento dos esforços de pesquisa melhorou a disponibilidade de informações relativas a esse setor. A disponibilidade de uma crescente literatura de fonte aberta sobre filantropia foi vista como uma contribuição fundamental entre as PSOs entrevistadas.

“Os relatórios da Bridgespan são ótimos de serem examinados. O Centre for Social Impact & Philanthropy (CSIP) da Ashoka University também tem alguns estudos de pesquisa sobre esse tópico. Sei que a Azim Premji Philanthropic Initiatives (APPI) fez estudos no passado sobre doações individuais. Até mesmo a Nilekani Philanthropies tem um relatório sobre crowdfunding.”

—Kavita Mathew, GlobalGiving

Os profissionais observaram também as maneiras pelas quais as PSOs contribuíram para a credibilidade da filantropia ao trazer transparência ao funcionamento do setor.

Os esforços de integração e criação de dados das PSOs estão contribuindo para a credibilidade e a confiança no setor. Os profissionais observaram que, ao longo dos anos, o envolvimento de organizações tradicionais no setor por meio de redes e outras PSOs contribuiu para a credibilidade desse setor. Além disso, o papel de organizações como a Guidestar India e a GiveIndia, cuja compilação de bancos de dados de ONGs confiáveis traz maior credibilidade, foi destacado nas entrevistas. No entanto, há espaço para as PSOs ajudarem a criar um ambiente político favorável para a filantropia.

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas e suas iniciativas destaca o impacto atribuível e os efeitos indiretos.

Estudo de caso de PSO: Dasra

Os Giving Circles da Dasra demonstram como a conexão pode criar efeitos indiretos em termos de capacidade, habilidade e credibilidade no ecossistema.

A Dasra foi fundada em 1999 com o objetivo de apoiar organizações sem fins lucrativos para que crescessem e tivessem um impacto em uma escala maior. A organização começou seu trabalho incubando ONGs como a Magic Bus e a Villgro, que, com o passar dos anos, emergiram como fortes atores no PSE.

Até o momento, a Dasra também produziu mais de 70 relatórios de pesquisa e trabalhou com 500 empresas, fundações e filantropos para direcionar mais de USD 80 milhões (INR 500+ crore) para o desenvolvimento da Índia.⁵⁰



Em 2010, a Dasra lançou a Dasra Philanthropy Week para promover a colaboração em busca de impacto em escala.

Ao longo de dez anos, esse evento reuniu entidades sem fins lucrativos, como líderes, filantropos, fundações, formuladores de políticas e outras importantes partes interessadas, para discutir o caminho a seguir para o desenvolvimento da Índia.⁵¹ Como parte da Philanthropy Week, foi criado o Dasra Philanthropy Forum para servir de plataforma para apresentar modelos diversos e inovadores de mudança social na Índia, desde soluções sem fins lucrativos em nível comunitário até colaborações de várias partes interessadas em parceria com o governo, levando essas iniciativas a uma comunidade mais ampla que poderia aplicar essas abordagens em um contexto global.



O maior esforço de doação colaborativa da Índia, os Giving Circles da Dasra, surgiu a partir do Fórum.

Em geral, um círculo é composto por dez doadores que se comprometem, cada um, a doar de USD 20.000 a USD 25.000 por ano, durante três anos, para um fundo comum.⁵² Antes da convocação do círculo, a Dasra realiza um mapeamento detalhado de um setor específico (educação, gênero, nutrição, saneamento etc.) e desenvolve uma lista de organizações sem fins lucrativos que estão usando abordagens eficazes para o tema em questão, com base na qual uma delas é escolhida pelo círculo de doação para receber apoio. Relatórios trimestrais baseados em uma adaptação da ferramenta Balanced

Scorecard de medição de desempenho são enviados ao círculo de doação para informar sobre o progresso das entidades beneficiárias.

“Os Giving Circles são uma oportunidade de networking para entender uma gama mais ampla de questões e como outros doadores veem sua filantropia.”

—Nakul Toshnival em uma entrevista ao Giving Circles Asia



Ao longo de dez anos, a Dasra organizou 11 Giving Circles que arrecadaram diretamente USD 5,6 milhões para organizações sem fins lucrativos.⁵³

Oitenta e cinco por cento do pool desses Giving Circles é empregado como capital de doação para expansão da ONG. Os 15% restantes são usados para cobrir o custo da Dasra, que oferece à entidade beneficiária 250 dias de apoio não financeiro por meio de orientação e consultoria técnica durante o ciclo de financiamento de três anos.⁵⁴ Um exemplo de Giving Circle da Dasra é destacado abaixo:

O Giving Circle “Making the Grade” comprometeu-se a doar USD 140 mil ao longo de um ano para a Mukhtangan, uma ONG que oferece treinamento de professores para mulheres em favelas urbanas, a fim de capacitá-las para uma carreira sustentável e melhorar seus resultados educacionais. Além disso, a ONG teve acesso a 80 dias de serviços de consultoria da Dasra. Como resultado dos esforços, as mulheres que foram treinadas passaram a contribuir com 40% da renda de suas respectivas famílias e a Mukhtangan conseguiu arrecadar um adicional de USD 1,2 milhão.⁵⁵



O apoio do Giving Circle dá credibilidade às organizações sem fins lucrativos, permitindo que elas levistem mais fundos.

Por meio da associação com o Giving Circle da Dasra, os doadores também levantaram USD 15 milhões em financiamento adicional. Além disso, nos últimos três círculos de doações, houve contribuições de 12 membros de fora da Índia, de Houston, Singapura e Londres.⁵⁶

Estudo de caso de PSO: GiveIndia

Depois de resolver a questão da diligência prévia de ONGs na Índia, a GiveIndia cresceu e se tornou a maior plataforma de doações da Índia. Ela desempenhou um papel catalisador no Facebook, viabilizando doações na Índia ao cuidar da diligência prévia de back-end.

A GiveIndia foi fundada em abril de 2000 como uma plataforma de doações on-line com o objetivo de permitir que doadores apoiem uma causa de sua escolha por meio de ONGs que foram avaliadas quanto à transparência e credibilidade. Quando este artigo foi escrito, a GiveIndia mobilizava contribuições de mais de USD 60 milhões (INR 450 crore) de 1,3 milhão de doadores e 150 empresas, para apoiar mais de 1.250 organizações sem fins lucrativos e impactar 4,5 milhões de vidas em 23 estados da Índia.⁵⁷



Em 2000, a GiveIndia desenvolveu o primeiro mecanismo de triagem e relatório de organizações sem fins lucrativos na Índia.⁵⁸

Para preencher a lacuna de confiança entre os financiadores e as ONGs, a GiveIndia elaborou um rigoroso processo de diligência prévia cobrindo verificações de conformidade legal, financeira e de impacto para cada doação feita a qualquer ONG. Esse processo incluía visitas pessoais aos beneficiários e relatórios de feedback. Isso foi particularmente importante no contexto indiano, onde as ONGs enfrentam a desconfiança do público.

O doador recebia um recibo de isenção assim que concluía a transação de doação. O valor era então desembolsado para as ONGs. Cada doação era acompanhada de perto por meio de estruturas de relatórios, complementadas por visitas de campo ao destinatário e à comunidade beneficiária pretendida para garantir tanto a credibilidade do valor de doação solicitado quanto seu desembolso propriamente dito. Depois disso, atualizações periódicas com fotos e informações relevantes eram fornecidas aos doadores para garantir total transparência.



A credibilidade assim estabelecida permitiu que a GiveIndia mobilizasse fundos por meio de vários canais.

A GiveIndia se tornou o primeiro mercado de filantropia on-line da Índia. Em 2003, eles lançaram o programa corporativo de doações em folha de pagamento, que se tornou cada vez mais popular graças à facilidade e à acessibilidade da plataforma, que permite o envolvimento direto com os beneficiários escolhidos pelos usuários.⁵⁹ Em 2006, as doações em folha de pagamento haviam dobrado e, em 2007, as doações on-line ultrapassaram a marca de USD 227 mil (INR 1,7 crore).⁶⁰



Em 2009, a GiveIndia integrou esforços de colaboração à sua estratégia de captação de recursos com o lançamento do India Giving Challenge.

O primeiro evento de doação on-line da Índia arrecadou USD 121,7 mil (INR 91 Lakhs) de 5.000 doadores. Em 2012, a organização realizou seu primeiro Givers Summit, quando mais de 70 membros se reuniram para ganhar e oferecer exposição e conscientização sobre os diferentes aspectos da filantropia.⁶¹



Em 2017, a GiveIndia recebeu investimento adicional de Amit Chandra, e o apoio do BMGF a colocou no cenário global.

O alcance da GiveIndia continuou a crescer e ela desempenhou um papel fundamental ao permitir que o ecossistema respondesse aos desafios criados pela COVID-19. A GiveIndia também foi uma parte interessada fundamental no apoio às doações via Facebook na Índia após o surto da pandemia, atuando como uma plataforma de diligência prévia de back-end, que era um dos principais fatores que limitavam a entrada do Facebook na filantropia indiana.

Iniciativas de arrecadação de fundos do Facebook, como a Social-For-Good-Live-a-thon, contaram com mais de 150 parceiros de todo o país, representando mais de 350 milhões de seguidores cumulativamente. Outra iniciativa, a iForIndia, tornou-se a maior campanha de arrecadação de fundos ao vivo do mundo no Facebook, arrecadando USD 573 mil (INR 4,3 crore) on-line (e continua aumentando). A campanha coletou USD 133,7 mil (INR 1 crore) em doações em 45 minutos, o segundo crore em 2 horas e o terceiro em 4 horas.⁶²

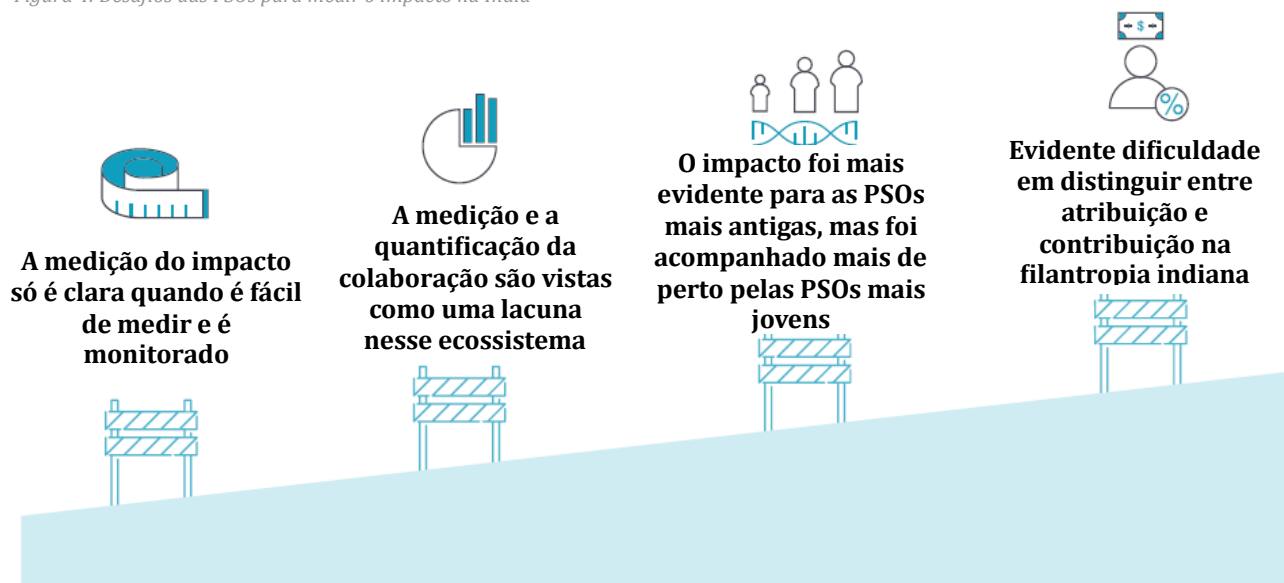
Desafios enfrentados pelas PSOs para alcançar e medir o impacto

A dificuldade de medição do impacto pode significar que as PSOs estão criando mais impacto do que os dados sugerem.

Nossa pesquisa mostra que as PSOs "veem" impacto em mais áreas do que aquelas em que oferecem funções, mas "medem" o impacto em cerca de metade dessas áreas.

Normalmente, as PSOs oferecem uma média de três funções principais e cinco funções auxiliares. Entretanto, os entrevistados podem não ver necessariamente impacto em todas essas funções. Isso é especialmente verdadeiro porque, embora as PSOs vejam algum impacto em até cinco de suas áreas de função, elas normalmente medem o impacto em apenas duas delas. Isso ficou mais evidente no caso das funções relacionadas a conexão, com 17 entrevistados fornecendo a função, mas apenas 15 vendo/medindo o impacto. A tradução da ação em impacto tangível foi mais alta nas áreas de capacidade e credibilidade, com todos os entrevistados que forneciam a função conseguindo ver/medir o impacto.

Figura 4: Desafios das PSOs para medir o impacto na Índia



Fonte: Entrevistas com 30 especialistas da área

O impacto é claro quando é fácil de medir e conscientemente monitorado, como nas áreas de capacidade e habilidade.

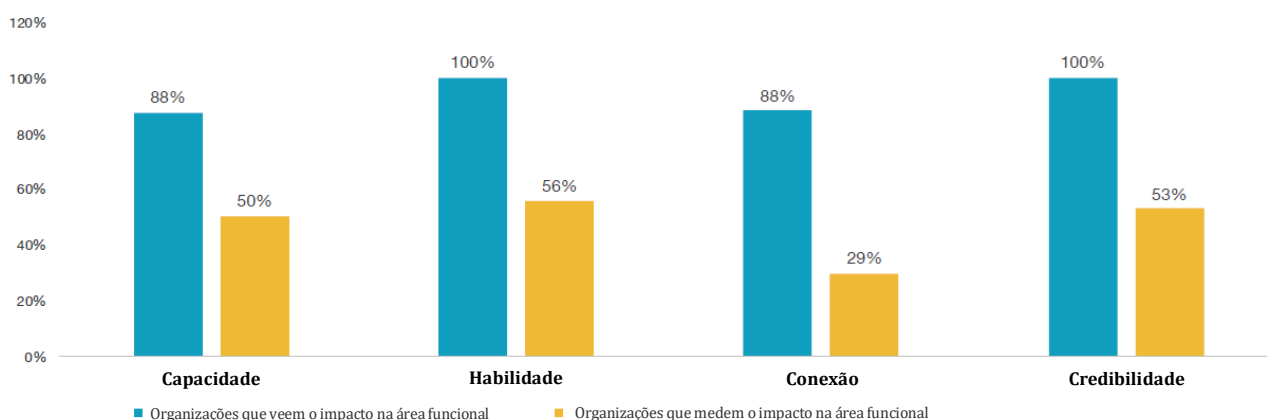
Cinquenta e seis por cento dos entrevistados mediram o impacto das funções relacionadas a habilidade, seguidas pelas funções relacionadas a credibilidade (53%) e capacidade (50%). Entretanto, apenas cinco entrevistados mediram o impacto das funções relacionadas à conexão.

Em 2009, a GiveIndia integrou esforços de colaboração à sua estratégia de captação de recursos com o lançamento do India Giving Challenge.

O primeiro evento de doação on-line da Índia arrecadou USD 121.700 (INR 91 Lakhs) de 5.000 doadores. Em 2012, a organização realizou seu primeiro Givers Summit, em que mais de 70 membros se reuniram para obter e oferecer exposição e conscientização sobre os diferentes aspectos da filantropia.

Esses desafios de medição do impacto afetam as percepções das partes interessadas sobre o impacto das PSOs.

Figura 5: PSOs que veem e medem o impacto nas áreas funcionais dos 4Cs na Índia



Fonte: Respostas a pesquisa com 19 PSOs indianas

Em um nível agregado de 4Cs, apenas 50% dos entrevistados em todas as categorias estavam medindo o impacto nos espaços em que estavam fornecendo a função em uma capacidade principal ou auxiliar. A única exceção foi o caso da conexão, em que apenas cinco pessoas estavam medindo o impacto, embora 17 delas estivessem fornecendo a função em uma capacidade principal ou auxiliar.

Em uma escala menor, entre as funções oferecidas dentro dos 4Cs, a maior diferença na tradução de ver para realmente medir o impacto é observada em "criar conhecimento, dados e ecossistemas comuns", "gerar ativos digitais" e "orquestrar colaborações", com nove pessoas a mais vendo o impacto do que medindo-o. Funções como "influenciar políticas" e "construir e fortalecer narrativas" foram menos medidas.

As PSOs conseguem acompanhar o que executam diretamente, mas não o que seu trabalho possibilita ou influencia. A dificuldade em determinar a diferença entre atribuição e contribuição é evidente no PSE.

Os indicadores de impacto para funções como criação ou organização de redes enfrentam desafios de quantificação, uma vez que o "impacto de segunda ordem" criado por meio de reuniões ou compartilhamento de conhecimento é difícil de ser atribuído. As respostas das conversas em entrevistas refletem que, embora o impacto pretendido em primeira mão seja diretamente atribuível, o impacto que está relativamente mais distante é difícil de identificar e medir. Embora a atribuição do impacto direto pareça possível, avaliá-lo em um nível de ecossistema mais uma vez nos leva à dificuldade por parte de atribuição e que não pode ser facilmente quantificada.

Diante dessa dificuldade, talvez valha a pena as PSOs considerarem se precisam ou devem tentar quantificar determinados impactos.

“Se você quer atribuição, não participe deste ecossistema”.

—Venkat Krishnan, India Welfare Trust

A idade de uma organização também desempenha um papel importante na demonstração do impacto de duas maneiras. O impacto foi mais evidente para as PSOs mais antigas, mas foi acompanhado mais de perto pelas PSOs mais jovens.

A evidência de impacto é visivelmente mais clara para as PSOs que estão no ecossistema há 15 anos ou mais, e sua experiência no PSE significa que seu impacto é frequentemente mencionado por outras partes interessadas. Entretanto, as PSOs criadas há cinco ou dez anos têm maior probabilidade de medir o impacto e o fazem em mais áreas do que suas contrapartes mais antigas.

O caminho a seguir

O impacto demonstrado pelas PSOs destaca o resultado positivo de vários investimentos. Esse impacto poderia ser ainda mais sustentado, ampliado e diversificado por meio de intervenções direcionadas por parte das PSOs e por financiamento dos investidores.

Figura 6: Recomendações para o progresso das PSOs indianas em termos de suporte de capacidade, fornecimento de especialização técnica, contexto de campo, pesquisa acionável, conexões diversas e variações regionais

	Apoio às capacidades	Recomendação para as PSOs: No passado, as PSOs costumavam ser contratadas principalmente para dar suporte em termos de capacidade; no entanto, os financiadores consideram que elas estão evoluindo para se tornarem especialistas técnicos.	
	Conhecimento s técnicos		
	Contexto de campo	Recomendação para as PSOs: Os clientes compartilharam que o principal valor dos prestadores de serviços é visto nas informações que eles fornecem e que os clientes não conseguem acessar de outra forma.	
	Redes	Recomendação para as PSOs: Os clientes de PSOs reconhecem a ampla rede que as PSOs podem oferecer como um ativo essencial para a contratação de seus serviços.	Recomendação para os financiadores: Os investimentos em apoio às colaborações das PSOs por parte dos financiadores provavelmente farão com que as PSOs (que, de outra forma, seriam concorrentes) se unam e gerem sinergias. Trabalhar de forma eficaz com os participantes do governo para garantir sua adesão; o apoio às PSOs pode desempenhar um papel fundamental no aumento de seu crescimento e impacto.
	Pesquisa acionável	Recomendação para as PSOs: O fornecimento de pesquisas acionáveis foi visto como um meio de atender às necessidades em evolução dos financiadores.	Recomendação para os financiadores: Os investimentos em PSOs para criar pesquisas acionáveis e de fonte aberta equiparão melhor os financiadores para que tomem decisões de investimento.
	Presença regional diversificada	Recomendação para as PSOs: A diversificação do apoio disponibilizado pelas PSOs entre regiões e participantes também foi considerada fundamental para aumentar o impacto.	Recomendação para os financiadores: É necessário trabalhar para garantir que os serviços das PSOs atendam ao ecossistema mais amplo e não fiquem restritos a determinadas regiões e clientes.

Recomendações para as PSOs

As conversas com os consumidores de serviços de PSOs revelaram seis motivos principais pelos quais as partes interessadas contratam esses serviços e o valor que esperam obter deles: suporte de capacidade (para complementar as lacunas de recursos humanos, informações e outros), especialização técnica, contexto de trabalho no setor de desenvolvimento, acesso a uma rede ampla e diversificada, pesquisa que possibilita ações concretas e presença regional diversificada. As conversas revelaram que as PSOs conseguiram agregar alguns desses valores melhor do que outros.

Embora as PSOs costumassem ser contratadas principalmente para dar suporte de capacidade, os financiadores consideram que elas estão evoluindo para especialistas técnicos. Os clientes disseram que frequentemente procuram contratar os serviços das PSOs quando precisam de habilidades especializadas. Nos casos em que se deparam com um problema técnico, costumam contratar parceiros de acordo com o desafio em questão. Eles compartilharam que normalmente valorizam a variedade de conhecimentos especializados que podem obter com a contratação de uma PSO.

“Inicialmente, as PSOs eram contratadas apenas para suporte de capacidade/implementação, e não devido à especialização externa. À medida que os portfólios dos financiadores foram crescendo, eles precisaram terceirizar funções.”

—Vidya Shah, EdelGive Foundation

As PSOs também são vistas como valiosas em termos da experiência de campo que trazem. Os clientes compartilharam que o principal valor dos prestadores de serviços é visto nas informações que eles fornecem e que os clientes não conseguem acessar em outro lugar. Os financiadores também compartilharam que, em alguns casos, o descompasso entre as organizações implementadoras e as financiadoras pode gerar frustração para ambas, e o papel das PSOs pode ser fundamental para levar as perspectivas da base aos financiadores e garantir um alinhamento claro entre ambas as partes.

As PSOs também trazem para a mesa uma rede diversificada de partes interessadas, o que é visto como um ativo para os clientes. Em geral, as PSOs prestam serviços variados a uma ampla gama de clientes e se envolvem regularmente com financiadores, implementadores e órgãos governamentais. Os clientes das PSOs reconheceram essa ampla gama de contatos como um ativo essencial, mas acreditam que as PSOs podem aproveitar isso para o ecossistema de forma mais eficaz do que fazem atualmente.

“O maior valor é a ampla rede que as PSOs têm, mas ela é subutilizada.”

—Gautam John, Rohini Nilekani Philanthropies

O fornecimento de pesquisas acionáveis foi visto como um meio de atender às necessidades em evolução dos financiadores. A maioria dos clientes concordou que a disponibilidade de pesquisas e informações nesse setor melhorou muito e que agora há uma grande quantidade de conhecimento em nível de ecossistema que é de fonte aberta. No entanto, eles também apontaram a necessidade de colocar essas informações em prática.

“Há muito mais dados e recursos de conhecimento disponíveis agora, mas eles precisam ser aproveitados para uma tomada de decisão mais eficaz e responsiva e para melhorar as práticas setoriais.”

—Priya Naik, Samhita

A distribuição do apoio das PSOs entre regiões e atores também foi considerada fundamental para aumentar o impacto. Os clientes compartilharam que valorizavam a diversidade regional e a capacidade das PSOs de atender a diversas partes interessadas. Alguns clientes disseram que, embora a Índia, sendo um país em desenvolvimento, tenha um ecossistema de apoio relativamente forte, o apoio disponível geralmente se limita apenas às grandes áreas metropolitanas e a um conjunto seleto de financiadores e grandes ONGs.

“Mesmo que pareça haver muitas PSOs hoje em dia, seus serviços estão restritos a algumas grandes ONGs e financiadores do setor.”

—Smarinita Shetty, India Development Review

Recomendações para os financiadores

Uma das principais percepções das entrevistas foi a importância do papel dos financiadores para possibilitar o crescimento das PSOs. Como visto no exemplo dado acima, o investimento da Omidyar na Dasra permitiu que a empresa contratasse os talentos certos e aumentasse a escala. Muitos citaram o papel de filantropos específicos no crescimento do ecossistema, como Amit Chandra, que foi curador da Tata Trusts, fundador/membro do conselho da Ashoka University, membro do conselho da GiveIndia e da The Akanksha Foundation, e membro dos conselhos consultivos da Bridgespan India e do Centre for Social Impact & Philanthropy. Outros filantropos, como Ashish Dhawan, Rohini Nilekani e Azim Premji, foram citados por seu foco no fortalecimento do ecossistema por meio de instituições acadêmicas, plataformas de compartilhamento de dados e conhecimento, e construção de narrativas. Os entrevistados também destacaram o apoio não financeiro às PSOs que possibilitou seu crescimento, como o BMGF, que fornece acesso ao palco global para plataformas de doações durante suas Greater Giving Summits.

É necessário mais investimento em iniciativas de PSOs que possam aumentar a conexão e a coordenação na filantropia. Um dos principais aprendizados para o ecossistema após a COVID-19 foi a importância de uma resposta coordenada em tempos de crise. A ausência de um órgão nodal ou de uma rede para reunir a filantropia privada foi citada como uma das razões pelas quais as doações que ultrapassaram USD 1 bilhão foram

canalizadas por meio de um fundo governamental, o PM CARES, em vez de irem para a filantropia privada e ONGs de base. Além do contexto da pandemia, as partes interessadas foram unânimes quanto à necessidade de maior colaboração. Embora os especialistas de campo tenham reconhecido que a colaboração existe e se acelerou desde a COVID-19, ela ocorre em bolsões menores e pode não ser sustentada além do contexto de uma emergência, como a pandemia, em que todas as partes interessadas estão fortemente alinhadas para fornecer ajuda imediata. O resultado é que tanto os financiadores quanto as PSOs continuam a trabalhar em silos, com teorias de mudança variadas, o que faz com que o ecossistema pareça fragmentado e incapaz de trabalhar de forma concertada.

“Como país, somos melhores em começar coisas do que em conectar elas. O fato de estarmos estratificados em tantos parâmetros diferentes — idioma, casta e ecossistema — não ajuda.”

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

O investimento em PSOs para criar pesquisas acionáveis e de fonte aberta vai equipar melhor os financiadores para que tomem decisões de investimento. Os financiadores compartilharam que geralmente têm conhecimento limitado das realidades locais e que a colaboração e o compartilhamento de conhecimento limitados dificultam a compreensão das necessidades da sociedade civil. Um maior investimento no meio acadêmico e em organizações de pesquisa especializadas poderia ajudar a complementar essa lacuna de conhecimento.

“É preciso trabalhar mais no nível dos financiadores. O lado bom é que há muito conhecimento no nível do ecossistema que é de fonte aberta. Agora temos que descobrir como ele pode ser mais orientado para a ação. Torná-lo baseado em recomendações.”

—Vidya Shah, EdelGive Foundation

O investimento em advocacy e o trabalho eficaz com as partes interessadas do governo para garantir sua adesão e apoio aos atores filantrópicos podem desempenhar um papel fundamental no aumento do crescimento e do impacto destes. Uma publicação recente de Ingrid Srinath e Ashish Karamchandani destaca o papel dos facilitadores, mediadores e defensores na resposta a várias necessidades nacionais, especialmente à luz da pandemia global.⁶³ No entanto, com a iminente escassez de recursos, estima-se que esse setor sofrerá o maior impacto e levará mais tempo para se recuperar. Embora os governos tenham intervindo em outros países para ajudar o setor sem fins lucrativos, isso não aconteceu na Índia. Além do contexto da pandemia, algumas partes interessadas apontaram o ambiente regulatório complexo e desafiador para as organizações sem fins lucrativos como uma das barreiras para o crescimento da filantropia em nível de ecossistema.

É necessário pensar de forma inovadora em modelos sustentáveis de negócios e financiamento para as PSOs, para que elas possam atender a um ecossistema mais amplo e não fiquem restritas a clientes mais abastados. Vários participantes apontaram que os serviços das PSOs podem ser proibitivamente caros para organizações menores e menos abastadas. As PSOs explicaram que um dos principais motivos para isso é o desafio de sustentar um modelo de negócios baseado em receita no setor de desenvolvimento. As PSOs geralmente não conseguem trabalhar com uma gama mais ampla de clientes porque os financiadores menores e as ONGs geralmente não conseguem cobrir seus custos e apoiar seu crescimento. A inovação nos modelos de negócios e o capital de crescimento para as PSOs poderiam gerar um valor significativo.

Conclusão

De modo geral, o foco dos investidores em plataformas de doações, plataformas de diligência prévia de ONGs, instituições acadêmicas, compartilhamento de conhecimento e monitoramento, aprendizado e avaliação levou a mudanças comprovadas e percebidas na capacidade, credibilidade e habilidade da filantropia desde os anos 2000. Certas lacunas no PSE destacam a necessidade de maior especialização técnica e pesquisas acionáveis. Além disso, os entrevistados reconheceram a enorme necessidade de melhorar a conexão no ecossistema, com muitos profissionais afirmando a necessidade de mais colaboração e coordenação mais rápida em todo o ecossistema, principalmente após a pandemia da COVID-19.

Estudo de caso do Quênia

57

Resumo do Quênia

67

Estudo de caso de PSO: EAPN

59

Crescimento da filantropia
no Quênia

68

Estudo de caso de PSO: KCDF

61

Contribuição das PSOs para
esse crescimento

70

Desafios enfrentados pelas
PSOs para alcançar e medir
o impacto

63

Impacto das PSOs do Quênia
nos 4Cs

72

O caminho a seguir

65

Percepções do PSE sobre o
impacto das PSOs

75

Conclusão

APOIADO POR



Promoting philanthropy in East Africa

Resumo do Quênia

A filantropia queniana cresceu em sua capacidade, conexão e credibilidade.

1. A capacidade da filantropia cresceu em termos de recursos financeiros levantados por meio de financiamento internacional e doações domésticas viabilizadas pela tecnologia.
2. As maiores redes do Quênia demonstraram amplitude de alcance e são reconhecidas como contribuintes importantes para a mobilização de mudanças políticas para melhorar a filantropia.
3. O Quênia viu um aumento no número de ONGs verificadas e melhorias nas pontuações de doações globais, contribuindo para a credibilidade da filantropia.

O apoio político favorável e o investimento internacional em PSOs contribuíram para esse crescimento.

1. Nas décadas de 80 e 90, fundações internacionais lançaram as bases para o estabelecimento de organizações e redes de filantropia comunitária doméstica.
2. A década de 2000 foi marcada por mudanças nas políticas, que ajudaram a abrir o espaço cívico do Quênia e a apoiar o estabelecimento e o crescimento das PSOs, que haviam começado na década de 80.
3. Os investimentos de fundações internacionais e as mudanças favoráveis nas políticas possibilitaram o estabelecimento e o crescimento das PSOs, acelerados pelo crescimento da classe média, dos HNWI e das empresas, além dos avanços tecnológicos.
4. A resposta do setor de filantropia à COVID-19 no Quênia tem sido a de tirar proveito de redes fortes para aproveitar a capacidade do ecossistema.

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto. As partes interessadas reconhecem o papel das PSOs no aprimoramento da capacidade e da conexão da filantropia, mas veem um papel maior para as PSOs na construção da credibilidade.

Contribuições específicas das PSOs para o crescimento da filantropia.

1. Capacidade aprimorada por meio de ferramentas e mecanismos para aumentar o volume de fundos domésticos e trazer talentos para o setor.
2. Habilidade aprimorada por meio do apoio à cocriação de estratégias para implementação no campo.
3. Conexão aprimorada com a criação de sinergias para a operação no campo por meio de redes.
4. Aumento da credibilidade da filantropia por meio do engajamento eficaz com o público e o governo para promover mudanças favoráveis nas políticas.

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas torna mais claros o impacto atribuível e os efeitos indiretos.

1. A East Africa Philanthropy Network, uma das mais antigas organizações de rede que operam no Quênia, fez parcerias com membros para aumentar a capacidade e a habilidade da filantropia e promover mudanças favoráveis nas políticas.
2. A Kenya Community Development Foundation influenciou o aumento do volume de filantropia doméstica e, por meio de esforços de capacidade e habilidade, foram formadas redes fortes.

As PSOs geram mais impacto do que apenas nas áreas em que desempenham suas funções, mas a falta de clareza sobre a abordagem correta de medição dificulta a demonstração desse impacto.

1. A conexão foi vista como uma forte área de impacto no Quênia, mas a credibilidade representou um desafio tanto para ver quanto para medir o impacto.
2. Desafio abrangente de definir o que significa impacto para uma organização de infraestrutura.
3. Luta para definir o segundo grau de impacto devido à alta dependência de parceiros.

4. A natureza variável do trabalho limita a medição padronizada.
5. A seleção entre medidas quantitativas e qualitativas também torna a medição desafiadora.
6. Também é necessário tempo para medir o impacto, e o ecossistema é relativamente novo no Quênia.

As PSOs e as partes interessadas reconhecem as áreas em que poderiam ter um impacto maior e mais profundo se recebessem mais financiamento e apoio.

Recomendações para as PSOs

1. A demanda atual por serviços de capacidade e habilidade está sendo atendida pelos próprios financiadores.
2. Demanda por melhor documentação e compartilhamento para fundamentar a tomada de decisões pelas partes interessadas.
3. A necessidade de liderança treinada é cada vez mais reconhecida em todo o setor.
4. Meios de estabelecer a credibilidade necessária para introduzir a transparência e a responsabilidade.
5. A diversificação do apoio às PSOs em todas as regiões e atores também é vista como fundamental para o impacto.

Recomendações para os financiadores

1. Aumento do investimento para aumentar o alcance, a clientela e o impacto das PSOs.
2. Apoio adicional para tornar os serviços das PSOs mais acessíveis, de modo que as organizações menores possam usar esses serviços e crescer.
3. O investimento em PSOs para tirar proveito da tecnologia é uma oportunidade para o crescimento das PSOs.
4. Investimento na criação e no compartilhamento de conhecimento para permitir o aumento da credibilidade do PSE.
5. Investimento no desenvolvimento de uma equipe sênior com sólida experiência na área



Crescimento da filantropia no Quênia

Os dados mostram e os profissionais de campo concordam que a filantropia queniana cresceu em sua capacidade, habilidade e credibilidade.

Figura 7: Capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia no ecossistema de doações do Quênia

		
Capacidade do PSE	Habilidade do PSE	Credibilidade do PSE
 1 bilhão de USD desembolsados para 544 organizações ao longo de 10 anos  Nº 1 em remessas para países africanos, com USD 2,7 bilhões  9,2 milhões de dólares arrecadados pela "Kenians for Kenya"  >1,6 milhão de transações on-line para captação de recursos em 1 ano  68% das pessoas apoiam a caridade	 2.000 organizações parceiras desde 1997  21,2 milhões USD desembolsados para esses parceiros pelo KCDF  56 membros em 4 países da África Oriental	 10 mil de aumento no número de beneficiários de fundos registrados no Conselho de ONGs entre 2018 e 2020  O Índice SDG cresceu de 44,04 a 57 em 2016–2019  O Quênia aumentou sua pontuação no CAF World Giving Index em uma média de 19 pontos em 10 anos, a 2ª mais alta entre os países.

Fonte: Investing in the Sustainable Development Goals in Kenya (2017), Growing Giving in Kenya, Tanzania and Uganda (2020), Banco Mundial (2019), Sustainable Development Report (2019)

A capacidade da filantropia cresceu em termos do total de recursos financeiros e humanos disponíveis.

O financiamento internacional tem sido uma importante fonte de dinheiro, gerando mais de USD 1 bilhão em dez anos. O Foundation Centre, agora Candid, estimou que 23 organizações de doações dos EUA direcionaram mais de USD 1 bilhão em financiamento para 544 organizações no Quênia ao longo dos dez anos até 2013.⁶⁴ Além disso, o Quênia recebeu remessas pessoais no valor de USD 2,72 bilhões em 2018, mais do que qualquer outro país no leste da África.⁶⁵

A filantropia doméstica cresceu com o crescimento da classe média.⁶⁶ Com o crescimento econômico acelerado, especialmente após as mudanças políticas em 2002, o grupo de renda média aumentou para aproximadamente 45% da população do Quênia,⁶⁷ e a filantropia individual é amplamente praticada. Em 2020, 62% da população queniana fez doações filantrópicas, chegando a 22% de sua renda mensal.⁶⁸ O empreendedorismo social também é cada vez mais popular no Quênia, com um número estimado de 44.000 empresas sociais no país.⁶⁹

“Há um número cada vez maior de indivíduos com alto patrimônio líquido no Quênia e na região, e há uma tendência crescente de generosidade no país.”

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

O uso de tecnologia e de plataformas móveis de doação possibilitou a doação on-line e cotidiana. De 2011 a 2012, a campanha "Kenians for Kenya" arrecadou aproximadamente USD 9,2 milhões (KES 1 bilhão), com uma parte significativa arrecadada por meio do M-Pesa. Desde então, a doação on-line tem sido uma tendência crescente. De 2017 a 2018, 1.619,97 milhões de transações arrecadaram USD 34,6 bilhões (KES 3.747,33 bilhões), em comparação com os USD 33 bilhões (KES 3.574,43 bilhões) arrecadados de 2016 a 2017.⁷⁰

“A abordagem prática e contínua dos problemas que afetam o ecossistema pelas PSOs. Há também elementos relacionados à tecnologia, ao uso de plataformas on-line para dar e receber apoio, crowdfunding e o restante.”

—Tom Olila, Strategic Connections

“O Quênia tem um sistema avançado que permite o fluxo de dinheiro, até mesmo para incentivar a doação, por meio do M-Pesa e de outras plataformas móveis de transferência de dinheiro. Isso funciona bem para doações de base.”

—Shaun Samuels, SGS Consulting

O voluntariado é forte (embora em grande parte não documentado). A Política Nacional de Voluntariado foi criada para fornecer diretrizes sobre a coordenação, o gerenciamento e a sustentação eficientes e eficazes do voluntariado no Quênia e para garantir que ele seja incorporado às políticas econômicas nacionais.⁷¹

A forte presença de redes no Quênia tem desempenhado um papel fundamental no aprimoramento da conexão da filantropia.

As maiores redes do Quênia demonstraram amplitude de alcance e são reconhecidas como contribuintes importantes para a mobilização de mudanças políticas para melhorar a filantropia. A Kenya Community Development Foundation (KCDF) formou parcerias com 2.000 organizações desde 1997, distribuindo USD 2,1 milhões de dólares (KES 2,3 bilhões) entre esses parceiros.⁷² A East Africa Philanthropy Network (EAPN), que tem 56 membros em quatro países da África Oriental, trabalhou com esses parceiros e em colaboração com redes com ideias semelhantes, incluindo o grupo de referência de OSCs e o mecanismo nacional de certificação de OSCs, Viwango, para aconselhar o comitê governamental sobre a Lei de Organizações de Benefícios Públicos (PBO) em 2013 e sobre sua implementação atual.⁷³

“Houve tendências notáveis, especialmente no nível das OSCs em geral, que se agruparam em vários grupos temáticos para lidar com várias questões de desenvolvimento.”

Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

O Quênia viu um aumento no número de ONGs verificadas e melhorias nas pontuações de doações globais, contribuindo para a credibilidade da filantropia.

Houve um aumento de 53% no número de organizações sem fins lucrativos registradas. De acordo com o International Center for Not-for-Profit Law, havia mais de 6.500 ONGs registradas no Conselho de Coordenação de ONGs no Quênia em 2018.⁷⁴ Esse número aumentou para 10.000 ONGs em 2020.⁷⁵ Além disso, as sociedades, incluindo sociedades beneficentes, igrejas, sociedades de assistência social, partidos políticos etc. (atualmente cerca de 70.000) agora podem ser estabelecidas de acordo com a Lei de Sociedades, e os trusts são incorporados de acordo com a Lei de Curadores.

As organizações de base, que incluem grupos de autoajuda e organizações de base comunitária (CBOs), também operam principalmente em nível de vilarejo e comunidade. Essas organizações também incorporam a tradição de autoajuda comunitária, arrecadação de fundos e eventos de desenvolvimento chamados Harambee, uma palavra em suaíli que significa cooperar ou trabalhar em conjunto.⁷⁶

O Quênia tem uma classificação baixa nos índices globais, mas tem visto algumas das melhorias globais mais significativas ao longo dos anos. Na pontuação do CAF Giving Index de 2019, o Quênia foi o país que mais melhorou no geral, com um aumento de 19 pontos em relação ao ano anterior, o segundo maior aumento global. Em uma pontuação agregada ao longo de dez anos, o Quênia ocupa a 11ª posição.⁷⁷ O Índice SDG do Quênia também aumentou de 44,04 para 57 no período de 2016–2019.⁷⁸

Contribuição das PSOs para esse crescimento

Tanto os dados quanto os entrevistados sugerem que o apoio político favorável e o investimento internacional em PSOs contribuíram para o crescimento da filantropia no mesmo período.

Figura 8: Contribuição das PSOs para o crescimento da capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia no Quênia

Décadas de 80–
90



As fundações internacionais lançaram as bases para o estabelecimento de organizações e redes de filantropia domésticas.

Década de 2000



As mudanças nas políticas ajudaram a abrir o espaço cívico do Quênia e apoiaram o estabelecimento e o crescimento das PSOs que começaram nos anos 80.

Década de 2010



Investimentos internacionais, mudanças de políticas e fatores socioeconômicos e tecnológicos aceleraram o crescimento das PSOs.

Década de 2020



A COVID-19 e os efeitos adversos do lockdown causaram outro ponto de inflexão para o PSE do Quênia.

Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

Nas décadas de 80 e 90, as fundações internacionais lançaram as bases para o estabelecimento de organizações e redes de filantropia comunitária doméstica.

A maioria das fundações e trusts foi fundada por entidades externas e dependia de financiamento de doadores externos. O apoio filantrópico internacional direcionado da Ford Foundation, da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), da Aga Khan Foundation, da Rockefeller Foundation etc. no início da década de 1980 desempenhou um papel fundamental na definição do tom para a filantropia atual, disseram os profissionais de campo. O financiamento internacional também contribuiu para a criação de fundações locais e indígenas, como a KCDF, e de PSOs regionais, como a Trust Africa, sediada no Senegal, que também atende ao PSE queniano.

“A partir do nível bilateral no Quênia, a Ford Foundation tem sido muito útil para estimular e pressionar pelo estabelecimento e funcionamento adequado das PSOs em vários níveis.”

—Melvin Chibole, Kenya Community Development Foundation

Esse trabalho de base produziu uma forma de fundo de filantropia comunitária que gerou a necessidade de serviços para implantar e gerenciar esses fundos. Os entrevistados compartilharam que havia uma necessidade reconhecida de reduzir a dependência de fontes externas de financiamento e uma forte demanda para mobilizar os esforços da comunidade para construir e manter a infraestrutura básica nos setores de desenvolvimento econômico, saúde e educação. A filantropia baseada na comunidade começou a crescer, trazendo a necessidade de formas inovadoras de financiar e gerenciar fluxos financeiros, incluindo subsídios correspondentes, aluguel de propriedades e investimentos com fins lucrativos geradores de renda.

Em meados da década de 1980, a primeira conferência global sobre ambiente favorável foi organizada pela Aga Khan Development Network no Quênia.⁷⁹ Esse foi um primeiro passo crucial para o desenvolvimento de redes no PSE queniano. Essa conferência deu origem à Declaração de Nairóbi, que incluía recomendações de incentivos legais e fiscais para promover um maior investimento social.

A década de 2000 foi marcada por mudanças de políticas que ajudaram a abrir o espaço cívico do Quênia e a apoiar o estabelecimento e o crescimento das PSOs que haviam começado na década de 80.

A abertura do espaço cívico em 2002 e a adoção da constituição em 2010 possibilitaram a formação de associações. Os profissionais de campo disseram que a transformação do sistema governamental de autoritário para multipartidário em 1992, complementada pela substituição do partido da independência por um governo otimista e aberto em 2002, estimulou um crescimento substancial no setor.

As mudanças na constituição do Quênia em 2010 exigiram maiores controles sobre o governo central e transferiram a responsabilidade por serviços como saúde e educação das autoridades nacionais para as locais. A constituição também destacou o direito à liberdade de associação, permitindo a formação de OSCs.

Em 2013, o Quênia introduziu a Lei de Organizações de Benefícios Públicos (PBO) com o objetivo de garantir uma regulamentação transparente e eficiente da sociedade civil, estabelecendo regras claras sobre seu registro e criando um sistema de incentivos em apoio a organizações que realizam atividades de benefício público. O impacto total dessa medida ainda está para ser visto no ecossistema.

“Os principais pontos de virada para o setor foram a adoção das diretrizes do grupo de referência das OSCs em 2008 e a constituição em 2010.”

—Clement Nganga, Allavida Kenia

As mudanças no ambiente econômico e político durante esse período também permitiram a criação e o crescimento de empresas sociais. De acordo com um relatório do British Council, as empresas sociais começaram a se desenvolver no Quênia após o ano 2000, quando a recessão econômica e a diminuição do apoio da comunidade internacional de doadores levaram a uma nova maneira de tentar resolver os desafios sociais e ambientais.⁸⁰

Atualmente, o Quênia, especialmente Nairóbi, é um centro de investimentos sociais e empresas sociais. O país tem uma forte capacidade de inovação, ocupando o 50º lugar no ranking mundial. Inovações como o sistema de transferência móvel de dinheiro M-Pesa são reconhecidas mundialmente e estabeleceram uma base para outros modelos de negócios inovadores com impacto social e econômico.⁸¹

Os investimentos de fundações internacionais e as mudanças favoráveis na política permitiram o estabelecimento e o crescimento das PSOs, acelerados por uma combinação de fatores socioeconômicos e tecnológicos.

A década de 2010 assistiu ao crescimento da classe média, de indivíduos com alto patrimônio líquido (HNWIs) e de empresas, muitos dos quais viram suas atividades filantrópicas começarem ou se acelerarem no período de 2010–2020, à medida que a economia da região se recuperava. Também houve remessas em grande escala de quenianos do exterior durante esse período.

Isso resultou em um aumento nas doações mais formais destinadas a tratar de questões específicas e criar impacto.

“Não é fácil destacar alguns indivíduos, mas houve um movimento coletivo tanto das fundações antigas quanto das novas, tanto do mundo corporativo quanto do movimento privado das organizações da sociedade civil (OSCs).”

—Chilande Warrande, Viwango

Os avanços na tecnologia também permitiram um aumento na filantropia digital. Devido à sua conveniência, o uso de plataformas on-line e móveis para dar e receber apoio e crowdfunding aumentou. O volume de transferências de dinheiro por telefone celular aumentou de 1.577,68 milhões de transações para 1.619,97 milhões de transações no período de 2017–2018. Isso representa um aumento de 2,68% e 4,84% em volume e valor, respectivamente, de acordo com o Banco Central do Quênia.⁸²

Assim como na Índia e em outros lugares, a COVID-19 e os efeitos adversos do lockdown criaram um ponto de inflexão para o PSE do Quênia.

Como foi o caso da Índia, a COVID-19 destacou a necessidade de colaboração entre os atores no espaço da filantropia. A crise também chamou a atenção para o papel mais importante que algumas PSOs de grande porte desempenham na sociedade. A filantropia também foi vista como fundamental para apoiar o trabalho do governo nesses momentos, mas de uma forma que afirme sua própria identidade e independência.

A resposta do setor de filantropia no Quênia tem sido a de alavancar redes fortes para aproveitar a capacidade do ecossistema. A African Venture Philanthropy Alliance (AVPA) permitiu que mais de 350 investidores, organizações e outros implementadores no Quênia, na Nigéria e na África do Sul coordenassem seus esforços por meio de plataformas informais.⁸³ O National Business Compact on Coronavirus (NBCC), uma coalizão de redes do setor privado e da sociedade civil, arrecadou cerca de USD 648,3 mil (KES 70,2 milhões) de 14 parceiros.⁸⁴ A Safe Hands Kenya é uma aliança de organizações empresariais e da sociedade civil do Quênia que tem como missão arrecadar mais de USD 1 bilhão para atingir 1,3 bilhão de pessoas em dois meses.⁸⁵

No geral, em agosto de 2020, o Quênia mobilizou USD 1,7 bilhão por meio de doações locais de pessoas físicas e do setor privado.⁸⁶

Para o futuro, a maioria dos entrevistados destacou a necessidade de uma estrutura para responder a situações de crise. A falta de planos de backup ou contingência entre as PSOs e ONGs foi vista como uma lacuna importante que limita a resposta do PSE à crise.

Impacto das PSOs do Quênia nos 4Cs

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto.

As organizações que registraram impacto em todos os 4Cs eram, em geral, organizações estabelecidas antes dos anos 2000.

Os resultados da pesquisa mostraram que 100% dos entrevistados viram impacto quando forneceram funções para desenvolver a capacidade, a habilidade e a conexão do PSE. Apenas 75% viram impacto nas funções relacionadas a credibilidade. Uma visão geral do impacto criado pelas PSOs pode ser vista na tabela abaixo.

De forma notável, embora não surpreendente, organizações como a EAPN, a KCDF e a Aga Khan Foundation, que conseguiram articular seu impacto em três ou quatro Cs, também foram as PSOs citadas com mais frequência nas entrevistas como tendo tido um impacto significativo no crescimento da filantropia.

Embora a maioria dos entrevistados tenha comprovado o impacto que estava observando por meio de números, indicadores relacionados aos resultados foram apresentados por organizações como a Aga Khan Foundation, a EAPN e a KCDF, que estão no ecossistema há muito tempo, conhecem a história do desenvolvimento do setor e

têm os dados para o seu crescimento. Elas também têm uma compreensão mais holística do ecossistema, em comparação com os participantes que entraram no processo mais tarde.

Tabela 12: Impactos das PSOs do Quênia nos 4Cs

	Capacidade	Habilidade	Conexão	Credibilidade
East Africa Philanthropy Network (EAPN) (2003)	Núm. de parceiros financiados por meio do GivingTuesday: ⁸⁷ 60	Núm. de fundações, trusts e filantropos habilitados com dados: ⁸⁸ 90+	Núm. de organizações associadas: ⁸⁹ 56 Núm. de países envolvidos: ⁹⁰ 4	Política ativada: ⁹¹ Lei PBO (2013) para definir estruturas, leis e diretrizes para a criação e administração de organizações de benefício público.
Kenya Community Development Foundation ⁹² (1997)	Volume de subsídios para projetos liderados pela comunidade: USD 21,2 milhões (KES 2,3 bilhões)	Valor do financiamento para desenvolvimento de capacidade: USD 692,6 mil KES 75 milhões	Núm. de parcerias: 2.000 (no Quênia)	Núm. de fundos perpétuos administrados: 28
Aga Khan Foundation (Yetu) ⁹³ AKF (1974) Yetu (2014)	Núm. de campanhas de arrecadação de fundos locais ativadas: 86 Volume de fundos arrecadados: USD 1,52 milhão KES 165 milhões	Núm. de organizações capacitadas com conhecimento, habilidades e mudanças de atitudes: 236	Núm. de OSCs em prática comunitária crescente estabelecidas: 650	Núm. de OSCs que captam recursos na plataforma de filantropia eletrônica: 100+
Kenya Philanthropy Forum ⁹⁴ (2015)	Núm. de fundações habilitadas em capacidades de gestão de dados e acesso ao conhecimento: 80		Núm. de fundações associadas: 70+	
Viwango ⁹⁵ (2011)	Núm. de organizações cujas lacunas de capacidade e planos de aprimoramento têm sido desenvolvidos: 20		Núm. de organizações associadas: 40	Núm. de organizações certificadas: 14 (1 ouro, 5 prata e 8 bronze) Núm. de organizações "a serem" certificadas: 23 Política ativada: Lei PBO (2013)
SDG Partnership Platform ⁹⁶ (2017)	Volume de ajuda financeira e apoio catalisador em espécie: USD 5,8 milhões		Núm. de fundações conectadas: 70+ Núm. de vias conectadas: 4	
Good Kenyan Foundation ⁹⁷ (2017)		Núm. de coortes treinadas: 7 Núm. de alunos treinados: 100 Núm. de mentores inscritos: 70 Núm. de bolsas de estudo concedidas: 8		
Africa Venture Philanthropy Association ⁹⁸ (2018)			Núm. de membros: Pan-africanismo (54 países) + 52 países no exterior	Afiliação à rede: Europa (EVPA - sede em Bruxelas com 254 membros) e Ásia (sede da AVPN em Singapura com 503 membros)
Segal Family Foundation ⁹⁹ (2008)	Volume de subsídios: USD 12 milhões Núm. de investimentos em empresas sociais: 20*	Fundos concedidos como parte do programa de incubadoras de impacto social: USD 2 milhões	Núm. de parceiros: 223	

Capacidade	Habilidade	Conexão	Credibilidade
	*relatado em 2019	(2013–2015) Recursos de capacitação: USD 2 milhões	
Strategic Connections ¹⁰⁰ (1998)		Número de atores com os quais colaboraram: 500	
UNDP	Volume de fundos mobilizados em 2018: USD 40,8 milhões		Núm. de regulamentações sobre mineração desenvolvidas e promulgadas: 14

Ao longo dos anos, as PSOs mencionadas na tabela acima levantaram pelo menos USD 81 milhões, com USD 4,7 milhões direcionados ao desenvolvimento de capacidades. Seu trabalho capacitou 326 organizações com dados e conhecimentos, treinou mais de 1.100 alunos, certificou mais de 37 organizações e forjou mais de 2.000 parcerias entre 100 fundações e 500 outras partes interessadas do PSE. Os esforços incansáveis das PSOs também resultaram na promulgação da lei PBO.

Fonte: Entrevistas com representantes de organizações, sites de organizações e documentação

Percepções do PSE sobre o impacto das PSOs

As partes interessadas reconhecem o papel das PSOs na melhoria da capacidade e da conexão da filantropia, mas veem um papel maior para as PSOs na construção da credibilidade.

Os profissionais acreditam que as PSOs melhoram a capacidade apoiando o crescimento da filantropia local e canalizando profissionais para esse setor.

Uma maior disponibilidade de ferramentas para aumentar o volume de fundos domésticos. Grandes fundações internacionais, como a Aga Khan Foundation e a Rockefeller Foundation, têm pressionado pelo crescimento da filantropia no país e na região. Como resultado, o setor está começando a ver uma filantropia mais focada e uma filantropia local sustentada, em que as organizações estão reduzindo sua dependência de financiamento internacional e buscando mais fontes domésticas de financiamento. Também houve desenvolvimentos na tecnologia, levando ao uso de plataformas on-line para dar e receber apoio e financiamento coletivo para a filantropia doméstica.

“Enormes quantidades de dinheiro arrecadado localmente e doações em espécie demonstraram impacto.”

—Cynthia Onyango, Aga Khan Foundation

As empresas sociais administradas por profissionais estão criando oportunidades de trabalho e trazendo talentos para o setor. Os especialistas da área acreditam que um número cada vez maior de profissionais formados em universidades está entrando no espaço da filantropia. Além disso, mais deles estão buscando o empreendedorismo social como um meio de realização pessoal e uma oportunidade de contribuir para o crescimento do ecossistema.

“O sistema educacional produziu profissionais que estão trabalhando nesse espaço e abrindo empresas.”

—Janet Mawiyoo, Kenya Community Development Foundation

Os profissionais também observam que as PSOs aumentam a habilidade apoiando a cocriação e o aumento das estratégias de implementação no campo.

As PSOs permitiram que as organizações cocriassem e aprimorassem estratégias no campo. Entre os financiadores internacionais no Quênia, a Ford Foundation tem sido fundamental para estimular e promover a criação e o funcionamento adequado das PSOs em vários níveis. A filantropia comunitária também está aumentando, e as PSOs estão trabalhando em formas inovadoras de financiar e gerenciar fluxos financeiros.

“É por causa da pequena filantropia institucional que vemos uma mudança para a formalização.”

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

As PSOs também são reconhecidas por seu know-how prático diversificado, resultante do trabalho com uma rede variada de partes interessadas. A maioria das PSOs normalmente trabalha com diferentes partes interessadas e pode trazer aprendizado de todo o espectro, o que é visto pelos clientes como uma adição valiosa.

As PSOs também contribuíram para a conexão da filantropia, de acordo com os profissionais, criando sinergias no campo para a operação de filantropos e OSCs por meio de redes.

Redes com múltiplas partes interessadas ajudaram a otimizar recursos e esforços ao viabilizar a colaboração. Elas possibilitam a formação de um espaço de filantropia orientado por uma agenda comum. Elas também estão reunindo as PSOs existentes, indivíduos com alto patrimônio líquido e empresas para praticar a filantropia organizada. Além disso, elas desempenharam um papel importante na obtenção da tração necessária em vários níveis de governo.

“As redes ajudam a otimizar os recursos e os esforços para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), permitindo uma colaboração eficaz com o ecossistema mais amplo.”

—Arif Neky, SDG Partnership Platform

As PSOs contribuíram para a credibilidade da filantropia ao se envolverem efetivamente com o público e o governo a fim de promover mudanças favoráveis em políticas.

Tem havido uma forte tendência de as PSOs defenderem mudanças legais e políticas favoráveis. As PSOs se envolveram efetivamente com o governo, e esses esforços culminaram com a aprovação da Lei das Organizações de Benefício Público (PBO), que ainda não foi operacionalizada. O nível em que as redes obtiveram acesso ao governo e a outras partes interessadas, os compromissos assumidos até o momento e os planos para o futuro são extensos. Ainda não se sabe até que ponto eles podem ser colocados em prática, mas não há dúvidas sobre a intenção e a ambição das PSOs nesse sentido.

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas torna mais claros o impacto atribuível e os efeitos indiretos.

Estudo de caso de PSO: EAPN

A East Africa Philanthropy Network (EAPN), uma das mais antigas organizações de rede que operam no Quênia, fez parcerias com membros para aumentar a capacidade e a habilidade da filantropia e promover mudanças favoráveis em políticas.

A EAPN tem como objetivo aumentar a colaboração entre os participantes locais para promover a captação de recursos locais e doações eficazes.

Com início em 2001, o Escritório da Ford Foundation para a África Oriental convocou uma série de reuniões com oito trusts regionais e fundações em uma iniciativa chamada East Africa Foundations Learning Group (Grupo de Aprendizagem de Fundações da África Oriental), lançando as bases para a East Africa Association of Grantmakers (EAAG) que, em 2003, tornou-se a East Africa Philanthropy Network (EAPN). A EAPN tem como objetivo aumentar a colaboração entre os participantes locais para promover a captação de recursos locais e doações eficazes. Seus participantes são membros de trusts familiares, fundações comunitárias e corporativas, e outros tipos de organizações doadoras e não doadoras interessadas em promover a filantropia local na África Oriental.¹⁰¹

“A EAPN é uma das redes mais fortes da região que oferece suporte ao ecossistema.”

—Shaun Samuels, SGS Consulting

Ao longo dos anos, os parceiros também se beneficiaram de apoio nas áreas de capacidade e habilidade.

Sob a liderança da EAPN, o GivingTuesday foi lançado no Quênia, reunindo mais de 120 organizações e indivíduos para traçar o perfil, incentivar e celebrar a cultura da filantropia local na África Oriental. A EAPN também desenvolveu e lançou recentemente uma plataforma on-line, o East Africa Philanthropy Data Portal, usado por mais de 120 fundações, trusts e agentes filantrópicos. A Associação oferece capacitação para seus membros em vários tópicos, incluindo desenvolvimento de conselhos, estratégia, captação de recursos, concessão de doações e gestão financeira.

“A EAPN desempenhou um papel significativo, não apenas reunindo as PSOs existentes, mas também incentivando o trabalho realizado por cada PSO.”

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

A EAPN também conseguiu aproveitar as redes e os recursos de seus membros para promover mudanças favoráveis nas políticas do setor.

A EAPN, juntamente com fundações e parceiros locais, incluindo a Aga Khan Foundation, a Chandaria Foundation, a Ford Foundation, a Kenya Community Development Foundation e o Ufadhili Centre for Philanthropy, reuniu um comitê de especialistas para elaborar recomendações para o governo e trabalhou com eles e com outras OSCs para impulsionar a aprovação da Lei PBO, que abrange todo o setor de benefícios públicos e proporcionará melhor regulamentação e coordenação do setor.

A EAPN também defendeu a melhoria do ambiente fiscal para a filantropia no Quênia. Como resultado, as doações agora são 100% dedutíveis de impostos.

Estudo de caso de PSO: KCDF

A Kenya Community Development Foundation, criada por financiadores internacionais, desenvolveu-se para assumir um papel mais importante na criação de conexões e capacidades.

Formada em 1997 como uma instituição filantrópica pública, com o apoio de organizações como a Fundação Aga Khan e a Ford Foundation, a intenção por trás da Kenya Community Development Foundation (KCDF) era que ela se tornasse um recurso para o desenvolvimento que não dependesse totalmente de ajuda externa. A organização conta com o apoio de quatro a cinco doadores internacionais por ano e de 10 a 15 apoiadores locais, incluindo indivíduos, famílias e empresas do Quênia.¹⁰²

A teoria de mudança da KCDF tem como premissa a ideia de que mudanças rápidas e duradouras são possíveis quando as comunidades são capazes de iniciar suas próprias soluções para seus desafios de desenvolvimento e de aproveitar e desenvolver seus próprios recursos.

A teoria de mudança da KCDF tem como premissa a ideia de que mudanças rápidas e duradouras são possíveis quando as comunidades são capazes de iniciar suas próprias soluções para seus desafios de desenvolvimento e de aproveitar e desenvolver seus próprios recursos.¹⁰³ Entre outras coisas, essas somas ajudam a desenvolver colaborações ponderadas e de longo prazo com outros atores, como governos, organizações sem fins lucrativos, o setor empresarial e indivíduos, para alcançar a justiça social. Essas colaborações também resultam em maior pesquisa e advocacy.

“A criação de conhecimento no Quênia se tornou mais forte, o que não teria sido possível se a KCDF não existisse.”
—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

A sustentabilidade está no centro do trabalho da KCDF. De acordo com essa abordagem, a fundação continua a desenvolver um fundo patrimonial cujos rendimentos são investidos no trabalho da KCDF com as comunidades. A KCDF também faz parcerias com comunidades organizadas e indivíduos que investem seus fundos juntamente com o fundo patrimonial da KCDF. Atualmente, a KCDF administra 28 fundos perpétuos mantidos por organizações comunitárias e famílias.¹⁰⁴

O trabalho realizado pela KCDF influenciou um aumento no volume da filantropia doméstica. Os doadores apoiam a KCDF por meio de uma série de financiamentos restritos e irrestritos, bem como por meio do fundo patrimonial comunitário da KCDF, que a KCDF usa para conceder subsídios a iniciativas identificadas por meio de uma análise cuidadosa das necessidades de desenvolvimento do Quênia. A KCDF ajuda a facilitar os objetivos dos financiadores, fornecendo uma compreensão contextual das questões de desenvolvimento do Quênia e acesso às partes interessadas locais. Desde 1997, a KCDF concedeu mais de USD 21,2 milhões (KES 2,3 bilhões) em subsídios a projetos liderados pela comunidade, de acordo com as áreas de foco da KCDF: meios de subsistência, educação, meio ambiente e gestão de recursos naturais, governança eficaz, eficácia institucional e e-learning.¹⁰⁵

Como parte dos vários esforços nas áreas de capacidade e habilidade, foram formadas redes sólidas. Por meio de compromissos diretos e indiretos com os beneficiários, a KCDF formou parcerias com mais de 2.000 organizações no Quênia desde a sua fundação.

“Por meio do modelo KCDF, toda a comunidade é envolvida.”
—Bhekinkosi Moyo, Africa Centre for Philanthropy and Social Investment, Wits Business School

O impacto de uma das principais iniciativas dos financiadores, a Yetu, foi também destacado.

A Yetu ("nosso" em kiswahili) é financiada pela Fundação Aga Khan e pela USAID. A Yetu permite que as OSCs criem melhores compromissos com a comunidade, fortaleçam os vínculos e a confiança com organizações, empresas, fundações, governos e cidadãos quenianos com ideias semelhantes.

A Yetu promove um ecossistema mais forte para as OSCs do Quênia por meio de uma abordagem de colaboração, aprendizado e adaptação (CLA), tanto no projeto quanto na implementação de intervenções que promovem o desenvolvimento local. Ao longo dos anos, a Yetu:¹⁰⁶

- Permitiu que 86 organizações da sociedade civil do Quênia lançassem campanhas locais de captação de recursos, arrecadando mais de KES 165 milhões (USD 1,52 milhão) para o desenvolvimento local;
- Aprimorou o conhecimento, as habilidades e as atitudes de 236 organizações em relação à captação de recursos locais por meio da aprendizagem combinada;
- Estabeleceu uma comunidade de prática crescente com mais de 650 OSCs locais e mobilizou contribuições de conhecimento especializado e recursos por parte do setor privado; e
- Desenvolveu e implantou uma plataforma de filantropia eletrônica — mais de 100 organizações da sociedade civil do Quênia compartilharam aprendizados na plataforma e arrecadaram fundos para cursos de desenvolvimento local.

“A Iniciativa Yetu teve alguns marcos significativos... especialmente a mobilização das comunidades locais para o autodesenvolvimento de suas próprias áreas e projetos de seu próprio interesse.”

—Cynthia Onyango, Aga Khan Foundation

Nos últimos dez anos, o PSE viu a entrada de novas PSOs especializadas para preencher as lacunas de serviço no ecossistema.

A **SDG Partnership Platform** foi criada em 2017 para otimizar os recursos e os esforços para alcançar os ODSs, permitindo uma colaboração eficaz com o ecossistema filantrópico mais amplo.

Desde sua criação, a SDG Partnership Platform mobilizou USD 5,8 milhões em apoio catalítico financeiro e em espécie, provenientes de uma série de parceiros multilaterais, bilaterais, filantrópicos e do setor privado. Ela conectou mais de 70 fundações e identificou quatro caminhos por meio de um processo de design de sistema com várias partes interessadas para acelerar o Desenvolvimento da Primeira Infância (ECD) no Quênia.¹⁰⁷ O foco é apoiar os cuidadores para que recebam e compreendam a ciência mais recente sobre ECD, projetando e testando modelos inovadores e dimensionáveis e projetando e testando modelos de negócios orientados pela demanda.

A Viwango, criada em 2011, também foi reconhecida por seu papel na construção de credibilidade durante as entrevistas, o que possibilitou um maior impacto em:

“Gerar recursos financeiros, aprimorar o potencial humano, facilitar interações e espaços inclusivos, orquestrar colaborações, aprimorar o envolvimento público e influenciar políticas.

Os resultados pretendidos foram o aumento do nível de confiança que as organizações conquistaram e a crescente fraternidade de OSCs com classificação mais alta. Além disso, houve um aumento da estabilidade no setor das OSCs no Quênia, um fenômeno que era inédito antes da criação da Viwango. Foi uma jornada longa e tediosa, mas que começa a crescer e dar frutos.”

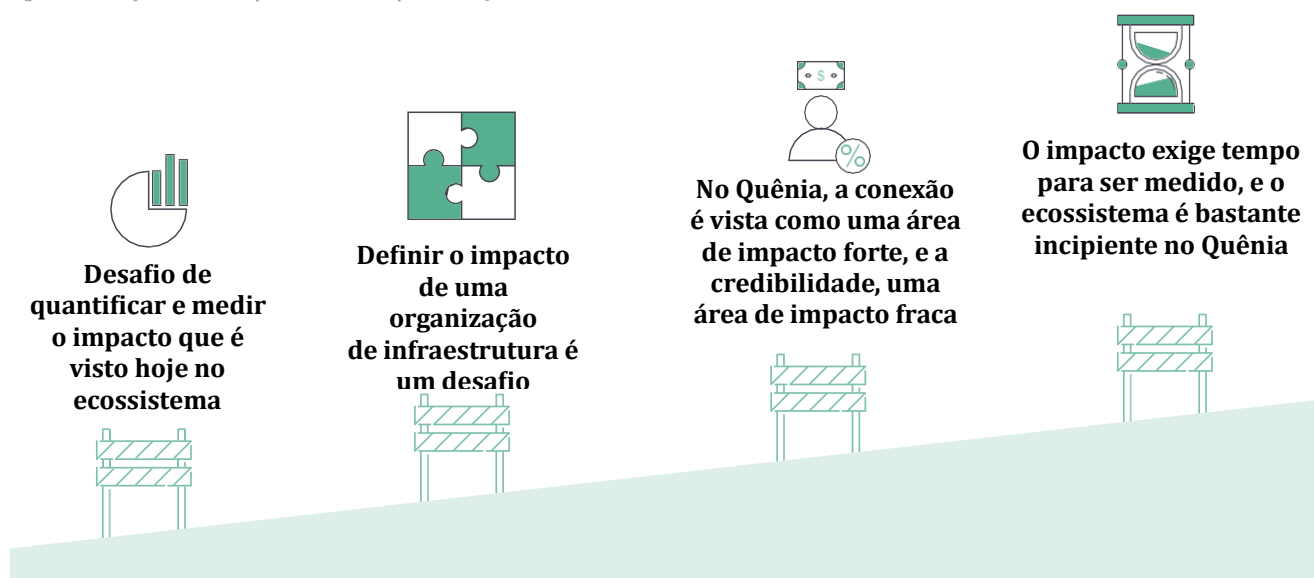
—Chilande Warrande, Viwango

A **M-Changa**, fundada em 2012, é uma plataforma on-line e móvel de captação de recursos para indivíduos, organizações e empresas com sede em Nairóbi. Entre 2013 e 2018, a M-Changa ajudou 28.000 projetos a arrecadar USD 5 milhões.¹⁰⁸ Em 2018, a M-Changa firmou uma parceria com a Global Giving para fortalecer a filantropia liderada pela comunidade no Quênia, bem como para direcionar mais recursos internacionais para parceiros locais.

Desafios enfrentados pelas PSOs para alcançar e medir o impacto

As PSOs geram mais impacto do que apenas nas áreas em que desempenham suas funções, mas a falta de clareza sobre a abordagem correta de medição dificulta a demonstração desse impacto. Entretanto, o impacto das PSOs provavelmente aumenta à medida que novas organizações crescem.

Figura 9: Desafios das PSOs para medir o impacto no Quênia



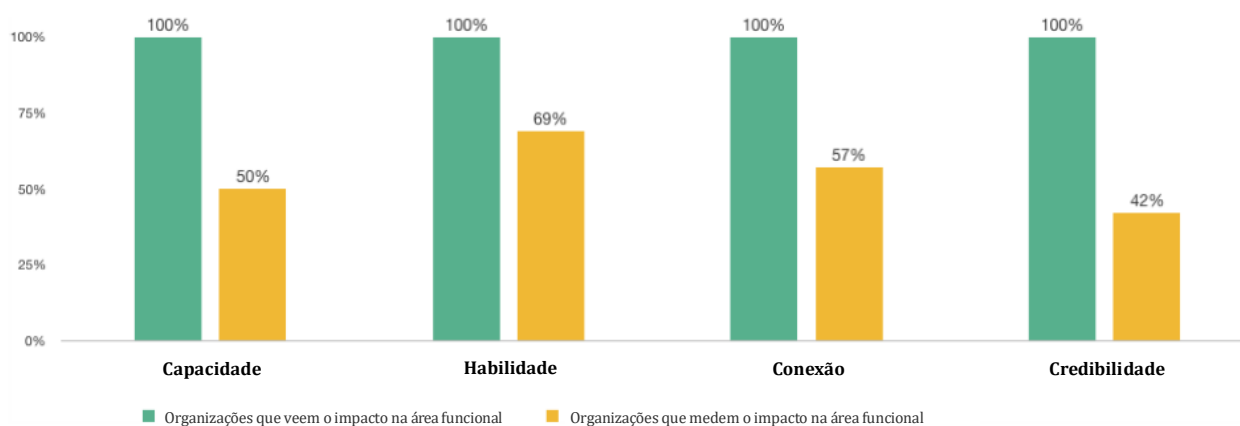
Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

As PSOs conseguem “ver” impacto em até cinco áreas funcionais, porém, geralmente só conseguem “medir” esse impacto em três dessas áreas.

Em média, as PSOs fornecem três funções principais e quatro auxiliares. Cem por cento dos entrevistados que oferecem funções de capacidade, habilidade e conexão e 75% dos entrevistados que oferecem funções de credibilidade viram impacto em suas áreas de função. No entanto, quando se tratou de medir o impacto de fato, essas porcentagens ficaram abaixo de 70% em todos os 4Cs, sendo a mais baixa para a credibilidade.

A conexão foi vista como uma área de impacto forte no Quênia, enquanto a credibilidade representou um desafio tanto em termos de “ver” quanto de “medir” o impacto.

Figura 10: PSOs vendo e medindo o impacto nas áreas funcionais dos 4Cs no Quênia



Fonte: Pesquisa com 14 PSOs do Quênia

Todos os 14 entrevistados viram impacto na conexão; 13, na capacidade; 12, na habilidade; e apenas 9, na credibilidade, que teve a classificação mais baixa tanto em termos do impacto visto quanto do mensurado. Dos 12 entrevistados que forneciam funções de credibilidade, apenas cinco estavam medindo o impacto.

Em termos dos temas sob os amplos títulos dos 4Cs, a maior diferença entre ver e medir o impacto foi observada em "Melhorar o envolvimento público" e "Facilitar a interação e os espaços inclusivos" (7). Em seguida, vieram "Cocriação e ampliação de estratégias e orquestração de colaborações" (6), "Construção e fortalecimento de narrativas", "Geração de recursos humanos" e "Fornecimento de suporte para monitoramento, aprendizado e avaliação" (5). Além disso, "Geração de ativos digitais" foi uma função fornecida por cinco entrevistados, mas que não foi medida por nenhum deles.

As PSOs reconheceram que enfrentam o desafio geral de definir o que significa impacto para uma organização de infraestrutura.

As PSOs têm dificuldade em definir o segundo grau de impacto devido à alta dependência de parceiros. As PSOs compartilharam que, embora atendessem clientes no setor filantrópico, não conseguiam mapear o impacto no crescimento do PSE, além do serviço imediato prestado por elas.

A natureza variável do trabalho limita uma medição padronizada. As PSOs disseram que, embora houvesse diferentes ferramentas e sistemas disponíveis para medir o impacto, a padronização era difícil devido à natureza variada dos programas que executam e à consequente diversidade dos resultados obtidos.

A falta de clareza na incorporação de medidas quantitativas e qualitativas para o impacto também tornou a medição desafiadora. As partes interessadas concordaram que o impacto precisa ser visto como uma questão de causalidade e precisa de uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. As PSOs também compartilharam que, embora as ferramentas padrão de monitoramento e avaliação (M&A) ajudem a medir o impacto, há também uma necessidade cada vez maior de incorporar os aprendizados sobre o impacto a partir da base e usar outros métodos de medição que incluem o bem-estar dos indivíduos e os níveis de felicidade e gratidão que podem não ser capturados por nenhuma ferramenta de M&A.

As PSOs também reconheceram o feedback das partes interessadas do ecossistema como uma ferramenta eficaz para monitorar o impacto.

"A medição do impacto é uma das áreas em que a Fundação teve que investir pesadamente e, ao contrário de outras organizações que fazem isso por meio de medidas quantitativas, a Ford tem matrizes que passam por avaliações qualitativas que refletem o trabalho que fazemos."

—Hannah Ahere, Ford Foundation

Ademais, é necessário tempo para medir o impacto, e o ecossistema é relativamente novo no Quênia.

Verificou-se que uma proporção maior das PSOs criadas há mais de 15 anos estava medindo o impacto. A maioria das PSOs observou que, com o tipo de trabalho que realizam, leva tempo para ver os resultados pretendidos e não pretendidos de seu trabalho.

"O desenvolvimento não é como café instantâneo, exige tempo. O trabalho de influenciar e criar impacto na sociedade é de longo prazo e tem efeitos em cascata em muitos setores."

—Arif Neky, SDG Partnership Platform

As PSOs também compartilharam que essa perspectiva de longo prazo é importante para garantir a alocação eficaz de recursos e promover uma implementação aprimorada. Isso é um desafio extra para empresas mistas que definiram indicadores de resultados em sua linha principal de negócios.

O caminho a seguir

As PSOs e as partes interessadas reconhecem as áreas em que poderiam ter um impacto maior e mais profundo se recebessem mais financiamento e apoio.

As conversas com os clientes de PSOs destacaram que a maioria dos serviços de PSOs têm sido efetivamente fornecidos por financiadores e redes ao longo dos anos. Somente nos últimos tempos, surgiram PSOs mais novas e especializadas para preencher as lacunas de serviços no ecossistema.

As partes interessadas identificaram seis áreas distintas nas quais as PSOs mais novas poderiam se concentrar para agregar valor ao seu trabalho no futuro:

Figura 11: Recomendações para o progresso das PSOs do Quênia em termos de suporte de capacidade, fornecimento de especialização técnica, contexto de campo, pesquisa acionável, conexões diversas e variações regionais



Sinergias por meio de redes

Recomendação para os financiadores:

É necessário aumentar os investimentos no crescimento das PSOs para multiplicar seu alcance, clientela e impacto.



Desenvolvimento da habilidade das ONGs

Recomendação para as PSOs:

Há uma demanda crescente por serviços de capacidade e habilidade, que atualmente estão sendo realizados pelos próprios financiadores.

Os clientes destacaram que há uma demanda cada vez maior por liderança no setor para mobilizar recursos a fim de atender às demandas do setor.



Talento, dados, pesquisa

Recomendação para as PSOs:

Embora a geração de conhecimento tenha aumentado, há uma demanda por melhor documentação e compartilhamento para informar a tomada de decisão das partes interessadas.

Recomendação para os financiadores:

É necessário que os financiadores invistam no desenvolvimento de uma equipe sênior com um sólido contexto do campo.



Estratégia de gestão financeira

Recomendação para os financiadores:

Os investimentos em PSOs para tirar proveito da tecnologia são uma oportunidade para o crescimento das PSOs. Em todas as conversas com especialistas, a tecnologia surgiu como um forte contribuinte para o crescimento das PSOs. É necessário que os financiadores invistam no crescimento de PSOs locais menores, focadas no setor de desenvolvimento, para que tragam experiência de campo.



Serviços acessíveis

Recomendação para as PSOs

A diversificação do suporte disponibilizado pelas PSOs para diferentes regiões e participantes também foi considerada fundamental para aumentar o impacto.

Recomendação para os financiadores:

É necessário aumentar a acessibilidade econômica dos serviços das PSOs para permitir que organizações menores os usem e cresçam.



Normas de transparência

Recomendação para as PSOs:

Há uma percepção crescente de que o setor carece de transparência e responsabilidade, o que destaca a necessidade de mecanismos de credibilidade.

Recomendação para os financiadores:

A criação e o compartilhamento de conhecimento é uma área que precisa de apoio adicional e pode permitir o aumento da credibilidade das PSOs.

Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

A crescente demanda por serviços de capacidade e habilidade está sendo atendida, muitas vezes, pelos próprios financiadores. Os clientes de PSOs compartilharam que as redes e fundações têm trabalhado cada vez mais no desenvolvimento da capacidade e da habilidade. Por exemplo, uma iniciativa da C.S. Mott Foundation visa mapear o ecossistema de fundações comunitárias e desenvolver conhecimento nessa área, onde atualmente não há dados disponíveis. A Fundação Aga Khan, juntamente com a CAF, também realizou um estudo para mapear o crescimento das doações na África Oriental. O ecossistema destacou que a maioria dessas necessidades muitas vezes não é atendida pelo mercado e é complementada por financiadores e fundações.

“A maior parte do nosso trabalho acadêmico e de pesquisa é como consultores. Muitas das organizações que concedem doações também desenvolveram a capacidade de prestar serviços e consultoria a seus parceiros. Agora estamos vendo alguns africanos que estão desenvolvendo sua capacidade de apoiar a criação de recursos, a gestão de produtos etc.”

—Dr. Stigmata Tenga, Africa Philanthropy Network

Embora as atividades de geração de conhecimento tenham aumentado, há uma demanda por melhor documentação e compartilhamento para informar a tomada de decisões das partes interessadas. Os clientes de PSOs observaram que algumas das barreiras enfrentadas no início estavam relacionadas à falta de conhecimento no setor e ao seu fluxo de forma coordenada.

No entanto, conforme mencionado acima, agora há iniciativas em andamento para mapear o crescimento de, por exemplo, fundações comunitárias. A EAPN realizou uma pesquisa sobre o ambiente tributário na região e tem trabalhado para defender/desenvolver sistemas para registrar e capturar a filantropia de forma organizada por meio, por exemplo, da autoridade fiscal. A KCDF estabeleceu um Programa de Política, Pesquisa e Advocacy dedicado e hospeda a Iniciativa de Incentivos Fiscais, uma colaboração de várias instituições empenhadas em trabalhar para criar um ambiente legislativo mais favorável à filantropia por meio de uma combinação de pesquisa e advocacy.

Embora a maioria dos participantes tenha concordado que a geração de conhecimento aumentou, eles compartilharam que isso é frequentemente prejudicado pela ausência de documentação e de divulgação. Não há um ponto central para coletar dados sobre filantropia e para usá-los a fim de demonstrar como a filantropia contribuiu para o crescimento do país e da região. Ao mesmo tempo, não houve coordenação das melhores práticas desenvolvidas por aqueles que trabalham na área. Além disso, havia o grande problema das organizações que trabalhavam em silos, duplicando esforços e se envolvendo em concorrência desnecessária.

“Não somos tão bons em termos de documentação e narrativa. Queremos ver mais histórias de filantropias.”

—Evans Okinyi, East Africa Philanthropy Network

A necessidade de liderança treinada é cada vez mais reconhecida em todo o setor. As PSOs destacaram que as pessoas estão cada vez mais buscando carreiras que considerem oferecer significado e propósito, além dos benefícios pessoais, e muitas vezes são atraídas para o setor sem fins lucrativos.

Os entrevistados observaram que o sistema educacional produziu profissionais que estão trabalhando nesse espaço e até abrindo suas próprias empresas. No entanto, eles também destacaram que há uma demanda cada vez maior por liderança no setor, que é apenas parcialmente atendida, para mobilizar mais recursos a fim de atender às diversas e crescentes necessidades do setor. **Há uma percepção crescente de que o setor carece de transparência e responsabilidade, portanto, são necessários meios para estabelecer credibilidade.**

De acordo com a literatura, o PSE luta com padrões de conformidade deficientes, contabilidade fraca das fontes de doações e monitoramento insuficiente do impacto social das doações recebidas. A filantropia, como um subconjunto do setor da sociedade civil, está se esforçando para se diferenciar do setor mais amplo a fim de fortalecer sua credibilidade e visibilidade e se afastar dessas críticas. Nesse esforço, processos confiáveis de revisão e certificação do setor de ONGs ajudariam imensamente.

“As PSOs compartilharam que as áreas de operação especificadas e a entrada por meio do sistema padronizado indicaram que as organizações estão ansiosas para se encontrar em um nível em que possam ser reconhecidas e entrar em uma fraternidade de organizações certificadas.”

—Chilande Warrande, Viwango

A diversificação do apoio disponibilizado pelas PSOs para diferentes regiões e atores também foi considerada fundamental para aumentar o impacto. A África Oriental é uma das regiões de crescimento mais rápido do mundo. Mas as vantagens desse crescimento não chegam a todas as pessoas. Milhões de pessoas são excluídas das principais instituições e oportunidades. Há muito tempo, o poder político e econômico é construído em torno de indivíduos, famílias e redes, e não em torno de instituições públicas. A sociedade civil e o público devem ter oportunidades de participar da tomada de decisões e de trabalhar em parceria com o governo e o setor privado, e a grande população jovem da região deve ser capacitada para promover mudanças em suas comunidades, em seus países e na África Oriental como um todo. As PSOs têm um papel cada vez mais importante nesse sentido, ajudando a desenvolver o PSE que, por sua vez, pode fortalecer as organizações da sociedade civil para que desempenhem um papel mais importante no enfrentamento dos desafios da região. Isso significará maior capacidade de resposta e responsabilidade das PSOs para com o PSE maior, inclusive para com os participantes menores.

Recomendações para os financiadores

As PSOs precisam de mais investimentos para aumentar seu alcance, clientela e impacto. As PSOs destacaram sua sustentabilidade como o maior desafio que enfrentam. Há uma pequena lista de financiadores dispostos a investir no crescimento da sociedade civil e das organizações sem fins lucrativos. Embora algumas PSOs tenham identificado meios de complementar sua renda, a maioria luta contra a escassez de fundos. Alguns elementos da infraestrutura, como o setor acadêmico, conseguem garantir bolsas de pesquisa, mas é necessário incentivar as agências doadoras a considerar a melhor forma de investir e possibilitar a sustentabilidade das PSOs.

“Todo mundo fala sobre agência, voz e poder. Mas ninguém está disposto a investir na criação e no aproveitamento desses ativos.”

—Shaun Samuels, SGS Consulting

Os serviços das PSOs precisam se tornar mais acessíveis economicamente, para que as organizações menores possam usá-los e crescer. Os clientes de PSOs apontaram que, para serviços especializados, como suporte jurídico, eles procuram prestadores de serviços externos. No entanto, muitas vezes, esses serviços não são específicos para o setor social. Os bancos normalmente oferecem serviços de consultoria filantrópica para clientes HNWI. Grandes consultorias internacionais são contratadas para serviços de capacitação. Entretanto, a maioria desses serviços tradicionais são caros e estão fora do alcance de todos os participantes do PSE. Além disso, a contratação de organizações tradicionais para desenvolver e apoiar estratégias é de valor limitado, pois a maioria dessas empresas não tem experiência no setor de desenvolvimento e cobra taxas altas.

Há uma necessidade cada vez maior de que os financiadores invistam no crescimento de PSOs locais menores, focadas no setor de desenvolvimento, que possam trazer uma experiência mais relevante.

“A contratação de consultoria/assessoria depende do tamanho da organização e do financiamento, pois a maioria das organizações não é tão grande e não contratará tais serviços.”

—Dr. Stigmata Tenga, Africa Philanthropy Network

Embora alguns esforços estejam sendo feitos para avançar nessa área de trabalho, ainda há um espaço significativo para inovação e desenvolvimento.

O investimento em PSOs para tirar proveito da tecnologia é uma oportunidade para o crescimento das PSOs. Em conversas com especialistas, a tecnologia surgiu como um forte contribuinte para o crescimento das PSOs. No Quênia, as transferências móveis de dinheiro e o potencial que oferecem para doações eletrônicas estão sendo mais notados. A literatura mostra que a tecnologia desenvolvida para remessas em casos de famílias estendidas pode ser adaptada à filantropia eletrônica para organizações sem fins lucrativos.¹⁰⁹ Essa é uma tarefa

formidável porque a filantropia da diáspora queniana, assim como a filantropia da diáspora africana em geral, é pessoal e baseada em relacionamentos.

À medida que os novos sites quenianos que promovem remessas familiares e transferências internacionais de fundos, como o SimbaPay e o M-Changa, forem conquistando uma confiança mais ampla, eles poderão adicionar serviços de filantropia eletrônica para canalizar o apoio a organizações sem fins lucrativos sediadas no Quênia.

Embora essa área de trabalho já esteja atraindo cada vez mais atenção, mais uma vez, ainda há uma margem significativa para investimentos. **A criação e o compartilhamento de conhecimento é uma área que precisa de apoio adicional e que pode viabilizar o aumento da credibilidade do PSE.** No centro dessa questão está a falta de informações disponíveis sobre a filantropia queniana e sua contribuição para o desenvolvimento. As PSOs observaram a importância de coletar esses dados e compartilhá-los entre todas as PSOs, para que os principais atores possam responder às situações a partir de uma perspectiva baseada em dados e evidências. Simplificando, se a própria filantropia não estiver acompanhando sua contribuição para o ecossistema de desenvolvimento, então não se pode esperar que nenhum outro setor entenda o papel que ela desempenha nem a especialização que ela possui. Essa falta de dados e informações é resultado, principalmente, da falta de capacidade de coletá-los, analisá-los e divulgá-los, algo que pode ser complementado por meio de uma intervenção direcionada das partes interessadas.

Por fim, também é necessário investir no desenvolvimento de pessoal sênior com sólida experiência na área. As PSOs compartilharam que o recrutamento, o treinamento e a retenção de pessoal qualificado são um desafio, e o foco do financiador nessa área permitirá que as organizações tragam e mantenham o pessoal necessário com conhecimento e experiência locais.

Conclusão

Houve muito progresso na capacitação da filantropia no Quênia. O apoio internacional no final do século 20 e as mudanças favoráveis nas políticas nos anos 2000 lançaram as bases para o crescimento das PSOs no Quênia. O crescimento de redes, como a EAPN, e de fundações comunitárias, como a KCDF, levou a um crescimento bem-sucedido da filantropia no Quênia. O PSE coordenado e os investimentos em plataformas tecnológicas e doações móveis ajudaram a aumentar os recursos filantrópicos.

No entanto, as lacunas persistentes apresentam uma oportunidade de aprimorar o potencial das PSOs, especialmente na construção da credibilidade e da capacidade da filantropia. São necessárias iniciativas mais fortes de formação de liderança, compartilhamento de dados e pesquisas acionáveis para melhorar a tomada de decisões no setor. Ao mesmo tempo, padrões de conformidade, revisão e certificação para a filantropia podem contribuir muito para estabelecer a identidade e a eficácia da filantropia.

Estudo de caso da Rússia

77

Resumo da Rússia

89

Estudo de caso de PSO: CAF
Rússia

79

Crescimento da filantropia
na Rússia

90

Desafios enfrentados pelas
PSOs para alcançar e medir o
impacto

81

Contribuição das PSOs para
esse crescimento

91

O caminho a seguir

83

Impacto das PSOs russas nos
4Cs

94

Conclusão

88

Estudo de caso de PSO:
Russian Donors Forum

APOIADO POR



Resumo da Rússia

A filantropia russa registrou um crescimento em termos de capacidade, habilidade, conexão e credibilidade.

1. A capacidade da filantropia cresceu por meio de doações individuais, doações possibilitadas pela tecnologia e movimentos como o GivingTuesday e os círculos de doações.
2. A capacidade da filantropia tem sido demonstrada pela crescente disponibilidade de dados e conhecimento.
3. A Rússia observou um crescimento no número de ONGs registradas e melhorias em alguns índices globais, contribuindo para a credibilidade da filantropia.
4. A conexão da filantropia pode ser evidenciada pelo número crescente de participantes em eventos.

O apoio governamental e internacional às PSOs contribuiu para o crescimento da filantropia.

1. Os investimentos do Estado e a entrada de organizações internacionais nas décadas de 1980 e 1990 lançaram as bases da filantropia russa, formando o primeiro conjunto de PSOs.
2. Os investimentos da década de 1990 tiveram retorno com um aumento no número de ONGs e fundações nos anos 2000, que continuaram a evoluir para atender às necessidades econômicas e políticas em constante mudança.
3. A implementação da lei de agentes estrangeiros resultou na saída de financiadores estrangeiros, o que atrasou o desenvolvimento do setor, mas também permitiu o crescimento de PSOs menores apoiadas pelo Estado.
4. A COVID-19 levou ao desenvolvimento de elementos não estatais da filantropia russa e à formação de várias colaborações para responder à crise.

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto. O ecossistema está vendo ou medindo o impacto em todos os 4Cs e está ciente do impacto criado por suas partes constituintes. As organizações não se absteram de realizar atividades fora de seus objetivos se acreditarem que essas atividades apoiarão seus objetivos no longo prazo.

Contribuições específicas das PSOs.

1. Capacidade aprimorada ao permitir acesso a financiamento para uma ampla gama de organizações.
2. Habilidade aprimorada ao atender à demanda por suporte técnico, de informações e tecnológico.
3. Credibilidade estabelecida por meio do funcionamento transparente dos centros de recursos, que são reconhecidos como atores-chave pelos entrevistados.

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas torna mais claro o impacto atribuível.

1. O Russian Donors Forum é uma associação das maiores organizações de doação que conecta mais de 55 organizações participantes, aproveitando seus concursos e redes para proporcionar o profissionalismo e a transparência necessários ao estabelecimento da identidade exclusiva da filantropia.
2. A CAF Rússia tornou-se a espinha dorsal do desenvolvimento da filantropia no país, abrindo novos caminhos para aumentar as doações e estabelecer padrões do setor.

Embora o ecossistema esteja vendo ou medindo o impacto em todos os 4Cs, as partes interessadas apontaram alguns desafios persistentes na medição dos resultados do impacto.

1. A medição do impacto no nível do ecossistema é um desafio devido à sua natureza de uso intensivo de recursos.
2. Em geral, as PSOs acham fácil medir os resultados, mas difícil avaliar os resultados e o impacto.
3. O impacto não pode ser diretamente relacionado ao trabalho de uma única PSO.

O impacto demonstrado pelas PSOs destaca os resultados positivos de vários investimentos. Esse impacto poderia ser ainda mais sustentado, ampliado e diversificado por meio de intervenções direcionadas das PSOs e do financiamento de investidores.

Recomendações para as PSOs

1. Aumento do apoio para a geração de recursos financeiros.
2. Apoio adicional para a criação de sinergias por meio de redes e colaborações.
3. Treinamento de habilidades para suprir a falta de uma equipe profissional adequadamente qualificada.

Recomendações para os financiadores

1. Investimento em serviços de credenciamento e padronização para aumentar a transparência.
2. Financiamento para organizações e PSOs menores em cidades e vilarejos menores a fim de permitir que as PSOs atendam ao ecossistema maior.
3. Investimento no desenvolvimento de uma linguagem e estrutura comuns para o ecossistema.
4. Envolvimento ativo com o governo para alinhar as intervenções aos requisitos do setor.
5. Investimento em dados estatísticos confiáveis e infraestrutura de apoio para criar fontes de dados.
6. Apoio a instituições beneficentes menores em meio à queda na atenção dos financiadores à luz dos desafios da COVID.



Crescimento da filantropia na Rússia

Tanto os dados quanto as opiniões dos profissionais sugerem que a filantropia russa cresceu significativamente em sua capacidade nos últimos 30 anos, o que possibilitou o crescimento de sua habilidade, conexão e credibilidade.

Figura 12: Capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia no ecossistema de doações da Rússia

 Capacidade	 Habilidade	 Conexão	 Credibilidade
 400 mil pessoas fizeram doações on-line (2017)  2,5 bilhões de USD arrecadados em 2016  3 milhões Pessoas voluntárias em organizações sem fins lucrativos  49% das pessoas fizeram doações de caridade (2019)  15x Pagamentos recorrentes em todas as plataformas on-line (2013–17)	 Agency of Social Information O site contém informações sobre 5.000 organizações sem fins lucrativos e cobre eventos em 400 cidades da Rússia  Siberian Center for Civic Initiatives Support Biblioteca eletrônica atualizada regularmente com mais de 9.000 itens 15.000 participantes usando vários cursos on-line desenvolvidos pelo NGO Development Centre >60% de aumento no número de publicações sobre caridade	 #GIVING TUESDAY 4.100 parceiros de 320 cidades, em mais de 3.000 eventos (2019) Imposição de isenções fiscais e melhorias na legislação que rege a lei sobre fundos patrimoniais por ação coletiva	 219.500 registros no Ministério da Justiça da Federação Russa fornecem a maior avaliação sobre o número de organizações sem fins lucrativos (2018).  Aumento do índice SDG de 69,8 (2018) a 70,9 (2019)  De acordo com a pontuação agregada de dez anos, entre 126 países, a Rússia está classificada em 117

Fontes: Governo da Rússia (2019), Pesquisa de doações privadas na Rússia (2020), Insights compartilhados pela CAF Rússia, Relatório de Desenvolvimento Sustentável (2020), CAF World Giving Index (2019).

A capacidade da filantropia russa em termos de recursos financeiros cresceu no início da década de 1990 e estabeleceu uma base sólida para melhorar a habilidade, a conexão e a credibilidade do setor.

A filantropia russa cresceu a partir do modesto início das doações domésticas no começo da década de 1990, quando os números eram insignificantes, à medida que as doações individuais foram aumentando significativamente, chegando a USD 2,5 bilhões (RUB 160 bilhões) em 2016.¹¹⁰ O "mercado de doações" total é estimado entre USD 5,4 bilhões e USD 7,3 bilhões e inclui doações de empresas e de pessoas físicas.¹¹¹ Cinquenta por cento dos gastos institucionais em projetos sociais e de caridade foram feitos pelo segmento corporativo, e houve um aumento de 13,7% nas alocações federais¹¹² para apoio a organizações sem fins lucrativos com orientação social no período de 2017–18. Um efeito semelhante foi observado no voluntariado. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Econômico, quase três milhões de russos são voluntários em organizações sem fins lucrativos com orientação social.¹¹³ Isso foi acompanhado também pelo crescimento do

número de fundações comunitárias em toda a Rússia, que aumentou de 45 para 70, um crescimento de 56% entre 2014 e 2018.¹¹⁴

“Quando começamos a discutir isso há 15 anos, todos diziam: “Vamos falar sobre doações, vamos escrever”, e agora passamos 2/3 do tempo da conferência discutindo métodos de trabalho com doadores privados, pagamentos recorrentes e captação de recursos voluntária.”

—Anna Orlova, NGO Development Centre

A tecnologia possibilitou e estimulou as doações, com mais de 400.000 pessoas doando on-line em 2017. Movimentos globais, como o GivingTuesday e os círculos de doação, também ganharam força como forma de incentivar a doação.¹¹⁵ Quarenta e nove por cento dos russos fizeram doações filantrópicas em 2019,¹¹⁶ e é provável que elas tenham sido parte de um padrão de doações recorrentes em vez de doações pontuais, já que a filantropia russa experimentou um aumento de 15 vezes nos pagamentos recorrentes em todas as plataformas on-line entre 2013 e 2017. Mais de USD 1,1 milhão (RUB 800 milhões) foram arrecadados por plataformas on-line para apoiar organizações sem fins lucrativos.¹¹⁷

“Do ponto de vista da filantropia, acredito que um elemento importante que surgiu e se desenvolveu foi o aparecimento de várias plataformas. Posso citar as plataformas de coleta de doações privadas: ‘Dobro’ no Mail.ru, ‘Blago.ru’ e ‘Nuzhna Pomosh.’”

—Anna Orlova, NGO Development Centre

A capacidade da filantropia foi demonstrada pela maior disponibilidade de dados e conhecimento.

Desde 2008, as publicações sobre caridade aumentaram em mais de 60%, com uma média de 3.000 publicações por mês.¹¹⁸ A maioria dessas publicações é feita na Internet. O Siberian Civic Initiatives Support Centre, por exemplo, tem uma biblioteca atualizada regularmente com mais de 9.000 itens,¹¹⁹ e os bancos de dados criados por organizações como a Agency for Social Information têm detalhes sobre mais de 5.000 organizações sem fins lucrativos em 400 cidades russas.¹²⁰ As PSOs também estão utilizando métodos on-line para capacitação. O NGO Development Centre informou que 15.000 participantes estão fazendo uso dos vários cursos on-line desenvolvidos por eles.¹²¹

A Rússia viu um crescimento no número de ONGs registradas e melhorias em alguns índices globais, contribuindo para a credibilidade da filantropia.

Em 2018, 219.500 ONGs foram registradas no Ministério da Justiça da Federação Russa, a maior avaliação do número de organizações sem fins lucrativos do país.¹²² A transparência é uma tendência crescente na Rússia. A pontuação do país no índice SDG aumentou de 69,8 em 2018 para 71,9 em 2019.¹²³ Em uma pontuação agregada de dez anos do World Giving Index, no entanto, entre 126 países, a Rússia ocupa a 117ª posição.¹²⁴

“Outra tendência é a transparência. As ONGs já desenvolveram uma solicitação de regras claras do jogo, e as organizações governamentais, que tinham seu próprio sistema não transparente de apoio a ONGs e que, há muitos anos não entendiam por que isso era necessário e por que deveriam descrever essas regras estranhas, começaram a se envolver nisso.”

Olga Drozdova, Agency for Social Information

A conexão da filantropia pode ser evidenciada pelo número crescente de participantes em eventos.

Os eventos relacionados à filantropia têm atraído maior participação ao longo dos anos. De 900 parceiros em 1.500 eventos realizados em 124 cidades no ano de 2016, o GivingTuesday cresceu para 4.100 parceiros em 3.000 eventos realizados em 320 cidades até 2019. As fundações comunitárias são consideradas as organizações filantrópicas mais conectadas.¹²⁵ As iniciativas colaborativas também levaram a mudanças favoráveis nas políticas, e a imposição de isenções fiscais em 2020 e as melhorias na legislação que rege os fundos patrimoniais em 2020 foram alcançadas por meio da ação coletiva de participantes da filantropia.

“As parcerias nos ajudam a prosperar. Em geral, há barreiras internas e externas que nos impedem de cooperar com outros participantes do ecossistema no campo do apoio a empresas sociais. Mas quando tomamos uma posição e superamos essas barreiras, os esforços conjuntos resultantes nos permitem atrair um grupo mais amplo e diversificado de participantes e oferecer várias formas de apoio a eles. Quando duas organizações trabalham em um programa conjunto, a eficiência é muito maior do que quando fazemos tudo sozinhos.”

—Ekaterina Khaletskaya, Impact Hub Moscow

Contribuição das PSOs para esse crescimento

Tanto os dados quanto as opiniões dos profissionais sugerem que o apoio governamental e internacional às PSOs contribuiu para o crescimento da filantropia durante o período em questão.

Figura 13: Contribuição das PSOs para o crescimento da capacidade, habilidade e credibilidade da filantropia na Rússia

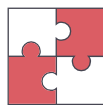
Décadas de 80–90



Os investimentos do Estado e a entrada de organizações internacionais lançaram as bases da filantropia russa, formando o primeiro conjunto de PSOs.

- Fundação de Cultura Soviética
- Fundação para Crianças
- Centro de Pedagogia Curativa
- Togliatti Foundation
- “Garant”
- Foundation for Development of Tiumén
- NGO Development Centre
- Vladimir Potanin Foundation

Década de 2000



Aumento do número de ONGs e fundações que continuaram a evoluir para atender às necessidades econômicas e políticas em constante mudança.

- Lei sobre doações
- Isenções fiscais para filantropos privados
- Fundos patrimoniais
- Clube de dotação

Década de 2010



Implementação da lei de agentes estrangeiros, saída do financiamento estrangeiro e crescimento de PSOs menores apoiadas pelo Estado.

- Presidential Grants Foundation

Década de 2020



A COVID-19 levou ao desenvolvimento de instituições de caridade não estatais e à formação de várias colaborações para responder à crise.

- Elena & Gennady Timchenko Foundation

Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

Décadas de 1980 e 1990: Os investimentos do Estado e a entrada de organizações internacionais lançaram as bases da filantropia russa, formando o primeiro conjunto de PSOs.

A filantropia russa foi iniciada com a abertura de duas fundações, a Fundação Soviética de Cultura e a Fundação da Criança, em 1987, pelo então Secretário Geral do Partido Comunista da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), Mikhail Gorbachev. Essa iniciativa marcou o abandono da visão de que a caridade e a filantropia não são necessárias em um estado socialista.

No início da década de 1990, financiadores internacionais, como a USAID (1992) e a CAF (1993), entraram na filantropia russa e foram considerados fundamentais para o desenvolvimento do ecossistema. A CAF Rússia, em particular, desempenhou um papel fundamental na criação de fundações comunitárias e na viabilização da filantropia na Rússia desde o início. Isso foi seguido pelo desenvolvimento de órgãos de infraestrutura de apoio, como centros de recursos sem fins lucrativos e fundações comunitárias que também assumiram funções de apoio à filantropia, como a Togliatti Foundation (1996), a "Garant" (1996) e a Foundation for Development of Tyumen (1999). Os especialistas observaram que os primeiros centros de recursos sem fins lucrativos eram financiados internacionalmente por doações de duração suficientemente longa para permitir o lançamento de projetos de grande escala e desenvolver competências internas. Algumas dessas organizações evoluíram para PSOs duradouras ao longo do tempo. Por exemplo, a "Garant", no início dos anos 2000, lançou uma nova atividade para levantar fontes locais de apoio a organizações sociais.

Década de 2000: Os investimentos da década de 1990 tiveram retorno com um aumento no número de ONGs e fundações nos anos 2000, que continuaram a evoluir para atender às necessidades econômicas e políticas em constante mudança.

No início dos anos 2000, houve o surgimento de fundações privadas, fundações corporativas, empresas de mídia icônicas e a aceitação do uso da RSC para apoiar o desenvolvimento de algumas iniciativas e/ou organizações cívicas. Houve um aumento acentuado nas doações após a privatização de empresas estatais e o acúmulo de grande riqueza pelos chamados "oligarcas" e outros empresários.¹²⁶

O número crescente de ONGs (veja acima) foi testado pela crise econômica de 2008–2009 e pela crescente influência política do Estado, o que levou a um aumento da demanda por serviços e atividades das ONGs, levando-as a buscar novos doadores e a intensificar as atividades com voluntários. Em 2008, a primeira plataforma de doações on-line 'Blago.ru' foi criada pela CAF Rússia. Em 2010, o site registrou um crescimento no número de doações de 127% em relação ao ano anterior e, em 2011, um aumento de 64% em relação a 2010.¹²⁷

A lei sobre fundos patrimoniais foi aprovada em 2006, e foram previstas algumas isenções fiscais para filantropos privados. Quando a legislação sobre fundos patrimoniais entrou em vigor no ano seguinte, 15 fundos patrimoniais foram estabelecidos.¹²⁸ O princípio do fundo patrimonial está se desenvolvendo graças, entre outras coisas, às atividades da Vladimir Potanin Foundation e ao Conceito Nacional para Promoção de Atividades Beneficentes e Movimento Voluntário na Federação Russa, que foi desenvolvido (com participação ativa de ONGs) e ratificado em 2009. Os principais estágios no desenvolvimento subsequente da ideia do fundo patrimonial foram os seguintes: em 2009, um clube do fundo patrimonial foi iniciado pela Fundação Potanin no Russian Donors Forum; em 2012, um programa educacional, "Endowments: Growth Strategy", foi iniciado pela Fundação Potanin em parceria com o Russian Donors Forum; mais recentemente, em novembro de 2019, o governo aprovou um novo conceito de assistência para o desenvolvimento de atividades beneficentes na Federação Russa para o período até 2025.¹²⁹

Década de 2010: Com a implementação da lei de agentes estrangeiros, houve a saída de financiadores estrangeiros, o que atrasou o desenvolvimento do setor, mas também permitiu o crescimento de PSOs menores que eram apoiadas pelo Estado.

Em 2012, de acordo com a chamada lei de agentes estrangeiros, as organizações passaram a ser obrigadas a se registrar como "agentes estrangeiros" se estivessem envolvidas em qualquer forma de atividade política e recebessem financiamento estrangeiro. A saída resultante de vários financiadores estrangeiros foi parcialmente compensada por iniciativas como o Presidential Grant Fund (2017). As alocações federais para o setor social, incluindo as do novo Fundo, aumentaram em 13,7%, de USD 141 milhões (RUB 10,3 bilhões) em 2017 para USD 166,7 milhões (RUB 12,2 bilhões) em 2018.

“Outro ponto crítico foi a saída maciça de organizações internacionais da Rússia. Naquela época, surgiram muitas novas organizações locais. Agora é possível dizer que a influência delas cresceu, que o movimento voluntário como tal é apoiado pelas autoridades estatais.”

—Alexandra Boldyreva, Russian Donors Forum

2020: A COVID-19 levou ao desenvolvimento de elementos não estatais da filantropia russa e à formação de várias colaborações para responder à crise.

A caridade não estatal se tornou mais significativa na Rússia, pois a crise da COVID-19 parece ter levado os ultrarricos a agir, e muitos indivíduos fizeram grandes doações durante a pandemia, entre eles Vladimir Potanin, Alisher Usmanov e Gennady Timchenko.

Surgiram coalizões para abordar as lacunas de capacidade e conscientização das ONGs e das pessoas que lidam com o impacto da COVID. A coalizão "The care is here" da Fundação Elena & Gennady Timchenko reuniu 231 organizações para compartilhar informações/tecnologia e estabelecer linhas diretas para idosos — 81.500 idosos receberam apoio. Sete ONGs de diferentes áreas se uniram para criar o "Neighbours project", um recurso da web com materiais e instruções para organizações sem fins lucrativos e pessoas sobre como ajudar seus vizinhos. E o "Play For Russia", organizado por partes interessadas corporativas e governamentais, juntamente com as PSOs, arrecadou mais de USD 354 mil para hospitais regionais e profissionais de saúde em luta contra a COVID-19.¹³⁰ Embora as PSOs tenham sido rápidas em dar uma resposta, os financiadores também se mostraram à altura da ocasião, oferecendo flexibilidade nas concessões para atender às necessidades do mercado em evolução.

“Temos mais informações para processar, e o interesse dos leitores também aumentou. As pessoas estão interessadas em saber o que acontece, quais ações são tomadas, quais iniciativas existem, como obter um passe de voluntário, como ajudar os profissionais de saúde etc. Portanto, essas informações estão sendo procuradas.”

—Olga Drozdova, Agency for Social Information

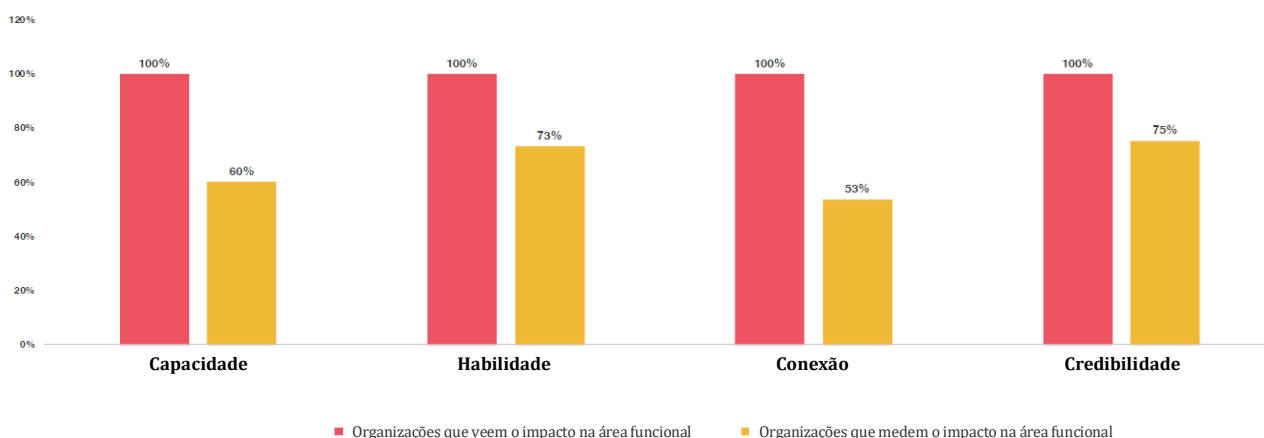
Impacto das PSOs russas nos 4Cs

A análise das contribuições individuais autorrelatadas das PSOs cria um quadro mais amplo de seu impacto.

O ecossistema está vendo ou medindo o impacto em todos os 4Cs.

Os resultados da pesquisa demonstraram que o ecossistema está ciente do impacto criado por suas partes constituintes. Todos os entrevistados estavam vendo e pelo menos 50% deles estavam medindo o impacto em todas as categorias nas áreas em que forneciam funções essenciais ou auxiliares. Além disso, os objetivos e os resultados das organizações são claros, o que as ajuda a articular seu impacto sobre a filantropia russa.

Figura 14: PSOs vendo e medindo o impacto nas áreas funcionais dos 4Cs na Rússia



Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

As organizações não se abstêm de realizar atividades fora de seus objetivos se acreditarem que essas atividades apoiarão seus objetivos no longo prazo. Por exemplo, os 16 financiadores pesquisados estão envolvidos em uma prestação de serviços que vai além do fornecimento de recursos financeiros. A Vladimir Potanin Foundation criou cinco centros de conhecimento de fundos patrimoniais e, no ano passado, criou o Centre for Philanthropy Development. Como resultado dessa sobreposição, algumas organizações filantrópicas têm papéis duplos como financiadores e como PSOs — daí a inclusão das Fundações Potanin e Timchenko na tabela abaixo.

Tabela 13: Impactos das PSOs russas nos 4Cs

	Capacidade Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para a filantropia	Habilidade Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para a filantropia	Conexão Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração, aprendizado entre pares e ação para a filantropia	Credibilidade Melhorar a reputação, a transparência, o reconhecimento e a influência da filantropia
Elena and Gennady Timchenko Foundation¹³¹ (2010)	Fundos levantados em 2018 para o concurso de subsídios "geração ativa": USD 490 mil (RUB 36 milhões) Fundos destinados à transformação sociocultural pelos beneficiários: USD 1,8 milhão (RUB 135,82 milhões)	Práticas baseadas em evidências apoiadas: 163		Beneficiários finais: mais de 114.000 Pessoas envolvidas: mais de 24.000 Beneficiários indiretos: mais de 400.000
Vladimir Potanin Foundation¹³² (1999)	Subsídios e bolsas de estudo distribuídos: USD 8,8 milhões 649 milhões de RUB (2019) Beneficiários apoiados: 56 organizações, 946 profissionais, 643 estudantes (2019)	Plataforma de Liderança Filantrópica: Rússia-Europa: 20 líderes anualmente Centros de conhecimento de dotações (estabelecidos e financiados): 5 Centro de Desenvolvimento da Filantropia: estabelecido em 2019 Pesquisas apoiadas: 11 (2019) Apoio e lançamento do portal de dados digitais sobre problemas sociais: www.tochno.st.	Eventos públicos profissionais: 58 (2019) Participantes dos eventos: 292.409 (2019) Beneficiários, parceiros, especialistas: mais de 35.000	Leitores da imprensa alcançados (em todas as intervenções): 745 milhões Pessoas engajadas nas mídias sociais: mais de 17.000 (2019)
Dobro.mail.ru¹³³ (2013)	Instituições de caridade verificadas coletadas na plataforma: 193 Projetos com arrecadação bem-sucedida de fundos: mais de 1.424 Número de pessoas envolvidas: 257.000 pessoas em 4 anos	Pessoas ajudadas a fazer o bem: ¹³⁴ 854.850		Projetos verificados e autenticados: 168
CAF¹³⁵ (1993)	Subsídios e doações distribuídos: USD 3,9 milhões RUB 293 milhões (maio de 2018–abril de 2019) ONGs e instituições municipais apoiadas: 123 (maio de 2018 a abril de 2019) Fundações comunitárias apoiadas: 76 (maio de 2018 a abril de 2019) Crescimento das doações on-line para ONGs feitas por meio de plataformas de doação no #GivingTuesday: Dobram em 2018 (USD 17k a 34k ou RUB 1,3 a 2,6 milhões) e triplicaram em 2019	Projetos de consultoria para empresas e doadores privados: 17 (maio de 2018–abril de 2019) Organizações sem fins lucrativos consultadas em campanhas de mídia: mais de 200 (desde 2009) Profissionais de ONGs treinados em comunicações de marketing: mais de 400 (desde 2009) Artigos publicados: 200 de 40 autores publicados na revista eletrônica philanthropy.ru (maio de 2018–abril 2019) Publicações do #GivingTuesday: mais de 2.500 (2019)	Parceiros que aderiram ao #GivingTuesday lançado em 2016: 4.100, de 320 cidades, em mais de 3.000 eventos (2019). Campanhas comunitárias regionais realizadas em 2019 como parte do #GivingTuesday: 7 Alianças inter-regionais e regionais de fundações comunitárias atualmente existentes na Rússia: 6	Mídia socialmente ativa: mais de 50 campanhas publicitárias para organizações sem fins lucrativos implementadas desde 2009

	Capacidade Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para a filantropia	Habilidade Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para a filantropia	Conexão Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração, aprendizado entre pares e ação para a filantropia	Credibilidade Melhorar a reputação, a transparência, o reconhecimento e a influência da filantropia
"Garant"¹³⁶ (1996)	Valor arrecadado para a implementação de projetos desde seu início: mais de USD 4,7 milhões (RUB 350 milhões) Concursos de subsídios organizados desde o início: mais de 100 Projetos financiados desde o início: mais de 1.000 Valor total do financiamento para esses projetos: USD 953 mil (RUB 70 milhões)	Seminários e treinamentos realizados para especialistas de ONGs: 1.500 Pessoas que participaram do treinamento: mais de 30.000	Maratonas beneficentes realizadas: 7	Cidadãos (de Arkhangelsk e da região de Arkhangelsk) que participaram: mais de 25.000 por evento
Russian Donors Forum¹³⁷ 1996		Relatório de organizações facilitado: Foi lançado o concurso Reference Point para relatórios públicos anuais de ONGs pelo Fórum de Doadores em 2004. Mais de 300 ONGs participaram desde o início Repositório de práticas recomendadas em filantropia lançado em 2019	Membros: 54 (2020) Concurso "Líderes da Filantropia Corporativa": Mais de 170 empresas russas e estrangeiras que operam na Rússia participaram ao longo de 11 anos Participantes do "Focus Philanthropy": mais de 280 durante 8 anos em 46 regiões.	Fotos, histórias fotográficas e infográficos, vídeos e pôsteres como parte do "Focus Philanthropy": mais de 1.300 (desde 2012) Lei habilitada: Uma das principais conquistas do Fórum de Doadores foi a criação de uma comunidade de fundações com fundos patrimoniais na Rússia e a defesa de uma lei de fundos patrimoniais
The Siberian Civic Initiatives Support Center¹³⁸ (1995)	Número de organizações apoiadas: 721 organizações sem fins lucrativos no âmbito do projeto Cooperation of Resource Centers em 2019, 425 consultas realizadas	Biblioteca eletrônica atualizada regularmente. Itens na biblioteca: mais de 9.000 Eventos realizados no âmbito do projeto Cooperation of Resource Centers: 62 em 2019 Eventos educacionais para (líderes comunitários, empreendedores sociais, cidadãos ativos): 23 eventos para 47 pessoas realizados em 2019 Treinamentos para 45 funcionários-chave de ONGs: 4, realizados em 2019 Plataforma de Internet (criada em 2019) para comunidades locais com 17 centros de vizinhança registrados Número de artigos divulgados sobre o projeto Cooperation of Resource Centers: 231 artigos em 2019, com 1.993 pessoas informadas	Número de atores que participam do projeto, Cooperação dos Centros de Recursos: 945 representantes de 29 regiões russas em 2019	
Moscow School of Professional Philanthropy¹³⁹ (2018)	Primeira coorte de alunos que concluíram o curso com sucesso: 26 (2019)		Comunidade de ex-alunos: Mais de 60 pessoas (2020) Comunidade de especialistas: Mais de 100 pessoas (2020)	

	Capacidade Geração de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura para a filantropia	Habilidade Fortalecimento das estratégias, implementação, conhecimento, dados e habilidades da organização para a filantropia	Conexão Criação de fóruns/plataformas/redes para colaboração, aprendizado entre pares e ação para a filantropia	Credibilidade Melhorar a reputação, a transparência, o reconhecimento e a influência da filantropia
Agency of Social Information¹⁴⁰ (1994)		Proporção de público informado: 22% dos líderes sem fins lucrativos Número de publicações: 8.799 publicações em 2019 (incluindo 2.795 notícias) Número de participantes da Communication and Innovation School (webinars): 204 participantes de 93 cidades (2019) Número de entrevistas publicadas para o projeto de mídia cruzada “NGO Profi” (apoiado pela Vladimir Potanin Foundation): 24 entrevistas com líderes de organizações sem fins lucrativos e 45 materiais publicados pelos parceiros em 2019		Menções na mídia: 3.397 (2019) Assinantes nas mídias sociais: Mais de 20.000 Visitantes únicos do site: mais de 1 milhão (2019) Número de instituições de caridade apoiadas em publicidade social: 9 em 2019 Número de correspondentes: 37, cobrindo 590 cidades
NGO Development Centre¹⁴¹ (1995)	Organizações apoiadas: 793 (2019) Profissionais apoiados: 8.330 representantes de organizações sem fins lucrativos e grupos de iniciativa (2019)	Eventos educacionais para organizações sem fins lucrativos: 67, incluindo 3 cursos on-line com 5.969 participantes (2019) NGO Kitchen: plataforma comunitária e banco de dados para profissionais Número de boletins informativos sobre organizações sem fins lucrativos: 49, para 3.125 assinantes (2019) Número de boletins informativos sobre empreendedorismo social: 18, para 1.203 assinantes (2019)		Visitantes do site da NGO Kitchen: 24.042 (2019) Visitantes do site: 12.330 (2019) Assinantes na mídia social Vkontakte: 5.274 (2019)

Ao longo dos anos, as PSOs em destaque ajudaram a canalizar pelo menos USD 20 milhões, geraram mais de 15.000 recursos de capacitação e treinaram mais de 30.000 pessoas. Mais de 65 eventos com a participação de 200.000 pessoas foram organizados e uma lei foi introduzida.

Fonte: Entrevistas com representantes de organizações, sites de organizações e documentação

Uma visão geral do impacto rastreado mostra que, no caso da capacidade e da credibilidade, os indicadores de impacto geralmente medem os resultados finais, como o volume de fundos arrecadados ou o número de ONGs verificadas. Entretanto, no caso da conexão e da habilidade, os indicadores de impacto se concentraram principalmente nas saídas geradas, como o número de pessoas reunidas e o número de relatórios de pesquisa criados, e não no resultado final desses indicadores sobre a filantropia. Observações semelhantes foram feitas nas entrevistas, quando os profissionais compartilharam suas percepções sobre as contribuições das PSOs, conforme destacado abaixo.

As PSOs selecionaram principalmente as funções de credibilidade como sendo funções essenciais de suas organizações, seguidas de conexão, habilidade e capacidade. Melhorar a reputação e a transparência foi a função essencial mais popular (10) que parece ter rendido frutos, pois há uma **crescente credibilidade em todo o setor, com pesquisas primárias sugerindo que a transparência e a flexibilidade são ativos reconhecidos do setor filantrópico.**

As PSOs demonstraram impacto no aumento da capacidade, ao permitir acesso a financiamento para uma ampla gama de organizações, e no aumento da habilidade, ao atender à crescente demanda por suporte técnico, de informações e tecnológico.

Conforme observado acima, na Rússia, muito mais do que nos outros dois países estudados, há muito mais sobreposição entre financiadores e PSOs. Como resultado, algumas organizações que se enquadram na categoria de PSO estão fortemente envolvidas na provisão financeira. As organizações dependem delas para obter financiamento, bem como para obter assistência em relação às necessidades metodológicas e informativas.

“As PSOs fornecem recursos financeiros substanciais, e é possível acompanhar seu impacto apenas pelo número de projetos, iniciativas e atividades institucionalizadas apoiadas. As atividades dessas fundações têm o maior retorno que pode ser rastreado.”

—Anna Orlova, NGO Development Centre

Por um lado, organizações estão fornecendo apoio financeiro; por outro, há também organizações fornecendo "treinamento sistêmico", o que aumenta as habilidades em tecnologia e melhora o profissionalismo no setor de filantropia na Rússia. Suporte tecnológico para o setor, na forma de ferramentas para coleta e processamento de doações individuais, para trabalho com clientes etc., e suporte básico de informação e tecnologia (TI) também são considerados extremamente importantes. Uma das organizações mais antigas da Rússia envolvida nisso é a Agency for Social Information. Os especialistas mencionaram também projetos como o Teplitsa Socialnykh Technologii (Incubadora de Tecnologias Sociais), que são conhecidos por quase todas as ONGs que trabalham nesse campo. Eles oferecem suporte a tecnologias de TI. A filantropia russa também tem projetos de voluntariado, por exemplo, a Rybakov Foundation tem um projeto chamado "Philtech" em que os voluntários ajudam organizações sem fins lucrativos com questões tecnológicas.

“A CAF, por exemplo, investiu muito em educação e em apoio financeiro. A Vladimir Potanin Foundation financia programas estratégicos sérios há muito tempo. Falando de fornecedores de tecnologia, a Teplitsa Socialnykh Technologii (Incubadora de Tecnologias Sociais) oferece muitas tecnologias para serem implementadas em organizações filantrópicas.”

Marina Mikhailova, "Garant" Centre for Social Technologies (Arkhangelsk)

“Qualquer pessoa interessada em começar uma nova iniciativa tem muito mais chances de ser bem-sucedida se houver informações relevantes disponíveis para ajudá-la. As organizações de apoio à filantropia vão fornecer não apenas apoio jurídico para começar, mas também algumas informações básicas sobre organizações sem fins lucrativos e associações de voluntários e suas melhores práticas.”

Alena Meshkova, Konstantin Khabensky Charity Foundation

As PSOs estabelecem credibilidade por meio do funcionamento transparente dos centros de recursos, que são reconhecidos como atores-chave pelos entrevistados.

A transparência é reconhecida pelas partes interessadas na filantropia russa como um facilitador da confiança nas organizações filantrópicas e no setor em geral, e as descobertas primárias sugerem que ela é altamente desenvolvida no setor, embora possa ser que as fundações governamentais tenham um grau menor de flexibilidade do que suas contrapartes não governamentais.

“Os maiores centros de recursos para ONGs — o ‘Grani’ de Perm, o ‘Garant’ de Arkhangelsk, o Centro de Apoio a Iniciativas Cívicas da Sibéria e a Fundação ‘Podari Zhizn’ (Dom da Vida) — graças a essas organizações, extremamente transparentes, o nível de confiança nas organizações filantrópicas e no setor sem fins lucrativos em geral aumentou significativamente.”

Elena Ivanitskaya, Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa

Uma análise mais profunda dos ciclos de vida e das jornadas de PSOs específicas torna mais claro seu impacto atribuível.

Estudo de caso: Russian Donors Forum

O Russian Donors Forum é uma associação das maiores organizações doadoras que operam na Rússia e que, em 2020, conectava mais de 55 organizações participantes.¹⁴² O Fórum aproveita seus concursos e redes para trazer o profissionalismo e a transparência necessários para estabelecer a identidade única da filantropia.

A primeira reunião do Russian Donors Forum, um grupo de organizações beneficentes estrangeiras que trabalham na Rússia, ocorreu em 1996. No entanto, somente em 2002 ele foi formalizado e registrado como uma entidade legal.¹⁴³

Preenchendo as lacunas do ecossistema — promovendo a credibilidade. No início de sua existência, o Russian Donors Forum percebeu que uma das principais críticas à filantropia russa era a falta de transparência e a introdução tardia de ferramentas de relatório, que são facilitadores fundamentais para a clareza e a visibilidade do setor. O grupo, portanto, diversificou sua área de atuação para tratar desse problema.

O Fórum lançou em 2004 o "Tochka Otshcheta" (Ponto de Referência), um concurso para ONGs com base em seus relatórios públicos anuais. Como parte desse projeto, o Fórum produziu uma classificação de transparência de organizações sem fins lucrativos, em colaboração com seus parceiros das "quatro grandes" empresas de contabilidade.¹⁴⁴

“Uma fonte que podemos usar (para avaliar as noções do setor sobre como medir o impacto por meio de indicadores objetivos quantificáveis) são os materiais do concurso organizado pelo Fórum de Doadores. É possível rastrear pelo menos o número de participantes, temas e assuntos e, posteriormente, avaliar a contribuição das empresas, ver se a tendência é positiva ou negativa e determinar as áreas de infusão de dinheiro. Um dos critérios rastreados no concurso é o impacto social específico de um segmento de ONGs.”

Anna Orlova, NGO Development Centre

O concurso continuou a se desenvolver. Foram enviados 252 relatórios para o concurso de 2018 e 280 para o de 2019.¹⁴⁵

Em um movimento adicional para incentivar o profissionalismo e a integridade, o Fórum também realiza uma iniciativa chamada "Repository Luchshih Praktik" (Repositório de Melhores Práticas), em que os líderes da filantropia corporativa se reúnem para determinar as melhores práticas das empresas em filantropia corporativa, CSR e desenvolvimento sustentável para impacto social. **O valor total de fundos que 32 empresas gastaram em 2018 para apoiar várias iniciativas sociais externas chegou a USD 777,9 milhões (RUB 57,5 bilhões), refletindo um crescimento na capacidade.**

O Russian Donors Forum também realiza um projeto destinado a visualizar as atividades filantrópicas chamado "Obiektivnaya Blagotvoritelnost" (Filantropia em Foco). **Desde 2012, mais de 1.300 fotos, juntamente com histórias poderosas dos bastidores, foram compartilhadas por meio desse projeto.**¹⁴⁶

“Para construir algo que possa durar além de nossas vidas, acreditamos que é necessário investir em três elementos: indivíduos, ideias criativas e instituições, que são cruciais para implementar as ideias que os líderes têm.”

Oksana Oracheva, The Vladimir Potanin Foundation

Estudo de caso: CAF Rússia

A CAF Rússia tornou-se a espinha dorsal do desenvolvimento da filantropia no país, abrindo novos caminhos para aumentar as doações e estabelecer padrões do setor.

“A CAF desempenhou o papel de mostrar o que uma boa organização de infraestrutura pode fazer pelo setor. Esse papel foi reconhecido e apreciado por diferentes partes interessadas — governo, doadores, ONGs.”

Maria Chertok, CAF Rússia

A escultora da "capacidade" para a filantropia russa

A CAF Rússia foi inicialmente criada em 1993 para desenvolver o setor emergente da sociedade civil por meio de consultas gratuitas sobre questões jurídicas e contábeis e captação de recursos, uma biblioteca de recursos e treinamento para ONGs em toda a Rússia. No final da década de 1990, a CAF Rússia começou a se concentrar na criação de um ambiente que incentivasse os doadores emergentes russos a doar. Em 1998, a CAF Rússia estabeleceu o primeiro programa de doações corporativas no país e participou da criação da primeira Fundação Comunitária da Rússia. Atualmente, existem mais de 80 fundações comunitárias (FCs) em toda a Rússia, trazendo recursos significativos para suas comunidades.

“A CAF não apenas introduziu fundações comunitárias, mas também apoiou o desenvolvimento dessas fundações, plantou-as e cuidou delas. Algumas delas morreram, outras se desenvolveriam sem a assistência da CAF, mas muitas delas jamais surgiriam sem ela. Portanto, é justo dizer que o modelo de fundações comunitárias surgiu na Rússia graças à CAF. Agora essas fundações se desenvolvem sozinhas, mas isso só mostra a eficiência da CAF — esse modelo sobreviveu depois que eles se afastaram.”

Marina Mikhailova, "Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)

Enquanto as fundações comunitárias estavam sendo fomentadas pela CAF, havia uma ênfase especial nas alianças para promover seu desenvolvimento por meio de conexões entre pares. Devido a esses esforços, existem quatro alianças de fundações comunitárias na Rússia. Uma delas, na região de Perm, tornou-se um campo experimental para o desenvolvimento de FCs rurais na Rússia.

Trabalhando para aumentar o volume de doações, a CAF Rússia introduziu a doação por folha de pagamento na Rússia e ajudou a estabelecer a primeira fundação privada do país.

Sua plataforma de doações on-line, www.blago.ru, lançada em 2008, foi a primeira do gênero no país, abrindo caminho para o crescimento bem-sucedido de soluções de plataforma que desencadearam o desenvolvimento de doações em massa. Em 2018, USD 6,8 milhões (RUB 40 milhões) foram arrecadados por meio de plataformas na Rússia — 20 vezes mais do que em 2013. Setenta por cento dos russos doam para instituições de caridade, e mais de 50% das doações são feitas on-line.

Cada vez mais, a CAF Rússia está buscando mudar o rumo do engajamento dos russos comuns em doações filantrópicas. Para esse fim, a CAF Rússia trouxe com sucesso o #GivingTuesday para a Rússia em 2016.

O #GivingTuesday também se tornou uma ferramenta para reunir diferentes atores da sociedade civil (mais de 4.000 parceiros participaram da campanha em 2019) e aumentar a conexão por meio de campanhas cívicas lideradas por fundações comunitárias. Ele também aumenta o volume de doações (as doações por meio de plataformas on-line aumentam de 2 a 3 vezes no dia) e a credibilidade do setor — em 2019, o GivingTuesday inspirou mais de 2.500 publicações na mídia.

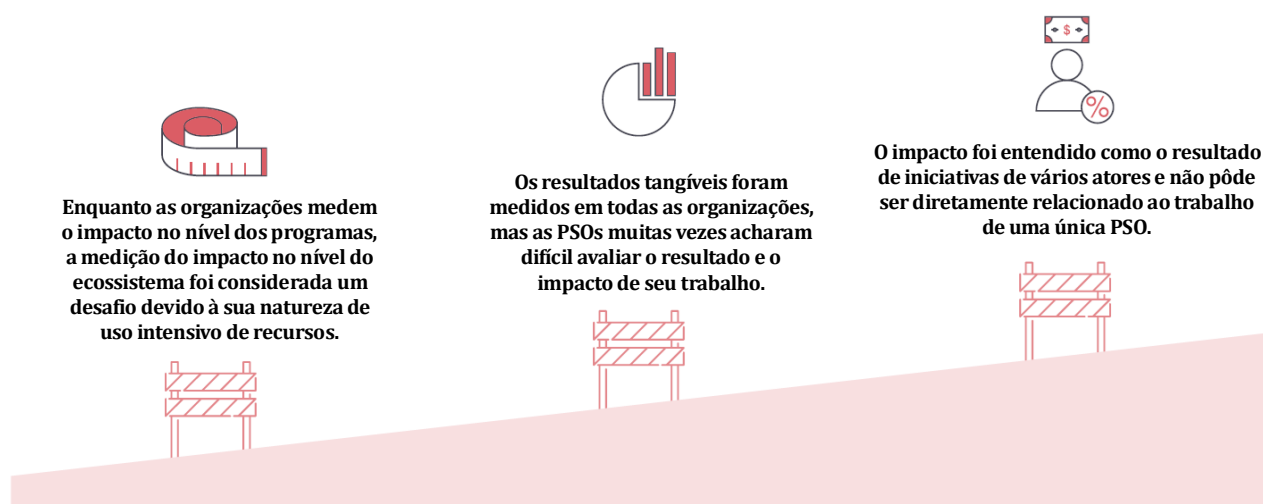
A cultura da doação depende da credibilidade do setor. Para permitir que as instituições de caridade ganhem a confiança do público, a CAF Rússia introduziu a validação e o relatório detalhado sobre as doações que processou, tornando essa transparência um padrão do setor. Ao fornecer consultoria, gerenciar programas em nome dos doadores, produzir publicações de pesquisa e orientação e praticar a gestão do impacto, a CAF Rússia aumentou os padrões gerais da filantropia institucional. Com o passar do tempo, a CAF Rússia incubou mais de uma dúzia de fundações privadas e programas de RSC, ajudando-as a se desenvolver estrategicamente, demonstrando o impacto e dando confiança aos seus doadores para iniciar instituições permanentes.

A CAF Rússia se tornou um modelo de organização de infraestrutura bem-sucedida que inspirou outros grupos e influenciou os doadores a fazer do apoio à infraestrutura sua prioridade. Em grande parte devido ao exemplo e aos esforços da CAF Rússia, a Rússia agora conta com um ecossistema de filantropia diversificado — desde grandes instituições apoiadas pelo governo, até soluções de plataforma de ponta baseadas em TI, passando por fundações comunitárias locais em áreas rurais remotas.

Desafios enfrentados pelas PSOs para alcançar e medir o impacto

Embora o ecossistema esteja vendo ou medindo o impacto em todos os 4Cs, as partes interessadas apontaram alguns desafios persistentes na medição dos resultados do impacto.

Figura 15: Desafios das PSOs para medir o impacto na Rússia



Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

Embora as organizações meçam o impacto no nível dos programas, a medição do impacto no nível do ecossistema foi considerada um desafio devido à sua natureza de uso intensivo de recursos.

Os principais resultados sugerem que há necessidade de um órgão de infraestrutura que seja uma fonte de dados estatísticos em nível setorial. Embora seja possível criar indicadores programáticos, faltam dados para qualquer análise setorial devido aos recursos envolvidos em sua produção.

“Qualquer tipo de pesquisa de qualquer eficiência é um projeto que consome muitos recursos, especialmente se quisermos dados confiáveis.”

—Anna Orlova, presidente da Diretoria, NGO Development Centre

Os resultados tangíveis foram medidos em todas as organizações, mas as PSOs muitas vezes acharam difícil avaliar o resultado e o impacto de seu trabalho.

Embora as áreas de finanças possam ser medidas, a influência e o impacto social são mais difíceis de avaliar. As PSOs acham difícil escolher uma métrica que represente mudanças qualitativas e transmitir como o conhecimento e as habilidades que adquiriram os ajudaram a desenvolver sua organização. As PSOs conseguiram mapear o impacto indireto usando determinadas métricas, mas acharam impossível aplicar "indicadores unificados" para medir o impacto para todos.

O impacto foi entendido como o resultado de iniciativas de vários atores e não pôde ser diretamente relacionado ao trabalho de uma única PSO.

As organizações dizem que não conseguem rastrear "onde seu trabalho está presente e onde não está". É possível desenvolver determinadas métricas para avaliar o impacto, mas o escopo dessas métricas é limitado devido à multiplicidade de participantes e à semelhança dos objetivos do trabalho e da organização. Continua sendo difícil rastrear a causalidade direta e dizer se uma ideia é ou não atribuível ao trabalho de uma única organização. Esse é um efeito das "sinergias".

“Vários fatores em conjunto contribuem para um efeito geral, e é quase impossível destacar um único fator. Por exemplo, muitos de nossos beneficiários recebem tanto nossos subsídios quanto subsídios da Presidential Grants Foundation. Como você mediria a contribuição individual para o impacto?”

- Oksana Oracheva, Vladimir Potanin Foundation

O caminho a seguir

O impacto demonstrado pelas PSOs destaca os resultados positivos de vários investimentos. Esse impacto poderia ser ainda mais sustentado, ampliado e diversificado por meio de intervenções direcionadas das PSOs e de financiamento por parte de investidores.

Figura 16: Recomendações para o progresso das PSOs russas em termos de suporte de capacidade, fornecimento de especialização técnica, contexto de campo, pesquisa acionável, conexões diversas e variações regionais

	Apoio à captação de recursos	Recomendação para as PSOs: Os serviços de PSOs são mais procurados pelo apoio fornecido na geração de recursos financeiros.	
	Necessidade de redes	Recomendação para as PSOs Os clientes de PSOs valorizam as sinergias obtidas por meio de redes e colaborações, uma área em que as PSOs podem oferecer suporte adicional.	Recomendação para os financiadores: Considerando o importante papel do Estado na filantropia russa, é necessário um envolvimento ativo com o governo para alinhar as intervenções com as exigências do setor.
	Responsabilidade/ transparência	Recomendação para os financiadores: Os usuários dos serviços de PSOs também reconhecem a necessidade de serviços de credenciamento e padronização para trazer transparência e responsabilidade ao setor. Os investimentos no desenvolvimento de uma linguagem e de uma estrutura comuns para o ecossistema podem ser vistos como um primeiro passo para atingir objetivos comuns.	
	Gestão de dados	Recomendação para os financiadores: O financiamento de organizações menores e de PSOs em cidades e vilarejos menores pode permitir que as PSOs atendam ao ecossistema maior.	
	Profissionalismo	Recomendação para as PSOs As PSOs podem desempenhar um papel importante no preenchimento da lacuna de profissionalismo observada pelos clientes do setor.	



Acesso e alcance dos serviços das PSOs

Recomendação para as PSOs

A diversificação do suporte disponibilizado pelas PSOs entre regiões e participantes também foi considerada fundamental para aumentar o impacto.

Recomendação para os financiadores:

É necessário trabalhar para garantir que os serviços das PSOs atendam ao ecossistema mais amplo e não fiquem restritos a determinadas regiões e clientes.

Há necessidade de investimento em dados estatísticos confiáveis e infraestrutura de suporte para criar essas fontes de dados.

Fonte: Entrevistas com 17 especialistas da área

Recomendações para as PSOs

Conversas com usuários de serviços de PSOs mostram que o envolvimento daqueles com estas evoluiu ao longo dos anos; agora eles veem o papel das PSOs como o de prestadores de serviços especializados. Eles identificaram seis tipos de valor que as PSOs agregam. Na maioria das vezes, isso se dá por meio do apoio à captação de recursos; no entanto, prevalecem opiniões diferentes sobre o fato de as PSOs agregarem ou não valor por meio de serviços que melhoram a responsabilidade/transparência.

Os serviços de PSOs são mais procurados pelo apoio que oferecem na geração de recursos financeiros.

O aconselhamento e o apoio na captação de recursos é um serviço importante prestado pelas PSOs. Para ilustrar isso, organizações que não recebem nenhum apoio de PSOs, como a RDF, a Dobro.Mail.ru e o Siberian Center for Supporting Public Initiatives, disseram que não precisam de nenhum apoio de PSOs.

As próprias PSOs geralmente precisam de apoio na captação ou na geração de recursos financeiros e acham que a captação de recursos está sujeita a variações de acordo com os níveis de renda dos cidadãos e capacidade destes de fornecer apoio. Além disso, pode não ser uma opção sustentável para as PSOs depender inteiramente de grandes doadores para apoiar cada projeto. Portanto, é aconselhável que as organizações explorem métodos mistos de financiamento de doadores e captação de recursos públicos mais amplos.

“Nossa dependência de grandes doadores talvez seja uma barreira, e nossa incapacidade de encontrar uma solução para a sustentabilidade. Somos muito sensíveis ao apoio externo. Dependemos do sistema baseado em projetos. Mas somos ao mesmo tempo uma ONG e uma mídia de massa. E essa dualidade é, por um lado, útil, pois é nossa singularidade, e, por outro lado, é um obstáculo, pois nem sempre conseguimos ‘encaixar’ nossas atividades como mídia de massa na lógica baseada em projetos. Se o sistema de apoio das ONGs não fosse apenas baseado em projetos e subvenções, provavelmente nos sentiríamos melhor e mais fáceis.”

—Olga Drozdova, Agency for Social Information

Os usuários de PSOs valorizam as sinergias obtidas por meio de redes e colaborações, uma área em que as PSOs podem oferecer suporte adicional.

Embora algumas organizações do setor social já tenham tirado proveito de cooperação e de parcerias, muitas ainda acreditam que são necessários mais esforços para melhorar o status da colaboração na filantropia russa. No entanto, o setor está, pelo menos, reconhecendo a lacuna e se movimentando para resolvê-la. As colaborações criadas pela tecnologia e pelos meios digitais de engajamento podem acelerar as redes e as doações públicas. Isso também cria um meio para as ONGs arrecadarem fundos diretamente do público — um avanço, especialmente durante a atual pandemia, em que a transição de concorrência para sinergia é crucial.

“Em tempos ‘normais’, um dos recursos que faltam é um recurso para unir, comunicar, criar alianças e parcerias. Esses recursos permanentes em nossa infraestrutura são poucos e distantes entre si.”

—Anna Orlova, NGO Development Centre

“O mais importante provavelmente é a cooperação. O setor é altamente competitivo e todos competem por recursos.”

—Ekaterina Khaletskaya, Impact Hub Moscou

Necessidades de pessoal

O treinamento de habilidades é uma área que precisa de atenção em todo o PSE russo. As próprias PSOs lutam contra a escassez de pessoal profissional adequadamente qualificado. Uma recomendação para as PSOs seria, portanto, garantir que a equipe seja treinada para se adequar às suas funções e incentivar o treinamento "no local de trabalho", se necessário para aumentar a capacidade.

“Essa falta de competência é o que retarda nossa capacidade de fazer coisas novas e tentar novas ideias. O que certamente ajuda é a existência de uma equipe profissional dentro da empresa, o apoio da gerência e a compreensão de que essa é a causa certa e necessária que ajuda nossa empresa a se desenvolver.”

—Svetlana Ivchenko, Norilsk Nickel

Recomendações para os financiadores

Os usuários de serviços de PSOs reconhecem também a necessidade de serviços de credenciamento e padronização para aumentar a transparência e a responsabilidade do setor.

Outra área amplamente reconhecida pelos usuários de serviços de PSOs como uma área em que eles precisavam de apoio é a transparência. A literatura secundária e as descobertas primárias sugerem que ainda há necessidade de desenvolver a confiança no setor de ONGs. Isso pode ser criado pelo desenvolvimento de credenciamento e padronização, uma área explorada pela CAF em suas intervenções.

“Queríamos introduzir um mecanismo mais sensato, transparente e confiável para as ONGs, pois antes não havia transparência e as ONGs achavam que não valia a pena participar porque o dinheiro seria alocado para os "comparsas". Era importante mudar isso e conseguimos. O nível de confiança é maior agora. As ONGs nos procuram com muito mais frequência.”

—Igor Sobolev, Presidential Grants Foundation

O financiamento para organizações menores e PSOs em cidades e vilarejos menores pode permitir que as PSOs atendam ao ecossistema maior

Há um viés regional e de recursos predominante no setor de filantropia russo e, embora tenham sido desenvolvidas comodidades de apoio, elas podem não chegar necessariamente às cidades pequenas e podem permanecer concentradas em determinados lugares, como no caso da alocação de recursos, que é centrada em alguns grandes atores. As organizações menores em áreas remotas sofrem com essas disparidades.

“As oportunidades também foram desenvolvidas, mas muitas vezes elas não chegam a pequenas cidades e vilarejos, elas se concentram em centros regionais e grandes cidades regionais... certamente, o apoio financeiro na forma de doações e alocação de recursos financeiros é muito desproporcional.”

—Anna Orlova, NGO Development Centre

O investimento no desenvolvimento de uma linguagem e de uma estrutura comuns para o ecossistema pode ser visto como um primeiro passo para atingir objetivos comuns.

Os principais resultados sugeriram que as alianças, colaborações e parcerias de todos os tipos aumentaram, mas o setor ainda precisa de ferramentas de lobby e ainda não desenvolveu uma linguagem comum. Também foi observado que, embora essa necessidade exista, serão necessários recursos e liderança de pensamento para torná-la adequada ao uso comum. As colaborações e parcerias existentes poderiam ser aproveitadas para supervisionar coletivamente essa tarefa.

Considerando o importante papel do Estado na filantropia russa, é necessário um envolvimento ativo com o governo para alinhar as intervenções com as exigências do setor.

Atualmente, o setor não tem uma posição clara sobre a influência do Estado. Ele precisa se alinhar em relação a como interpreta os prós e os contras da intervenção do Estado e que caminho deve buscar para o bom funcionamento da colaboração entre o Estado e a filantropia.

Há necessidade de investimento em dados estatísticos confiáveis e infraestrutura de apoio para criar essas fontes de dados.

No futuro, à luz da COVID-19, será importante também garantir que as instituições beneficentes menores sejam apoiadas e mantidas operacionais, em face da transferência da atenção dos financiadores para "outras" questões urgentes da sociedade.

Apesar de um aumento significativo na filantropia nos últimos meses, os especialistas preveem um grave déficit de financiamento no próximo ano, o que poderia forçar o fechamento de instituições de caridade menores, com pesquisas mostrando que, em geral, as doações para caridade podem cair de 30% a 40% este ano. Mais de 40% dos russos que doaram para instituições de caridade em 2018 o fizeram em dinheiro em eventos públicos — todos os quais tiveram que ser cancelados. As estatísticas mais recentes seguem os alertas das ONGs de que apenas 5% das fundações e instituições de caridade do país têm recursos suficientes para cobrir uma longa interrupção de suas receitas causada pela pandemia.

Conclusão

O início da década de 1990 marcou o começo da filantropia doméstica na Rússia. Três décadas depois, a filantropia russa cresceu significativamente. A disponibilidade de dados e conhecimento, o aumento do número de ONGs e da participação em eventos públicos, e a crescente credibilidade da filantropia no país também contribuíram positivamente para esse crescimento, juntamente com o apoio governamental e internacional às PSOs. Essas organizações, ao longo dos anos, demonstraram um impacto que destaca os resultados positivos de vários investimentos que podem ser mais bem sustentados, ampliados e diversificados.

No entanto, a filantropia russa continua a enfrentar desafios para medir seu impacto, devido aos recursos necessários para fazê-lo e à dificuldade de atribuir esse impacto. O ecossistema mostra potencial e espaço para melhorias se for auxiliado por PSOs e financiadores. Embora a captação de recursos e o apoio financeiro continuem sendo os mais procurados, é necessário melhorar os serviços para os participantes menores do ecossistema, o profissionalismo e a gestão de dados. A COVID-19 destacou as lacunas na filantropia russa e em seu ecossistema de apoio, mas, ao mesmo tempo, criou uma oportunidade para fortalecer ainda mais o ecossistema.



PARTE 5

Como construir o ecossistema de apoio à filantropia (PSE)

*Trabalhando juntos: Envolvimento dos atores da filantropia no
mapeamento e fortalecimento de seu próprio ecossistema*



Introdução ao processo

A Parte 5 oferece um guia passo a passo sobre como criar o PSE.

Isso deve ser tratado como um guia geral a ser usado de forma criativa, dependendo do contexto local. O processo dependerá dos recursos disponíveis, que incluem tempo e dinheiro. Isso deve ser visto como um processo criativo e orgânico de desenvolvimento, e não como um projeto fixo e mecânico. O guia oferece uma estrutura organizacional, em vez de um modelo.

A primeira pergunta que surge é "quem deve iniciar o processo?". Não há uma resposta definitiva para essa pergunta, mas a conclusão mais óbvia é que devem ser pessoas e organizações que queiram ver uma filantropia mais eficiente e eficaz. Os exemplos de PSEs apresentados na [Parte 4](#) mostram que há organizações que já estão trabalhando nesse sentido. Aproveitar essas organizações e convidá-las para um processo destinado a aprimorar seu trabalho é um bom ponto de partida. As organizações interessadas provavelmente incluirão PSOs e financiadores nacionais e estrangeiros, embora também possam incluir governos, universidades, organizações da sociedade civil e organizações do setor privado. Os arranjos exatos dependerão do contexto, mas quem quer que assuma a liderança deverá garantir que as pessoas e organizações relevantes sejam incluídas como parte do processo.

O guia apresenta quatro estágios:

ESTÁGIOS

1

O [Estágio 1](#) é sobre como começar. É um processo de auto-organização, que decide quem estará envolvido em um processo que, para ser bem-sucedido, precisa incluir todos os principais interesses. O resultado dessa etapa é a formação de um comitê diretor.

2

O [Estágio 2](#) trata da exploração do terreno. Isso envolve a obtenção de dados sobre o estado do apoio à filantropia e conversas com as pessoas que estão por dentro do assunto. Os exemplos da Índia, Quênia e Rússia indicam o tipo de material que deve ser coletado e que constitui uma boa linha de base para o acompanhamento. Finalmente, essa etapa envolve a revisão do guia e o planejamento de como ele pode ser aplicado localmente.

3

O [Estágio 3](#) trata do mapeamento do campo, descobrindo qual PSO está fazendo o quê, como elas se relacionam entre si, o que está funcionando bem no campo e o que poderia ser melhorado. Essa etapa envolve a construção de uma visão coletiva do potencial do PSE.

4

O [Estágio 4](#) trata do desenvolvimento de um roteiro das ações a serem tomadas para concretizar a visão coletiva e iniciar a tarefa com seriedade.

Os quatro estágios do mapeamento do ecossistema de apoio à filantropia

1



Selecionar uma equipe e definir metas e resultados pretendidos

Oficinas de projeto com a equipe principal e especialistas para estabelecer objetivos, resultados e os participantes do mapeamento.

2



Adaptar o guia ao contexto local

Pesquisa documental e workshops participativos com a equipe principal e especialistas para compreender o estado atual da filantropia, as lacunas existentes e as adaptações às ferramentas de mapeamento.

3



Mapear o PSE

1. Reunião de lançamento para apresentar o estudo às PSOs e às partes interessadas do PSE e definir uma visão coletiva para a filantropia.
2. Workshop de cocriação para compartilhar o mapa vivo com as PSOs e as partes interessadas do PSE visando identificar os principais atores, os atores ausentes, os pontos fortes e as lacunas no ecossistema.

4



Desenvolver as próximas etapas para fortalecer o PSE

Workshop de cocriação com as PSOs que emergiram como atores-chave do processo de mapeamento para identificar áreas de ação prioritárias e definir uma visão coletiva e um roteiro para um PSE forte.

Sugestão de ferramentas participativas para mapear o PSE e definir uma visão coletiva para a filantropia:

1. Análise participativa de redes sociais para gerar um mapeamento de redes sociais.
2. Workshops de cocriação para avaliar o mapa de redes sociais e identificar os principais atores e os que faltam.
3. Workshops no formato World Café para identificar lacunas e pontos fortes.
4. Cenários e workshops de brainstorming para identificar possíveis soluções ou obstáculos.

ESTÁGIO 1: Selecionar uma equipe e definir metas e resultados pretendidos

Objetivo	1. Definir os objetivos e os resultados desejados do exercício de mapeamento. 2. Definir as funções das pessoas que lideram e conduzem o exercício de mapeamento em cada um dos estágios. 3. Listar as partes interessadas do PSE no exercício e definir a natureza da sua participação.
Resultados esperados	Um documento que descreve os objetivos e os resultados gerais, as funções do grupo diretor, e os números e funções dos participantes do estudo.
Principais participantes	Função principal: Grupo diretor Função de apoio: 1. Orientadores acadêmicos 2. Outros especialistas

Principais perguntas a serem feitas aos participantes durante este estágio:

1



Qual é a composição da equipe necessária para realizar essa metodologia em cada estágio?

Sugestões e dicas:

O processo deve usar os princípios da pesquisa participativa, e o comitê diretor deve incluir pessoas com experiência nessa área.

2



Quais resultados devem ser alcançados e quais são os princípios necessários para alcançá-los?

Sugestões e dicas:

Permita que diferentes resultados surjam do mapeamento, uma vez que diferentes partes interessadas do PSE têm necessidades diferentes.

Alguns resultados podem incluir:

- **Para as PSOs:** Identificar suas funções, demonstrar seu valor, mapear oportunidades de colaboração e aumentar o envolvimento e o apoio ao trabalho.
- **Para ONGs e fundações operacionais:** Compreender os tipos de apoio disponíveis para maximizar o impacto.
- **Para implementadores e financiadores internacionais:** Estimular o acúmulo de recursos locais no interesse da sustentabilidade de longo prazo e fortalecer áreas geográficas com fraco apoio à filantropia.
- **Para pesquisadores:** Entender melhor o cenário da filantropia e identificar alavancas para fortalecê-lo.

3

Quais partes interessadas do PSE devem estar envolvidas para garantir que o exercício seja participativo e atinja seus objetivos? Que tipo de participação é necessária de cada parte interessada em cada estágio?



Sugestões e dicas:

Idealmente, as partes interessadas do PSE que participam do estudo devem ser:

- **PSOs:** nos **4Cs** (capacidade, habilidade, credibilidade, conexão).
- **Financiadores:** de todos os tipos — individuais, institucionais, nacionais e internacionais.
- **Governo:** formuladores de políticas e agências de implementação.
- **Organizações guarda-chuva da sociedade civil:** que possam contribuir a partir de uma perspectiva de "beneficiário".

Escolha participantes que sejam o mais representativos possível da geografia, dos tipos de filantropia e dos vários beneficiários.

4

De que forma o guia precisa ser adaptado para alcançar os resultados pretendidos?



Sugestões e dicas:

Assegure-se de que o grupo diretor trabalhe com as diferentes necessidades e interesses das diferentes partes interessadas e busque conciliar essas necessidades e interesses na elaboração dos objetivos do trabalho.

Sugestão de etapas, ferramentas e métodos a serem aplicados para responder às perguntas



Etapa 1

Conduzir workshops preliminares de projeto



Etapa 2

Solicitar contribuições on-line e/ou por meio de workshops



Etapa 3

Conduzir o workshop final de projeto



Etapa 4

Compartilhar o documento com a WINGS

ETAPAS

1

Conduzir workshops preliminares de projeto para que o grupo diretor se alinhe internamente e produza um "documento de projeto" com base nos resultados.

2

Solicitar contribuições on-line e/ou por meio de workshops de consultores acadêmicos e especialistas em PSE sobre o documento do exercício de mapeamento preparado pelo grupo diretor na Etapa 1.

3

Conduzir workshop final de projeto para que o grupo diretor incorpore o feedback fornecido na Etapa 2 e finalize o documento de projeto do exercício de mapeamento.

4

Compartilhar o documento com a WINGS em info@wingsweb.org para responder a quaisquer dúvidas e permitir que a abordagem do ecossistema para apoiar a filantropia evolua globalmente.

Estágio 2: Adaptar o guia ao contexto local

O Estágio 2 adapta o guia, inclusive a taxonomia e a ferramenta de métricas, ao contexto local. Isso é importante para garantir a relevância do processo para as principais partes interessadas.

Objetivo	Adaptar o guia ao contexto local da filantropia.
Resultados esperados	Um documento que adapta o guia às circunstâncias locais.
Principais participantes	Função principal: Especialistas em PSE — pessoas com longa experiência e bom conhecimento do ecossistema de apoio filantrópico. Isso pode incluir: • Diretores de redes ou plataformas que reúnem as partes interessadas em filantropia. • Pesquisadores, acadêmicos sobre filantropia: atual chefe ou diretor de unidades de pesquisa e instituições acadêmicas sobre filantropia. • Facilitadores de PSE (financiadores e PSOs): profissionais entrevistados anteriormente, ou membros de painéis em fóruns de PSE, ou membros de redes globais com boa experiência. Função de facilitador: Grupo diretor

Principais perguntas a serem feitas aos participantes durante este estágio:

1

Qual é o nível de maturidade do PSE na região?



Sugestões e dicas:

Avalie o desempenho do PSE no país, com base nos dados disponíveis, e use a estrutura dos [4Cs](#) da WINGS e a ferramenta descrita na [Parte 6](#) deste guia para avaliar o valor agregado do trabalho.

2

Qual é a extensão dos dados disponíveis e quais são as lacunas no PSE?



Sugestões e dicas:

Reúna os dados em um único local e incorpore todas as fontes, incluindo opiniões e conhecimentos de especialistas.

3

Até que ponto a taxonomia se ajusta às características do PSE?



Sugestões e dicas:

Siga o guia o máximo possível, fazendo ajustes na taxonomia, com base apenas no contexto local. Isso ajudará a desenvolver uma metodologia globalmente relevante e amplamente aplicável.

4

De que forma o guia precisa ser adaptado para alcançar os resultados pretendidos?

Etapas, ferramentas e métodos sugeridos:



Etapa 1

Conduzir uma análise completa da literatura e exercícios de mineração de dados



Etapa 2

Identificar especialistas no PSE



Etapa 3

Iniciar workshop(s) participativo(s)



Etapa 4

Compartilhar o documento com a WINGS

ETAPAS

1

Conduzir uma análise da literatura e um exercício de mineração de dados para identificar:

- A natureza do PSE
- A força dos dados existentes que podem ser mapeados e o que mais pode ser necessário para concluir o exercício de mapeamento

2

Identificar especialistas no PSE com longa experiência e bom conhecimento do ecossistema de apoio filantrópico. Isso pode incluir:

- Diretores de redes ou plataformas que reúnem partes interessadas em filantropia
- Pesquisadores, acadêmicos da área de filantropia: atual chefe ou diretor de unidades de pesquisa e instituições acadêmicas sobre filantropia
- Facilitadores do PSE (financiadores e PSOs): profissionais entrevistados anteriormente, ou membros de painéis em fóruns de PSE, ou membros de redes globais com boa experiência

3

Iniciar workshop(s) participativo(s) com especialistas usando métodos como:

- **Método Delphi:** Envolve uma pesquisa iterativa com especialistas. Cada participante primeiro preenche um questionário e, em seguida, recebe feedback sobre todo o conjunto de respostas. Em seguida, os especialistas são solicitados a fornecer explicações para as opiniões que divergem significativamente dos outros participantes. Esse processo é repetido para se chegar a um consenso.
- **Workshops de cenários:** Esses workshops desenvolvem descrições gerais de possíveis desafios futuros e lacunas encontradas durante a realização do exercício de mapeamento. Isso pode ajudar a compensar a escassez de dados na fase de planejamento.
- **O World Café:** Cria um ambiente de cafeteria, no qual os participantes discutem uma questão ou problema em pequenos grupos ao redor de mesas. Em intervalos regulares, os participantes se mudam para uma nova mesa. Um anfitrião da mesa permanece e resume a conversa anterior para os convidados da nova mesa. Assim, as segundas e sucessivas conversas são informadas pelas ideias geradas pelos participantes anteriores.

4

Revisar e compartilhar o novo guia com a WINGS em info@wingsweb.org para permitir que a taxonomia evolua como um documento vivo. Compartilhe as alterações e o motivo delas para que a WINGS possa revisar a orientação e torná-la mais sensível às variações locais.

ESTÁGIO 3: Mapear o PSE

O Estágio 3 envolve desenvolver um mapa do PSE mostrando as principais relações e avaliando seus pontos fortes e fracos. Ele inclui também identificar lacunas na oferta e obstáculos ao desenvolvimento, e gerar percepções sobre como os desafios poderiam ser enfrentados.

Objetivo	Realizar o mapeamento das PSOs e de outras partes interessadas do PSE em um país, identificando os pontos fortes e fracos.
Resultados esperados	Mapeamento publicamente disponível do PSE de um país.
Principais participantes	Função principal: PSOs e partes interessadas do PSE Função de facilitador: Grupo diretor

Assegure-se de que as PSOs e partes interessadas do PSE mais dominantes sejam incluídas, juntamente com uma amostra de outras partes representativas. Certifique-se de que nenhum ator de importância central seja excluído.

Principais perguntas a serem feitas aos participantes durante este estágio:

1



Qual é o estado atual do PSE?

Sugestões e dicas:

Divida essa pergunta em subperguntas:

- Como descreveríamos a filantropia no país?
- Quais são as lacunas na filantropia?
- Como podemos preencher essas lacunas?

2



Quais são os vários tipos de entidades por meio das quais as PSOs operam?

Sugestões e dicas:

Verifique o tipo de entidade entre as categorias, conforme listadas na taxonomia adaptada.

3



Quais partes interessadas do PSE essas PSOs atendem?

Sugestões e dicas:

Idealmente, as partes interessadas do PSE poderiam incluir:

- **Financiadores:** indivíduos com alto patrimônio líquido, doadores corporativos, fundações familiares, organizações filantrópicas comunitárias, financiadores internacionais/agências corporativas, ONGs (internacionais e nacionais).

4



Com quais partes interessadas do PSE essas PSOs se envolvem?

Sugestões e dicas:

Idealmente, as partes interessadas do PSE poderiam incluir:

- **Financiadores**
- **Governo:** formuladores de políticas e agências de implementação
- **Sociedade civil/ONGs de referência** que poderiam contribuir para a construção de um quadro a partir da perspectiva do "beneficiário".

5

Quais são as outras PSOs com as quais as organizações de apoio poderiam colaborar, e qual é a natureza e a frequência da colaboração?



Sugestões e dicas:

Verifique os tipos de PSOs a partir da [taxonomia](#) adaptada.

6

Quais funções as PSOs desempenham? Quais são as dominantes (5 a 10 principais)?



Sugestões e dicas:

Verifique as funções dentre as listadas na [taxonomia](#) adaptada.

7

Qual é a importância e a frequência dessas funções para as partes interessadas do PSE?



Sugestões e dicas:

Para avaliar a importância das funções das PSOs, sugere-se a seguinte classificação. Os clientes são questionados sobre qual das seguintes categorias se encaixa melhor em sua visão:

- Funções que são fundamentais para seu sucesso até o momento;
- Funções que são importantes, mas não centrais;
- Funções que são razoavelmente úteis; ou
- Funções que não são úteis nem relevantes.

Para avaliar a frequência do envolvimento das funções de PSO, sugerimos as seguintes escalas. Os clientes são questionados sobre qual das seguintes categorias melhor se encaixa em sua visão:

- Envolvimento pelo menos uma vez por mês;
- Envolvimento uma vez por trimestre;
- Envolvimento uma vez por ano;
- Nenhum envolvimento.

Os respondentes devem examinar a lista de funções apresentada no Anexo e classificá-las com base nas escalas sugeridas

8

Que valores ou tipos de ativos as PSOs criam para as partes interessadas do PSE?

9

Qual é a distribuição geográfica da rede de PSOs? As áreas fora da capital e das grandes cidades são bem atendidas?

10

Como o ecossistema atual atende a diferentes formas de filantropia?

Sugestão de etapas, ferramentas e métodos a aplicar para responder às perguntas:



Etapa 1

Reunião de lançamento on-line ou presencial para iniciar o mapeamento e definir uma visão para a filantropia



Etapa 4

Alimentar os dados em um software de análise de redes sociais



Etapa 7

Analisar dados adicionais coletados no questionário



Etapa 2

Criar um questionário



Etapa 5

Workshop de cocriação para compartilhar o mapa vivo com os principais participantes



Etapa 8

Publicar o documento e compartilhá-lo com a WINGS



Etapa 3

Implementar os questionários por meio de uma combinação de métodos on-line e off-line



Etapa 6

Atualizar o mapa vivo

ETAPAS

1

Reunião de lançamento on-line ou presencial para:

- Apresentar a iniciativa de mapeamento
- Apresentar e envolver as partes interessadas participantes, e incorporar todos os comentários
- Definir uma visão coletiva para a filantropia.

2

Criar um questionário para responder às seguintes perguntas:

- Quais são os vários tipos de entidades PSO no ecossistema?
- A quais atores filantrópicos essas PSOs atendem?
- Quais são as outras PSOs com as quais as organizações de apoio colaboram? Qual é a natureza e a frequência da colaboração?
- Quais funções as PSOs desempenham para os atores filantrópicos e as partes interessadas do PSE? Quais são as três principais funções?
- Qual é a importância e a frequência dessas funções para as partes interessadas do PSE? Essas perguntas podem ser respondidas usando a [escala de classificação](#).
- Qual é o valor agregado das PSOs para seus acionistas? (Pergunta aberta).
- Qual é a rede de distribuição das PSOs? Todas as áreas do país são atendidas?
- O PSE atende a todas as formas de filantropia?

3

Implementar os questionários por meio de uma combinação de métodos on-line e off-line para todos os tipos de partes interessadas do PSE (PSOs, financiadores, governo e implementadores):

1. **Off-line:** Administre o questionário em workshops com várias partes interessadas, registrando as respostas daqueles que levantam a mão ou preenchendo o questionário. As respostas são então inseridas manualmente no software de análise.
2. **On-line:** Circule o questionário on-line para todas as partes interessadas do PSE usando uma planilha do Google ou um documento ativo semelhante conectado ao software de análise.
3. **Método misto:** Administre o questionário pessoalmente, para todos os tipos de participantes, em uma conferência ou workshop e colete os dados em uma planilha do Google ou em um documento vivo semelhante conectado a um software de análise.

Recomenda-se a combinação de abordagens on-line e off-line a fim de capitalizar os benefícios de ambos os meios de coleta de dados.

A coleta de dados off-line permite mais diálogo e maior clareza em termos de seleção.

A coleta de dados on-line permite maior anonimato e autoidentificação, podendo ser dimensionada para um público maior.

4

Alimentar os dados em um software de análise de redes sociais (SNA), como o kumu.io ou o **NVIVO 12**, para gerar um mapeamento das redes sociais e entender os nós críticos dentro do PSE. Recomenda-se que dois tipos de mapas de SNA sejam gerados a partir dos dados coletados:

1. Mapa das funções fornecidas e usadas no ecossistema
2. Mapa das principais organizações no ecossistema e sua natureza e frequência de envolvimento

Idealmente, planeje atualizar a coleta de dados e o mapeamento com uma frequência regular. Uma nota sobre Análise de Redes Sociais escrita por Barry Knight é fornecida no [Anexo 7](#).

5

Conduzir um workshop de cocriação para compartilhar o mapa vivo com os principais participantes, identificando esses participantes e as lacunas no ecossistema de apoio à filantropia:

1. Apresentar o panorama das PSOs e de outras partes interessadas importantes do PSE.
2. Identificar os principais conectores e facilitadores no ecossistema.
3. Compreender seu papel e grau de influência sobre os outros participantes do ecossistema.
4. Identificar os vínculos e a colaboração existentes entre as PSOs no ecossistema.
5. Identificar os nós ausentes e as lacunas de financiamento que são essenciais para o crescimento dos facilitadores, usando o formato World Café (descrito na [página 101](#)) para identificar lacunas e pontos fortes.

6

Atualizar o mapa vivo com base nos aprendizados do workshop.

7

Analisar dados adicionais coletados no questionário a fim de identificar tendências e relações dentro do PSE.

8

Publicar o documento e compartilhá-lo com a WINGS em info@wingsweb.org e com o ecossistema em geral.

ESTÁGIO 4: Próximas etapas para fortalecer o PSE

Depois que o mapeamento for disponibilizado publicamente, use o Estágio 4 para reunir as partes interessadas do ecossistema e construir uma visão coletiva sobre como o PSE deve se desenvolver.

Objetivo	Envolvimento dos principais participantes do ecossistema, conforme identificado no mapeamento.
Resultados esperados	Elaborar um roteiro para ação, colaboração e iniciativas coletivas a fim de preencher as lacunas no ecossistema, usando como base os resultados do exercício de mapeamento do PSE.
Principais participantes	Função principal: Partes interessadas das PSOs e do PSE Função de facilitador: Liderança do grupo diretor/PSO

Principais perguntas a serem feitas aos participantes durante este estágio:

1

Como a compreensão dos estados atual e desejado da filantropia na região evoluiu com base nos aprendizados do exercício de mapeamento?



Sugestões e dicas:

Apresente as descobertas do exercício de mapeamento e a visão para a filantropia, conforme definido no estado anterior, para convidar contribuições de novos participantes que foram adicionados à reunião.

2

Quais são algumas das possíveis maneiras pelas quais essas lacunas podem ser abordadas pelos principais atores do PSE?

3

Quais são alguns dos modelos que podem ser adotados para abordar essas lacunas?

4

Quais são os compromissos de tempo, recursos e conhecimento assumidos pelas partes interessadas para abordar essas lacunas?

5

Como o envolvimento das partes interessadas pode ser mantido para avaliar o impacto das intervenções e dar continuidade ao progresso?

Sugestão de etapas, ferramentas e métodos a aplicar para responder às perguntas



Etapa 1

Conduzir um workshop de cocriação com os principais participantes

Etapa 2

Definir a visão coletiva e o roteiro para a implementação

Etapa 3

Compartilhar o documento com a WINGS

Etapa 4

Realizar reuniões regulares com as partes interessadas para dar continuidade e acompanhar o progresso

ETAPAS

1

Realizar um workshop de cocriação com os principais participantes identificados no Estágio 1 para identificar possíveis intervenções para fortalecer o PSE. As ferramentas a seguir podem ser usadas no decorrer desse workshop:

1. **Espaço aberto para definir a pauta:** Isso permite que os participantes ajudem a desenvolver a pauta de uma determinada sessão (ou de um workshop inteiro) em vez de receberem uma pauta já desenvolvida pelos organizadores do workshop/conferência.
2. **Sessão de brainstorming para desenvolver uma solução:** Uma sessão de brainstorming é uma ferramenta para gerar o maior número possível de ideias ou soluções para um problema ou questão. Não é uma ferramenta para determinar a melhor solução para um problema ou questão, mas pode envolver o público de forma eficaz.

2

Definir a visão coletiva e o roteiro para a implementação

1. Mapeie os ativos na sala.
2. Articule oportunidades de envolvimento e possíveis modelos de intervenção e parcerias estratégicas.
3. Liste os compromissos de todos os participantes e desenvolva cronogramas de implementação.
4. Identifique técnicas de acompanhamento e avaliação que tenham a adesão de todos os participantes da sala.
5. Estabeleça mecanismos de monitoramento para garantir que o progresso seja contínuo e que o esforço coletivo permaneça ativo e eficaz.
6. Workshops de cenários podem ser usados para identificar possíveis obstáculos na intervenção: um workshop de cenários envolverá descrições narrativas de possíveis desafios futuros e lacunas encontradas durante a execução das intervenções. Isso pode ajudar a levar em conta as variações regionais e a escassez de dados nos estágios de planejamento. Isso pode ser particularmente útil para identificar intervenções importantes e possíveis desafios na implementação.

3

Publicar o documento de visão de desenvolvimento do PSE do país e compartilhá-lo com a WINGS em info@wingsweb.org e com o ecossistema em geral.

4

Realizar reuniões regulares para manter viva a comunidade de partes interessadas e acompanhar o progresso de acordo com as medidas acordadas.

Como aplicar e fortalecer a ferramenta

Especialistas de campo, profissionais e pesquisadores consultados destacaram as seguintes áreas a serem consideradas no fortalecimento da metodologia no futuro:

1

Valorizar o processo

O que mantém a relevância da metodologia é o fato de que ela inicia o diálogo, o que, por si só, é um resultado que vale a pena alcançar.

“O processo tem um valor em si mesmo, simplesmente por convocar pessoas que talvez nunca tenham sido convocadas antes ou que não tenham conseguido sair das demandas de suas próprias organizações.”

—Ingrid Srinath, Centre for Social Impact and Philanthropy, Ashoka University

2

Criar envolvimento apropriados com os participantes

A abordagem participativa do mapeamento do ecossistema, que prevê o futuro do ecossistema, significa que os participantes estão alinhados e equipados para preencher as lacunas do ecossistema por meio de esforços conjuntos.

“Os interlocutores-chave são importantes, portanto, se começamos a analisar o país que será selecionado, podemos entrevistar esses interlocutores e desenvolver uma primeira forma de mapeamento do ecossistema filantrópico no país, identificando os principais setores e os principais participantes.”

—Jean-Marc Fontan, Université du Québec à Montréal

A metodologia de mapeamento em si é uma convocação para que o ecossistema se reúna e trace o caminho a seguir. A metodologia pede voluntários dispostos a realizar esse exercício. Os usuários são fortemente incentivados a compartilhar seus comentários e recomendações sobre o exercício para fortalecer sua eficácia e relevância nos contextos locais. Compartilhe seus comentários por e-mail para info@wingsweb.org.

Mantenha contato com a WINGS

O processo de mapeamento envolve uma convocação para que o ecossistema se reúna e trace o caminho a seguir. Ele envolve voluntários que se apresentam para realizar esse exercício. Uma vez em andamento, o comitê diretor é fortemente incentivado a compartilhar feedback e recomendações para fortalecer a eficácia e a relevância do exercício para os diferentes contextos locais.

Compartilhe seus comentários por e-mail para info@wingsweb.org.



Foto de Randy Fath

PARTE 6

Como avaliar os pontos fortes do ecossistema de apoio à filantropia (PSE)



Por que precisamos medir o PSE?

O ecossistema de apoio à filantropia (PSE) incorpora um conjunto diversificado de organizações e funções. Elas vão desde redes que reúnem financiadores por uma causa comum, passando por empresas de pesquisa que fornecem dados para possibilitar decisões de financiamento, instituições acadêmicas que desenvolvem talentos para o setor filantrópico, até plataformas de financiamento que coletam doações para organizações sem fins lucrativos.

Esse ecossistema de apoio pode ser decisivo para o impacto da filantropia em uma região, mas, para desenvolvê-lo, são necessárias ferramentas para avaliar seus pontos fortes e fracos. Ferramentas como o [Global Philanthropy Environment Index](#) da Lilly Family School of Philanthropy e o [Doing Good Index](#) do Centre for Asian Philanthropy and Society desempenharam um papel pioneiro nessa área, capturando o estado da política, da regulamentação e de outros fatores que afetam o desenvolvimento da filantropia em uma região. Esta ferramenta pretende complementar o trabalho deles fornecendo métricas e uma metodologia para captar mais especificamente **as percepções das partes interessadas sobre os PSEs em que operam.**

As percepções das principais partes interessadas e tomadores de decisão filantrópicos podem ter tanta influência sobre as estratégias de fortalecimento dos PSEs quanto os dados concretos. Esta ferramenta sugere indicadores, uma estrutura e uma metodologia para identificar e categorizar os pontos fortes, as necessidades e o potencial percebidos de um PSE. A intenção é que ela seja aplicável (com modificações) em diferentes países e regiões, a fim de construir uma narrativa regional coletiva e permitir o diálogo global sobre o fortalecimento dos PSEs.

Usos potenciais da ferramenta de métricas sobre as percepções do PSE

Esta ferramenta foi baseada em consultas com 44 especialistas de campo, profissionais e pesquisadores que representam 42 organizações e 16 países (consulte o [Anexo 1](#)). Eles observaram as seguintes aplicações potencialmente úteis:

1

Abrir um canal de comunicação

Criar diálogo entre várias partes interessadas para que participem do fortalecimento do PSE.

2

Desenvolver uma compreensão coletiva do PSE

Permitir que as partes interessadas do PSE desenvolvam a compreensão necessária para a curadoria de uma narrativa coletiva.

3

Criar oportunidades para as PSOs

As PSOs podem identificar maneiras de desenvolver e demonstrar seu valor e gerar novas demandas por seus serviços.

4

Permitir comparações contextualizadas entre PSEs

Celebrar a singularidade de um determinado PSE e permitir a transferência de aprendizados entre PSEs com fatores contextuais semelhantes.

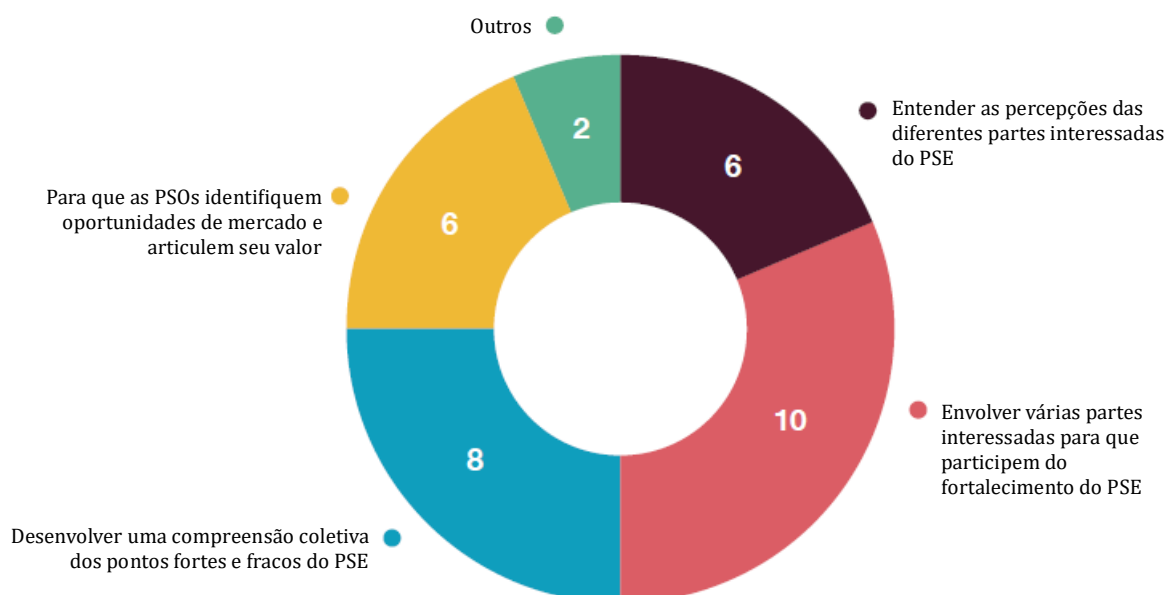


Figura 17: Resultados da pesquisa ao vivo sobre o valor potencial agregado por esta ferramenta

Métodos de pesquisa

As etapas principais a seguir foram usadas para desenvolver esta ferramenta.

ETAPAS

- 1 Revisão da literatura para definir as hipóteses**
 Uma estrutura inicial e um conjunto de possíveis indicadores foram compilados com base em uma revisão dos índices e metodologias existentes para entender os ambientes filantrópicos. Esses índices incluíam o Global Philanthropy Environment Index, o Doing Good Index e a estrutura dos “4Cs” da WINGS & Dafne, que agrupa as principais áreas de resultados das PSOs de acordo com sua contribuição para o desenvolvimento da capacidade, habilidade, conexão e credibilidade da filantropia.
- 2 Primeira rodada de consultas a especialistas para validar as hipóteses**
 Uma consulta em grupo com um Comitê Editorial global composto por seis membros e 25 entrevistas semiestruturadas individuais com especialistas foram realizadas para testar as hipóteses iniciais. Os especialistas consultados incluíam chefes de redes e plataformas de convocação, pesquisadores, acadêmicos, financiadores e PSOs com mais de 10 anos de experiência.
- 3 Análise e desenvolvimento de ferramentas**
 Com base no feedback das consultas a especialistas, a estrutura, os indicadores e a metodologia de aplicação desta ferramenta foram aprimorados, e as cinco principais áreas de resultados foram desenvolvidas — percepções gerais sobre a capacidade, a habilidade, a conexão, a credibilidade e a diversidade de um PSE.
- 4 Segunda rodada de consultas a profissionais**
 A versão detalhada foi compartilhada com os membros do grupo de profissionais WINGS 2.0 Affinity Group e com pesquisadores, acadêmicos e especialistas em dados do RADE Group. Em seguida, a ferramenta foi apresentada a 21 profissionais dos grupos 2.0 Affinity e RADE em um webinar para coletar feedback e realizar pesquisas ao vivo sobre a credibilidade da ferramenta e a viabilidade de sua aplicação.
- 5 Finalização da ferramenta**
 As contribuições da segunda rodada de consultas foram usadas para finalizar a ferramenta e identificar maneiras de fortalecê-la ainda mais.

Diretrizes para uso

Visão geral

Uma lista detalhada dos indicadores, subindicadores e estrutura de pontuação da ferramenta pode ser encontrada nas páginas [114 a 123](#) deste documento. Aqui está uma visão geral das considerações para aqueles que desejam aplicá-la.

Deve-se observar que esta é uma tentativa preliminar que deverá evoluir com o uso. Os leitores são fortemente incentivados a aplicar a ferramenta e compartilhar comentários e recomendações para fortalecer sua eficácia e relevância em seus contextos locais. Envie seus comentários por e-mail para info@wingsweb.org.

A ferramenta consiste em cinco áreas de resultados principais: a capacidade percebida, a habilidade, a conexão, a credibilidade e a diversidade do PSE. Cada uma dessas áreas de resultados principais é subdividida em um conjunto de indicadores, conforme indicado na figura abaixo.



Figura 18: Visão geral das principais áreas de resultados e indicadores

- 1 Cada indicador é subdividido em uma lista sugerida de subindicadores. Esses subindicadores não são exaustivos nem prescritivos. Eles podem ser modificados e contextualizados de acordo com o PSE ao qual a ferramenta é aplicada.
- 2 A metodologia de aplicação desta ferramenta solicita dados qualitativos na forma de pontos de vista e opiniões dos usuários, a partir dos quais os usuários serão solicitados a fazer uma avaliação quantitativa de acordo com um sistema de pontuação, explicado abaixo como números e narrativa. Isso é necessário para uma compreensão precisa e diferenciada das percepções do ecossistema. Trinta participantes do PSE são considerados o número mínimo para uma análise robusta, embora em PSEs mais densamente povoados, quanto mais participantes importantes do PSE forem consultados, melhor será o quadro geral.

Fases de aplicação

Indivíduos e organizações que desejarem usar esta ferramenta são incentivados a entrar em contato com info@wingsweb.org para ajuda no processo. A ferramenta pode ser aplicada em duas fases:

Fase 1: Contextualização da ferramenta e coleta de dados

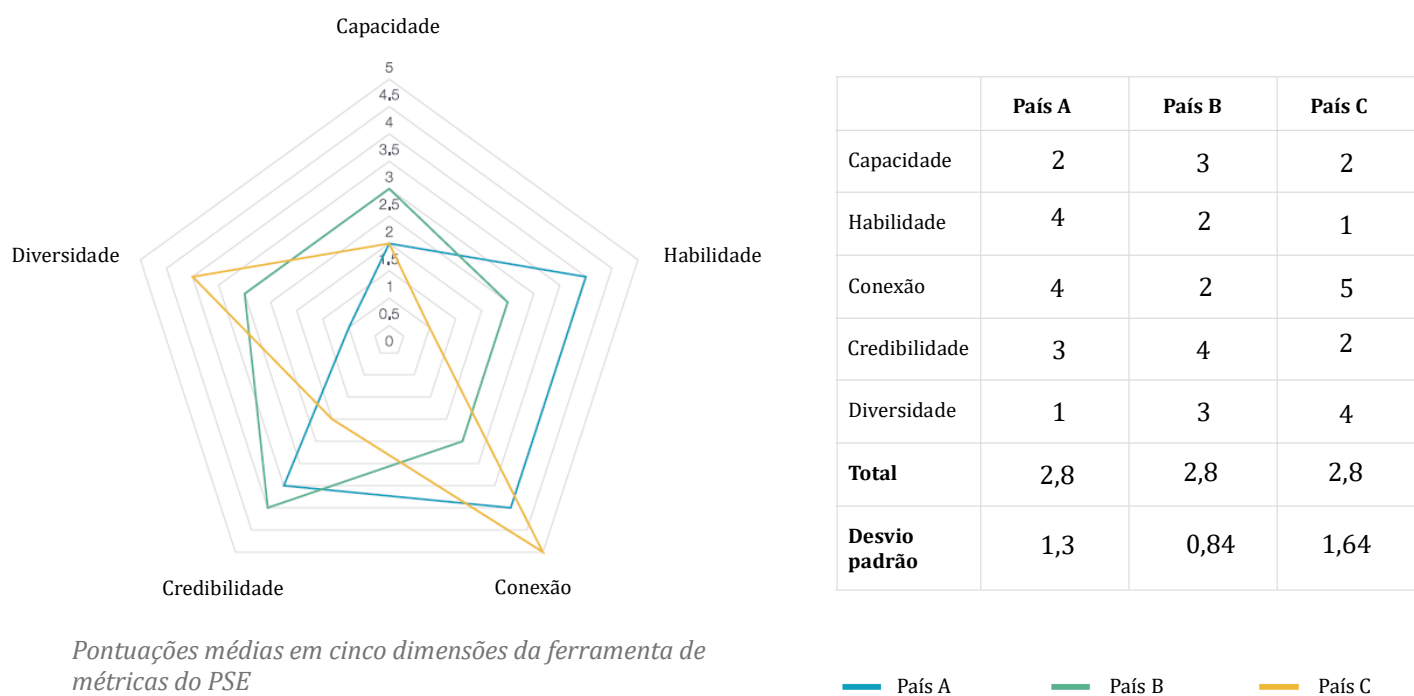
- 1 Refine a lista de subindicadores sugeridos com base em sua relevância para o contexto local.
- 2 Identifique pelo menos 30 participantes de quem coletar dados. O ideal é uma combinação de participantes do PSE, como líderes de instituições de financiamento, governo, organizações sem fins lucrativos, empresas sociais e PSOs. Aplique a ferramenta à amostra usando um método consistente, como entrevistas individuais semiestruturadas, discussões em grupos de foco, workshops ou pesquisas.
- 3 Solicite às partes interessadas o seguinte:
 - a. Descreva brevemente suas percepções sobre cada indicador. Os subindicadores podem ser usados para formar uma opinião sobre os indicadores.
 - b. Atribua um peso a cada indicador com base em sua relevância para a saúde de um PSE.
 - c. Forneça uma pontuação de 1 a 5 para cada indicador com base na proximidade com a gama de cenários descritos como "Nascente" a "Ideal".

Fase 2: Avaliação dos resultados

- 1 Use diferentes medidas estatísticas para analisar as pontuações e os pesos fornecidos pelas partes interessadas em cada indicador. Embora uma média ponderada entre os indicadores e as cinco áreas de resultados principais possa dar uma ideia geral do estado de um PSE em um país, as médias podem ser enganosas, a menos que sejam usadas em conjunto com outras medidas, como o desvio padrão. O exemplo da Figura 3 abaixo mostra que a média de três países pode ser 2,8, embora cada país tenha uma pontuação muito diferente em cada uma das cinco áreas de resultados principais. O desvio padrão oferece uma maneira de entender a variação entre os países.
- 2 Depois que os dados tiverem sido coletados e mapeados para os indicadores, será importante identificar quais indicadores são significativos e sua inter-relação relativa para garantir que o que a ferramenta está medindo seja coerente. Alguns meios que podem ser úteis para estabelecer essa inter-relação são:
 - a. **alfa de Cronbach** é uma medida de consistência interna, ou seja, o quanto um conjunto de itens está intimamente relacionado como um grupo. Ele é considerado uma medida de confiabilidade da escala. O alfa de Cronbach pode ser escrito como uma função do número de itens do teste e da intercorrelação média entre os itens.
 - b. **A análise de fatores** é uma técnica passo a passo usada para reduzir um número grande de variáveis em um conjunto menor de fatores. Essa técnica extrai a variação comum máxima de todas as variáveis e as coloca em uma pontuação comum. A análise de fatores só pode ser usada se houver variação comum suficiente, que é testada em várias análises de elegibilidade.

- 3 Analise as descrições qualitativas para adicionar nuances aos insights quantitativos. Divulgue amplamente as descobertas e os insights para o PSE a fim de estimular o pensamento e o diálogo e gerar apoio para atender às suas necessidades, que é o principal objetivo da ferramenta. A discussão também ajudará a construir uma narrativa coletiva sobre o caminho para a realização do potencial do PSE.
- 4 A análise e os insights da aplicação inicial da ferramenta precisam ser compartilhados para que ela possa ser refinada. Compartilhar os pesos atribuídos aos indicadores e as análises estatísticas das inter-relações entre os indicadores será útil na criação da próxima iteração da ferramenta. As respostas qualitativas sobre cada indicador podem ajudar a refinar e contextualizar as descrições dos cenários, "Nascente", "Ideal" etc.

Figura 19: Ilustração da necessidade de usar várias medidas estatísticas



Pontuações médias em cinco dimensões da ferramenta de métricas do PSE

Indicadores da ferramenta de métricas e critérios de pontuação

Instruções para os entrevistados:

- 1 Descreva brevemente o estado de seu ecossistema de apoio à filantropia em cada um dos "Indicadores" listados abaixo. Os subindicadores sugeridos têm o objetivo de ajudar você a estruturar sua descrição. Para deixar claro, estamos cientes de que a pontuação será baseada em percepções, não em dados concretos. Ou seja, mesmo quando, por exemplo, um subindicador pergunta sobre o número e o tipo de PSOs, não há expectativa de que os entrevistados possam fornecer informações precisas, nem isso é necessário para o funcionamento da ferramenta.
- 2 Avalie seu ecossistema de apoio filantrópico em uma escala de 1 a 5 com base na proximidade dos cenários descritos nas tabelas abaixo.

Conforme observado anteriormente, esta é a primeira instância do que pretendemos que seja um método em desenvolvimento. Para desenvolvê-lo ainda mais, seria útil se você pudesse anotar o quanto acredita que os indicadores são relevantes (ou seja, "não relevante", "um pouco relevante" ou "muito relevante") para avaliar os pontos fortes e fracos de um PSE e compartilhar essas informações com a WINGS em info@wingsweb.org.



INDICADOR

1. Densidade de PSOs disponíveis no PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número e tipo de PSO por entidade
2. Número de PSOs por organização social no país
3. Número e tipo de PSO por função atendida
4. Número de PSOs que são internacionais
5. Número de PSOs que estão trabalhando em áreas urbanas em comparação com áreas rurais/remotas
6. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 14: Cenários potenciais para a densidade de PSOs disponíveis no PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
O número de PSOs disponíveis para cada tipo de parte interessada do PSE é insuficiente no país como um todo	O número de PSOs disponíveis para alguns tipos de partes interessadas do PSE é suficiente em algumas regiões do país	O número de PSOs disponíveis para alguns tipos de partes interessadas do PSE é suficiente na maioria das regiões do país OU Um número suficiente de PSOs está disponível para a maioria dos tipos de partes interessadas do PSE, mas somente em algumas regiões do país	Um número suficiente de PSOs está disponível para a maioria dos tipos de partes interessadas do PSE e na maioria das regiões do PSE	Um número suficiente de PSOs está disponível para a maioria dos tipos de partes interessadas do PSE na maioria das regiões do PSE, e as partes interessadas do PSE estão cientes de sua disponibilidade

INDICADOR

2. Escala de PSOs disponíveis no PSE

SUBINDICADORES PROPOSTOS

1. Tamanho ou proporção da população atingida pelas PSOs
2. Volume de fundos influenciados pelos serviços das PSOs
3. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 15: Cenários potenciais para a escala de PSOs disponíveis na PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
As PSOs contribuem direta ou indiretamente para menos de 10% do total de fundos disponíveis para a filantropia ou da comunidade alcançada pela filantropia	As PSOs contribuem direta ou indiretamente para 10%–20% do total de fundos disponíveis para a filantropia ou para comunidade alcançada pela filantropia	As PSOs contribuem direta ou indiretamente para 20%–35% do total de fundos disponíveis para a filantropia ou para a comunidade alcançada pela filantropia	As PSOs contribuem direta ou indiretamente para 35–50% do total de fundos disponíveis para filantropia ou para a comunidade alcançada pela filantropia	As PSOs contribuem direta ou indiretamente para mais de 50% do total de fundos disponíveis para a filantropia ou para a comunidade alcançada pela filantropia

INDICADOR

3. Sustentabilidade das PSOs disponíveis no PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de PSOs que sobrevivem em um modelo de tarifa por serviço
2. Número de PSOs dependentes de fundos de subsídios
3. Número de PSOs que se mantiveram relevantes por mais de 10 anos
4. Número de PSOs com 10 anos ou mais versus número de PSOs com menos de 5 anos
5. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 16: Cenários potenciais para a sustentabilidade das PSOs disponíveis no PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das PSOs são incapazes de sustentar seus modelos de negócios por mais de 10 anos, seja por financiamento de subsídios ou geração de receita	Algumas PSOs são capazes de sobreviver por mais de 10 anos devido a financiamento de subsídios	Algumas PSOs sobrevivem e crescem por mais de 10 anos com base em uma combinação de apoio de subsídios e geração de receita	A maioria das PSOs sobrevive e cresce por mais de 10 anos com base em uma combinação de apoio de subsídios e geração de receita	A maioria das PSOs sobrevive e cresce por mais de 10 anos com base em suas receitas e não dependem de financiamento de subsídios

INDICADOR

4. Investimento no fortalecimento do PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Volume de financiamento investido no crescimento das PSOs em um ano
2. Número de financiadores que investem em PSOs
3. Número e diversidade de financiadores que investem no fortalecimento do PSE
4. Extensão das parcerias e da coordenação entre os financiadores de PSOs e formuladores de políticas descritos acima para fortalecer o PSE
5. Número de fundos de apoio no país
6. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 17: Cenários potenciais para o investimento no fortalecimento do PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria dos financiadores não está convencida da necessidade de investir no fortalecimento de PSOs e do PSE	Alguns financiadores investem montantes limitados de fundos no fortalecimento de PSOs e do PSE	Alguns financiadores e formuladores de políticas investem montantes de fundos limitados no fortalecimento de PSOs e o PSE	A maioria dos financiadores e formuladores de políticas investe alto volume de fundos e viabiliza o crescimento de PSOs e do PSE, mas a coordenação entre esses esforços de financiamento é limitada	A maioria dos financiadores e formuladores de políticas investe alto volume de fundos e viabiliza o crescimento de PSOs e do PSE, demonstrando coordenação e alinhamento em ações coletivas necessárias para o crescimento do PSE



1. Disponibilidade de liderança experiente

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de PSOs que tiveram experiência de liderança
2. Número de PSOs que têm uma diretoria ativa
3. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 18: Cenários potenciais para a disponibilidade de liderança experiente

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das PSOs tem uma liderança que é nova no setor, com menos de 5 anos de experiência	O número de funções disponíveis para as partes interessadas do PSE é limitado, mas as PSOs participantes podem fornecer algumas dessas funções. Algumas PSOs têm líderes com 5 a 10 anos de experiência	O número de funções disponíveis para as partes interessadas do PSE é limitado, mas as PSOs participantes podem fornecer a maioria dessas funções. A maioria das PSOs tem líderes com 5 a 10 anos de experiência	Há um número suficiente de PSOs disponíveis em todas as categorias de funções, mas as partes interessadas do PSE teriam que envolver várias PSOs para atender às suas necessidades. Algumas PSOs têm líderes com mais de 10 anos de experiência	Há um número suficiente de PSOs disponíveis em todas as categorias de funções, e uma única PSO é capaz de atender a uma variedade de funções. A maioria das PSOs tem líderes com mais de 10 anos de experiência

2. Disponibilidade de talentos para as PSOs

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Proporção da força de trabalho do setor social empregada por PSOs (no desenvolvimento do PSE)
2. Proporção do total de voluntários empregados por PSOs (no desenvolvimento do PSE)
3. Número de instituições independentes que fornecem talentos para o desenvolvimento do PSE
4. Número de profissionais tradicionais que migraram para o desenvolvimento do PSE
5. Número de canais disponíveis para solicitar pessoas para o desenvolvimento do PSE
6. Número de plataformas de voluntariado que canalizam talentos para o setor social
7. Disponibilidade de dados de benchmarking sobre salários e crescimento do setor social
8. Presença de um currículo especializado em filantropia e doações para o desenvolvimento do PSE
9. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 19: Cenários possíveis para a disponibilidade de talentos para as PSOs

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das PSOs tem poucos funcionários, e há um fluxo limitado de voluntários e de indivíduos qualificados, com certificações específicas do PSE, via algumas instituições selecionadas. Há poucos canais para solicitar voluntariado e emprego.	Algumas PSOs têm poucos funcionários, e há um fluxo limitado de voluntários e de indivíduos qualificados, com certificações específicas do PSE, via algumas instituições selecionadas. O número de canais para solicitar emprego e voluntariado continua limitado.	Algumas PSOs contam com equipes completas, e há um fluxo consistente de voluntários e pessoas qualificadas, com certificações específicas do PSE, via um número limitado de instituições. O número de canais para solicitar emprego e voluntariado está crescendo.	A maioria das PSOs tem pouca equipe, mas há um fluxo constante de voluntários e indivíduos qualificados, com certificações específicas do PSE, via várias instituições. Há muitos canais para solicitar emprego e voluntariado.	A maioria das PSOs conta com equipes completas, e há um fluxo abundante de voluntários e indivíduos qualificados, com certificações específicas do PSE, via diversas instituições. Há uma abundância de canais para solicitar emprego e voluntariado.

3. Conhecimento e geração de dados em um PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de publicações lançadas anualmente com foco na economia social
2. Número de plataformas de compartilhamento de conhecimento entre PSOs disponíveis no PSE
3. Proporção de PSOs que mantêm:
4. Sites da web
5. Páginas de blog/plataformas de compartilhamento de artigos
6. Número de convocações realizadas por ano
7. Presença de índices/benchmarks/ferramentas que podem ser usados pela economia social
8. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 20: Cenários potenciais para a geração de conhecimento e dados em um PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das PSOs não mantém uma presença on-line ou gera conhecimento, e há um número limitado de relatórios, plataformas de compartilhamento de conhecimento e convocações	Algumas PSOs têm presença on-line e geram conhecimento, mas há um número limitado de relatórios, convocações e plataformas de compartilhamento de conhecimento para fornecer acesso às partes interessadas do PSE	A maioria das PSOs tem presença on-line e gera regularmente conhecimento e relatórios que são disponibilizados para as partes interessadas do PSE em um número limitado de plataformas de compartilhamento de conhecimento e convocações	A maioria das PSOs tem presença on-line e gera regularmente conhecimento e relatórios que são disponibilizados para as partes interessadas do PSE em algumas poucas plataformas de compartilhamento de conhecimento e convocações	A maioria das PSOs tem presença on-line e gera regularmente conhecimento e relatórios que são disponibilizados para as partes interessadas do PSE em uma variedade de plataformas de compartilhamento de conhecimento e convocações



ÁREA DE RESULTADOS CHAVE

Conexão dentro do PSE

INDICADOR

1. Número de relacionamentos e transações entre as partes interessadas do PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de parcerias/colaborações/coletivos dentro do PSE
2. Média de registros/adesões por plataformas de rede/iniciativas de colaboração dentro do PSE
3. Número de parcerias que envolvem mais de uma entidade
4. Concentração regional de colaborações entre PSOs
5. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 21: Cenários potenciais para o número de relacionamentos e transações entre as partes interessadas do PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das partes interessadas do PSE não faz parte de nenhum coletivo, criando impacto em silos	Algumas partes interessadas do PSE fazem parte de coletivos/parcerias, mas somente em determinadas regiões do país, e essas colaborações não envolvem mais de uma entidade	Algumas partes interessadas do PSE participam de um coletivo na maioria das regiões do país e têm sido capazes de alcançar algum impacto por meio de mobilizações entre elas OU Um número suficiente de coletivos/parcerias existe entre a maioria dos tipos de partes interessadas do PSE, e as colaborações envolvem mais de uma entidade, mas somente em algumas regiões do país	A maioria das partes interessadas do PSE faz parte de um coletivo e tem sido capaz de obter algum impacto por meio de mobilizações entre elas	A maioria das partes interessadas do PSE faz parte de um coletivo e tem sido capaz de obter impacto suficiente por meio de mobilizações entre elas

INDICADOR

2. Frequência de interações entre as partes interessadas do PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de iniciativas colaborativas, projetos ou outras plataformas interativas iniciadas em um ano
2. Número de convocações/encontros/eventos em um ano
3. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 22: Cenários potenciais para a frequência de interações entre as partes interessadas do PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
O PSE é caracterizado por interações dispersas entre atores selecionados de uma categoria de partes interessadas do PSE	O PSE é caracterizado por interações dispersas entre a maioria dos atores de uma determinada categoria de partes interessadas do PSE	O PSE está bem conectado, há interações frequentes entre uma categoria específica de partes interessadas do PSE	O PSE está bem conectado. há interações frequentes entre a maioria das categorias de partes interessadas do PSE	O PSE está bem conectado, há interações consistente e frequentes entre todas as categorias de partes interessadas do PSE



ÁREA DE RESULTADOS CHAVE

Credibilidade do PSE

INDICADOR

1. Valor percebido dos serviços das PSOs

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de PSOs que têm financiadores/parceiros consistentes
2. Média de anos de relacionamentos entre PSOs e financiadores dentro do PSE
3. Percepção do valor da liderança da PSO pelas partes interessadas do PSE e pelo mercado convencional
4. Percepção das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 23: Cenários potenciais para o valor percebido dos serviços de PSO

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das partes interessadas do PSE não está convencida da valor de nenhuma função fornecida por PSOs	A maioria das partes interessadas do PSE não está convencida da valor de nenhuma função fornecida por PSOs, com algumas exceções	Algumas partes interessadas do PSE veem o valor de contratar os serviços de PSOs em algumas funções	A maioria das partes interessadas do PSE veem o valor de contratar os serviços de PSOs em algumas funções	A maioria das partes interessadas do PSE veem o valor de contratar os serviços de PSOs em todas as funções

INDICADOR

2. Impacto demonstrado

SUBINDICADORES PROPUESTOS

1. Número de PSOs com indicadores de impacto desenvolvidos e medidas em vigor
2. Crescimento médio do número de PSOs por ano no PSE
3. Percentual médio de crescimento do financiamento observado no PSE
4. Número de PSOs que publicam suas histórias de impacto
5. Número de PSOs com área de M&E desenvolvida
6. Perspectiva das partes interessadas do PSE sobre o aumento do compartilhamento de conhecimento, a criação de impacto e a conscientização sobre os setores que exigem mais financiamento dentro do PSE
7. Percepções sobre o grau de aplicação da estrutura dos ODSs da ONU
8. Percepção das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 24: Cenários potenciais para o impacto demonstrado

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
Pouco ou nenhum aumento no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com a maioria das PSOs sem ter uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto	Algum aumento no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com algumas PSOs tendo uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto	Aumento consistente no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com algumas PSOs tendo uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto OU Algum aumento no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com a maioria das PSOs tendo uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto	Aumento consistente no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com a maioria das PSOs tendo uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto	Aumento exponencial no número de financiamentos de PSOs e do PSE, com a maioria das PSOs tendo uma forma sistemática e estruturada de documentar o impacto

INDICADOR

3. Contratação de PSOs pelas partes interessadas do PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número médio de PSOs contratadas pelas partes interessadas do PSE
2. Número e tipo de funções em que serviços de PSOs são contratados pelas partes interessadas
3. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 25: Cenários potenciais para a contratação de PSOs pelas partes interessadas do PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das partes interessadas do PSE não contrata os serviços de PSOs na maioria das funções	Algumas partes interessadas do PSE não contratam os serviços de PSOs na maioria das funções	Algumas partes interessadas do PSE contratam os serviços de PSOs em algumas funções	A maioria das partes interessadas do PSE contrata os serviços de PSOs na maioria das funções, mas há pouca disposição para pagar	A maioria das partes interessadas do PSE contrata os serviços de PSOs na maioria das funções e está disposta a pagar

INDICADOR

4. Transparência dos serviços de PSOs

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de PSOs com status legal e/ou certificação
2. Número de PSOs que compartilham documentação legal, registros etc. com as partes interessadas do PSE
3. Número de PSOs que compartilham documentação financeira com as partes interessadas do PSE
4. Número de PSOs que compartilham detalhes de materiais relevantes desenvolvidos como parte de projetos ou de outra forma com outras partes interessadas do PSE
5. Existência de código de ética no PSE
6. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 26: Cenários potenciais para a transparência dos serviços de PSO

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
A maioria das PSOs não é certificada e não cria nem compartilha documentos legais/regulamentares/financeiros com as partes interessadas do PSE. Não existe um código de ética para as PSOs	Poucas PSOs no PSE são certificadas. Algumas partes interessadas do PSE têm acesso a alguns dos documentos legais/regulatórios, e o conhecimento do código de ética das PSOs é limitado.	Algumas PSOs são certificadas e a maioria das partes interessadas do PSE tem algum acesso aos documentos legais/regulatórios criados por aquelas. O acesso e conhecimento do código de ética das PSOs é limitado OU A maioria das PSOs é certificada, e algumas partes interessadas do PSE têm algum acesso aos documentos legais/regulatórios criados por aquelas. O acesso e conhecimento do código de ética das PSOs é limitado	A maioria das PSOs no PSE é certificada, e a maioria das partes interessadas do PSE tem acesso a alguns dos documentos legais/regulatórios criados por aquelas. O acesso e o conhecimento do código de ética das PSOs são muito difundidos	A maioria das PSOs no PSE é certificada, e a maioria das partes interessadas do PSE tem acesso fácil à maioria dos documentos legais/regulatórios criados por aquelas. O acesso e o conhecimento do código de ética das PSOs são generalizados



ÁREA DE RESULTADOS CHAVE

Diversidade no PSE

INDICADOR

1. Diversidade entre os tipos de partes interessadas de PSE no ecossistema

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Presença/ausência de categorias de partes interessadas PSE
2. Diferenças no número de organizações que representam cada uma das categorias de partes interessadas do PSE
3. Número de PSOs que atendem tanto a áreas rurais quanto urbanas
4. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 27: Cenários potenciais para a diversidade entre os tipos de partes interessadas de PSE no ecossistema

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
Tipos essenciais de partes interessadas do PSE estão ausentes ou trabalham contra o ecossistema (por exemplo, Governo)	Estão ausentes no ecossistema algumas partes interessadas do PSE que não são essenciais à manutenção do ecossistema local e se concentram em áreas rurais ou urbanas	A maioria dos tipos de partes interessadas do PSE estão presentes no ecossistema, mas alguns são mais ativos e contribuem mais do que outros, e se concentram em áreas rurais ou urbanas	A maioria dos tipos de partes interessadas do PSE estão presentes no ecossistema, tanto em áreas urbanas quanto rurais, e contribuem para a filantropia em uma extensão semelhante	A maioria dos tipos de partes interessadas do PSE estão ativos na filantropia em uma extensão semelhante e interagem entre si, tanto em áreas urbanas quanto rurais

INDICADOR

2. Coexistência de diversas abordagens a paradigmas de filantropia no PSE

SUBINDICADORES SUGERIDOS

1. Número de partes interessadas do PSE que operam por meio de diferentes paradigmas de filantropia, por exemplo, filantropia de risco, abordagens baseadas em direitos, abordagens baseadas em resultados, impacto coletivo, investimento de impacto, abordagens baseadas na comunidade e assim por diante.
2. Proporção de organizações locais e globais em cada categoria
3. Diversidade e inclusão entre os funcionários da PSO: representação por gênero, região e status socioeconômico
4. Percepções das partes interessadas do PSE sobre todos os itens acima

Tabela 28: Cenários potenciais para a coexistência de diversas abordagens aos paradigmas da filantropia no PSE

Pontuação de 1 a 5 com base em uma série de cenários potenciais				
1. Nascente	2. Emergente	3. Ponto de inflexão	4. Ganhando impulso	5. Ideal
Os diferentes paradigmas e abordagens de filantropia no ecossistema não são documentados ou são raramente discutidos	Uma abordagem única para a filantropia é fortemente endossada, e outras abordagens não são consideradas	Uma abordagem única para a filantropia é fortemente endossada, mas outras abordagens são adotadas por uma minoria	Diferentes abordagens para a filantropia coexistem, mas raramente interagem entre si	Diferentes abordagens para a filantropia coexistem, com debates e diálogos construtivos nas várias abordagens

Aplicar e fortalecer a ferramenta no futuro

Conforme mencionado anteriormente, essa ferramenta precisa ser desenvolvida na prática. As respostas às perguntas a seguir ajudarão a fortalecê-la:

1 Como podemos garantir que a ferramenta não apenas crie pontuações ou comparações simplificadas demais entre PSEs?

Foi observado que as percepções do PSE não podem se restringir apenas a pontuações quantitativas, pois isso não levaria em conta as nuances do status de um PSE. É por isso que a ferramenta incorpora a coleta de dados qualitativos e incentiva a aplicação de várias medidas estatísticas além de uma média ponderada. Também foi observado que o que pode ser considerado "Nascente" em um ecossistema talvez seja considerado avançado em outro. É por isso que a ferramenta desencoraja comparações diretas entre PSEs e incentiva o usuário a levar em consideração vários fatores contextuais ao avaliar o desempenho de um PSE em relação a outro. A ferramenta também recomenda o uso das respostas qualitativas das partes interessadas para contextualizar as escolhas de "Nascente" a "Ideal". Entretanto, outras sugestões sobre como se proteger contra esse risco seriam bem-vindas.

“É muito útil entender que a pontuação final de cada país pode ser a mesma, mas suas situações são diferentes. Observar as especificidades é mais importante do que atribuir pontuações... às vezes é importante contar, mas aqui se trata mais de entender os detalhes.”

—Maria Chertok, CAF Rússia

2 Como podemos garantir que a ferramenta promova o diálogo e gere apoio das diversas partes interessadas ao PSE?

Esse é o principal objetivo da ferramenta. Compartilhar descobertas e percepções é fundamental para atingir esse objetivo, e recomendamos que os usuários façam isso tanto com outros usuários quanto com usuários em potencial da WINGS e do Sattva.

3 Como essa estrutura pode ser usada para se aprofundar em determinadas áreas e incorporar fatores que vão além das percepções das partes interessadas?

Além das percepções das partes interessadas, vários fatores ambientais podem influenciar o nível de apoio a um PSE, como condições políticas, regulatórias e econômicas, para as quais já existem índices graças à Lilly School of Philanthropy, ao CAPS e outros. Também foi observado que certas áreas de resultados importantes, como a diversidade percebida do PSE, seriam áreas interessantes para mais estudos. Caso os leitores queiram integrar essa ferramenta de métricas a outra ou se aprofundar em uma área específica, eles são incentivados a entrar em contato com info@wingsweb.org.



Foto de Artem Kniaz

PARTE 7

Chamada à ação



A WINGS planeja apoiar o processo de implementação deste guia organizando uma série de webinars e oferecendo consultoria aos membros da WINGS sobre como abordar alguns dos problemas decorrentes deste trabalho.

A WINGS vai monitorar o progresso, aprender com as operações no campo e atualizar o guia à luz da experiência.

Portanto, a mensagem para os usuários deste guia é uma clara chamada à ação.

- Quando você começar a usar a taxonomia, será ótimo ouvir seu feedback. Envie-nos uma mensagem ou convide-nos para uma reunião virtual para compartilhar suas impressões.
- A WINGS pode apoiar a implementação do mapeamento no nível nacional ou regional. Entre em contato conosco se estiver pronto para começar a trabalhar!
- Esperamos que as organizações que executam índices incorporem a lente do PSE em suas análises. Estamos prontos para apoiá-lo na identificação de oportunidades de usar a Parte 6 deste guia.
- Você está elaborando um estudo de caso nacional? Entre em contato conosco para que possamos compartilhar nossa experiência na análise do impacto das PSOs na Índia, no Quênia e na Rússia.

Para entrar em contato com a WINGS, envie um e-mail para **info@wingsweb.org**.

Notas finais

1. Fidelity Charitable Trustees' Initiative. 2019. 2019 Fidelity Charitable Giving Report.
2. Bain & Company, Inc. 2017. [India Philanthropy Report 2017](#).
3. Ibid.
4. Shetty, Smarinita. 2019. "Philanthropy In India Is Growing: Fact Or Fiction?". BloombergQuint.
5. Bain & Company, Inc. 2020. [India Philanthropy Report 2020](#).
6. Ministério de Estatísticas e Implementação de Programas. [Non-Profit Institutions in India- A profile and satellite accounts in the framework of System of National Accounts](#). 2012.
7. Sattva Consulting. 2019. [Everyday Giving In India Report](#).
8. Thomas, Liffy. 2020. "The Call Of The Social Sector". The Hindu.
9. NITI Aayog. 2020. "90,000 NGOs & Civil Society Organisations, with their right credentials, are registered on the NGO Darpan Portal".
10. Downtoearth.Org.In. 2015. "Rise Of Third Sector".
11. Ibid., 5.
12. Charities Aid Foundation (CAF). 2018. [CAF World Giving Index 2018](#).
13. Sundar, Pushpa. 2017. Giving with a Thousand Hands. Oxford University Press.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. CRY, Goonj e Akshaya Patra. Relatórios anuais e publicações diversas.
17. Bain & Company, Inc. 2019. [India Philanthropy Report 2019](#).
18. Ibid., 7.
19. Ibid.
20. India Development Review. 2019. "Trends That Shaped The Social Sector In 2018-2019". [India Development Review](#).
21. Dey, Kushankur. 2020. "A Social Stock Exchange". Economic And Political Weekly, EPW.
22. Karamchandani, Ashish e Sujata Rathi. 2020. "With CSR Funds Going To COVID-19, NGOs Are Looking At Steep Reduction In Corporate Support". The Wire.
23. Dasra. 2020. [Strategic Giving](#).
24. Ibid.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Giving Circles Asia. 2020. [Case Studies](#).
28. Ibid.
29. GiveIndia. 2020. <https://www.giveindia.org>.
30. Ibid., 7.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Guidestar India. <https://guidestarindia.org/>.
34. Sankalp Forum – Intellectap. <https://www.intellectap.com>.
35. Ibid., 7.
36. Centre For Advancement of Philanthropy. <https://capindia.in>.
37. Azim Premji University. <https://azimpremjiuniversity.edu.in>.
38. Institute Of Rural Management Anand. <https://www.irma.ac.in>.
39. Sattva Consulting. 2019. [Everyday Giving In India Report](#).
40. Centre For Fundraising. <https://www.centreforfundraising.com>.
41. CAF India. <https://www.cafindia.org>.
42. Donat kart. <https://www.donatekart.com>.
43. Edelgive Investment. <https://www.edelgive.org/investment>.
44. GlobalGiving. 2020. [Investing In India's Communities](#).
45. India Development Review. <https://idronline.org>.
46. iVolunteer. <https://www.ivolunteer.in>.
47. The/Nudge. <https://www.thenudge.org/>.
48. Dhvani RIS. <https://dhwaniris.in/>.
49. WINGS. 2017. [Entrevista a Pushpa Sundar](#). Philanthropy In Focus.
50. Dasra. 2020. [Strategic Giving](#).

51. Dasra Philanthropy Week.
52. Ibid., 55.
53. Ibid.
54. Giving Circles Asia. 2020. Dasra Giving Circles, India.
55. Ibid.
56. Powell, Alison e Roger Thompson. 2013. "Inventing and Reinventing a Philanthropy Model in India". SSIR.
57. Ibid., 29.
58. GiveIndia. 2020. <https://www.giveindia.org>.
59. Jenkins, Cordelia. 2011. "The Payroll Givers". Mint.
60. Ibid., 58.
61. Ibid.
62. Hindustan Times. 2020. "iForIndia concert raises Rs 52 crore, Karan Johar and Bollywood stars thank fans for watching and donating".
63. Srinath, Ingrid e Ashish Karamchandani. 2020. "India's Recovery Depends On The State Of Its Social Sector: Government Must Come To Its Aid". The Times of India.
64. SDG Philanthropy Platform e Dalberg. 2016. Investing in the Sustainable Development Goals in Kenya: A Primer for Philanthropists and Other Social Investors.
65. Misati, Roseline Nyakerario, Anne Kamau e Hared Nassir. 2019. Do Migrant Remittances Matter for Financial Development in Kenya?. Financial Innovation volume 5, artigo número 31.
66. CAF. 2020. Growing Giving in Kenya, Tanzania and Uganda.
67. Neubert, Dieter. 2019. Middle-Income Groups in Kenya. Conflicting Realities Between Upward Mobility and Uncertainty. Universität Bayreuth.
68. Ibid., 66.
69. British Council. 2020. The State of Social Enterprise in Kenya.
70. Ibid., 66.
71. Ministério do Trabalho e da Proteção Social. República do Quênia. 2015. The National Volunteerism Policy.
72. KCDF <https://www.kcdf.or.ke/>.
73. O'Maera, Mike. 2020. O Ecossistema de Filantropia no Quênia, entrevista realizada por Sanjana Govil. Rádio.
74. Nonprofit Tech For Good. 2018. Giving Trends In Kenya: How The Growth of Mobile Payments are Transforming Community Giving. Entrevista a Matt Roberts-Davies.
75. Ibid., 66.
76. Mwaniki, Charles. 2019. "Kenya diaspora remittances top in East Africa". Business Daily; Personal Remittances, Received (Current USD) | Data. <https://data.worldbank.org>.
77. CAF. 2019. CAF World Giving Index 10ª edition.
78. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network. 2019. Sustainable Development Report 2019.
79. Ibid., 64.
80. Ibid., 69.
81. Hanley, Lisa M., Aline Margaux Wachner e Tim Weiss. 2016. Taking the pulse of the social enterprise landscape in developing and emerging economies. Zeppelin University.
82. Central Bank of Kenya. 2018. The Year Of Resilience: Annual Report 2017/2018.
83. Dr. Frank Aswani. 2020. EVPA Annual Conference.
84. The National Business Compact Coalition, capítulo do Quênia. <https://www.covid19businessresponse.ke>.
85. Safe Hands Kenya. <https://www.safehandskenya.com>.
86. Action For Transparency. <https://actionfortransparency.org>.
87. Giving Tuesday Kenya. <https://www.givingtuesdayke.org>.
88. East Africa Philanthropy Network. <https://www.eaphilanthropynetwork.org>.
89. O'Maera, Mike. 2020. Measuring Impact created by EAPN. Entrevista realizada pela Sattva Consulting.
90. Ibid.
91. Ibid.
92. Ibid., 72.
93. USAID. Yetu Initiative in Kenya.
94. Kenya Philanthropy Forum.
95. Warrande, Chilande. 2020. Impact of Viwango. Mike O'Maera & Gloria Bukachi, entrevista realizada pela Sattva Consulting.
96. SDGPP In Kenya <https://www.sdgphilanthropy.org/Kenya>.

97. Good Kenyan Foundation. <https://goodkenyan.co.ke>.
98. AVPA - African Venture Philanthropy Alliance. <https://avpa.africa>.
99. Segal Family Foundation. 2019. [2019 Annual Report](#).
100. Strategic Connections. <http://www.sclkenya.com>.
101. East Africa Association of Grantmakers. <https://www.devex.com/organizations/east-africa-association-of-grantmakers-110059>.
102. Kenya Community Development Foundation <https://www.sdgphilanthropy.org/Kenya-Community-Development-Foundation>.
103. Ibid., 72.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. USAID. [Yetu Initiative in Kenya](#).
107. Ibid., 96.
108. Ibid., 74.
109. Copeland-Carson, Jacqueline. 2007. [Kenyan Diaspora Philanthropy: Key Practices, Trends and Issues](#). The Philanthropic Initiative, Inc. e The Global Equity Initiative, Harvard University.
110. Skolkovo Wealth Transformation Centre. 2018. [Russian Philanthropist](#).
111. Ibid.
112. Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa. 2019. [Activity and Development Report Socially Oriented Non-Profit Organisations](#) (em russo).
113. Ibid.
114. Philanthropy for Social Justice and Peace, CAF Rússia, Alliance Magazine e WINGS. 2018. [Philanthropy in Russia](#).
115. Lilly Family School of Philanthropy. 2018. [The Global Philanthropy Environment Index](#).
116. CAF Rússia. Pesquisa sobre doações privadas na Rússia.
117. Sklotskiy, Roman. 2020. Impact of NGO Development Centre. Entrevista realizada pela Sattva Consulting.
118. Russian Donors Forum. <http://www.donorsforum.ru>.
119. Siberian Center for Support of Public Initiatives. <http://scisc.ru/about/>.
120. Agency For Social Information. Anna Ladoshkina Bureau. <https://foralien.com> (em russo).
121. Orlova, Anna. 2020. NGO Development Centre Organisations.
122. Sklotskiy, Roman. 2020. Philanthropy in Russia. Entrevista realizada pela Sattva Consulting.
123. The Sustainable Development Report. 2020. [Rankings](#).
124. Ibid., 77.
125. Ibid., 122.
126. The Vladimir Potanin Foundation, Research Group ZIRCON. 2020. "Study of The Russian Philanthropy Sector Infrastructure".
127. The Rockefeller Foundation e The Resource Alliance. 2012. [The Dilemma Of Middle-Class Philanthropy](#).
128. Ibid., 122.
129. Ibid.
130. Doggers, Peter. 2020. "Grischuk Wins 'Play For Russia' Charity Event Which Raises Over \$354,000". Chess.Com.
131. Timchenko Foundation. 2019. [Annual Report](#).
132. Ibid., 122.
133. Добро Mail.Ru. <https://dobro.mail.ru>.
134. [Dobro Mail.ru welcomes regional charities as partners](#). 2017. The BEARR Trust.
135. Chertok, Maria. 2020. Impact of CAF in Russia. Entrevista realizada por Roman Sklotskiy em pessoa.
136. Centre Garant. <https://ngogarant.ru/en>.
137. Russian Donors Forum. 2020. Impact of RDF. Entrevista realizada por Roman Sklotskiy em pessoa.
138. The Siberian Civic Initiatives Support Center. 2020. Impact on Philanthropy. Entrevista realizada por Roman Sklotskiy. Ibid., 119.
139. Moscow School Of Professional Philanthropy. <https://mspp.ru/school/>.
140. ASI. 2020. Impacto na Filantropia. Entrevista realizada por Roman Sklotskiy em pessoa.
141. NGO Development Centre. 2020. Impacto on Philanthropy. Entrevista realizada por Roman Sklotskiy em pessoa.
142. Participants - Membership - Donors Forum | Association of Grantmaking Organisations. [Donorsforum.Ru](#).
143. History - About Us - Donors Forum | Association of Grantmaking Organisations. [Donorsforum.Ru](#).
144. Ibid.
145. Ibid., 137.
146. Ibid.

Anexo 1

Consultas individuais com especialistas sobre os casos dos países

País/Região	Nome e designação do entrevistado	Organização
Índia	Amrut Joshi, fundador	GameChangers Law
Índia	Anil Kumar Reddy, CEO e cofundador	DonaKart
Índia	Anita Kumar, diretora - CSR	Sattva Consulting
Índia	Bindi Daria, diretora adjunta	Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
Índia	Gautam John, diretor de Estratégia	Rohini Nilekani Philanthropies
Índia	Harsh Jaitli, CEO	Vani
Índia	Ingrid Srinath, Diretora	Centre for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
Índia	Kashyap Shah, diretor e líder de educação na Índia	Bridespan
Índia	Kavita Mathew, consultora de parcerias na Índia	Global Giving
Índia	Komal Goyal, gerente assistente	A.T.E Chandra Foundation
Índia	Kunal Verma, diretor administrativo	Centre for Fundraising
Índia	Lakshmanan A G, diretor de parcerias sem fins lucrativos e doações on-line	GiveIndia
Índia	Meenakshi Batra, CEO	CAF
Índia	Megha Jain, diretora associada - Filantropia Estratégica	DASRA
Índia	Noshir Dadrawala, diretor executivo	Centre For Advancement of Philanthropy
Índia	Paul Basil, fundador e CEO	Villgro
Índia	Pearl Tiwari, Presidente (CSR e Sustentabilidade)	Ambuja Cement Foundation
Índia	Poonam Choksi, Capacitação do Setor Social	A.T.E Chandra Foundation
Índia	Priya Naik, fundadora e CEO	Samhita
Índia	Pushpa Aman Singh, CEO	Guidestar India/GivingTuesday
Índia	Rathish Balakrishnan, cofundador e sócio-gerente	Sattva Consulting
Índia	Ravi Sreedharan, fundador	Indian School of Development Management (ISDM)
Índia	Sathyasree, diretor de Suporte ao Desenvolvimento	CRY
Índia	Shalabh Sahai, cofundador e diretor	iVolunteer
Índia	Smarinita Shetty, cofundadora e CEO	India Development Review
Índia	Sujatha Srinivasan, gerente sênior de Pesquisa - Infraestrutura e Governança	Institute for Financial Management and Research (IFMR) LEAD
Índia	Swapnil Agarwal, cofundador e diretor	RIS Dhwani
Índia	Swapnil Agarwal, cofundador e diretor	CSF
Índia	Urvashi Deividayal, líder da Sankalp Índia	Sankalp, Intellectap
Índia	Venkat Krishnan, administrador principal	India Welfare Trust (fundador, GiveIndia)
Índia	Vidya Shah, CEO	EdelGive Foundation
Quênia	Arif Neky, coordenador nacional do SDGPP e ex-CEO regional, AKF	SDGPP, Aga Khan Foundation
Quênia	Chilande Warrande, gerente de programas	Viwango
Quênia	Clement Nganga, diretor de programas	Allavida Quênia
Quênia	Cynthia Onyango, diretora de programas	Aga Khan Foundation (África Oriental)
Quênia	Evans Okinyi, CEO	East Africa Philanthropy Network (EAPN)
Quênia	Hannah Ahere, assistente pessoal do diretor regional	Ford Foundation
Quênia	James Gatere, diretor	I&M Bank Foundation

País/Região	Nome e designação do entrevistado	Organização
Quênia	Janet Mawiyoo, diretora executiva	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Quênia	Lucy Chepchumba, cofundadora	Good Kenyan
Quênia	Melvin Chibole, diretor de Governança, Aprendizado e Comunicação	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Quênia	Nancy Kairo, diretora executiva da região da África Oriental	Africa Venture Philanthropy Alliance (AVPA)
Quênia	Nzilani Muema, gerente de programas - Quênia	Instituto Amani
Quênia	Tom Olila, diretor	Strategic Connections
Quênia	Virgile Bahujihimigo, diretor de programas	Segal Family Foundation
Rússia	Alena Meshkova, diretora	Konstantin Khabensky Charitable Foundation
Rússia	Alexandra Babkina, diretora de Projetos Sociais, Mail.Ru Group; chefe do serviço Dobro.mail.ru	Dobro.mail.ru
Rússia	Alexandra Boldyreva, diretora executiva	Russian Donors Forum
Rússia	Anna Bitova, diretora do Conselho de Administração	Center for Curative Pedagogics
Rússia	Anna Orlova, presidente da diretoria	NGO Development Centre
Rússia	Ekaterina Khaletskaya, cofundadora e diretora	Impact Hub Moscou
Rússia	Elena Ivanitskaya, vice-diretora do Departamento de Desenvolvimento Estratégico e Inovações	Ministério do Desenvolvimento Econômico da Federação Russa
Rússia	Elena Malitskaya, presidente	The Siberian Civic Initiatives Support Center
Rússia	Igor Sobolev, assessor do diretor geral	Presidential Grants Foundation
Rússia	Maria Chertok, diretora	CAF Rússia
Rússia	Maria Morozova, diretora geral	Elena & Gennady Timchenko Foundation
Rússia	Marina Mikhailova, diretora	"Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)
Rússia	Oksana Oracheva, diretora geral	The Vladimir Potanin Foundation
Rússia	Oksana Razumova, presidente	"Druzya" (Amigos) Foundation
Rússia	Olga Drozdova, diretora de Projetos e Programas Sociais	Agency for Social Information
Rússia	Roman Sklotskiy, diretor	Center for Philanthropy Development, The Vladimir Potanin Foundation
Rússia	Svetlana Ivchenko, diretora do Departamento de Política Social	Norilsk Nickel
África do Sul	Bhekinkosi Moyo, diretor administrativo	Centre on African Philanthropy and Social Investment (CAPSI), WITS Business School
África do Sul	Shaun Samuels, diretor executivo	SGS Consulting
Tanzânia	Stigmata Tenga, diretor executivo	Africa Philanthropy Network (APN)

Anexo 2: Detalhes das organizações selecionadas listadas na tabela dos 4Cs

Consultas individuais com especialistas

<i>Africa Venture Philanthropy Association</i>	A African Venture Philanthropy Alliance (AVPA) é uma rede pan-africana de investidores sociais, com sede em Nairóbi, comprometida com a criação de uma comunidade vibrante e de alto impacto em toda a África.
<i>Aga Khan Foundation/Yetu</i>	A Aga Khan Development Network(AKDN) reúne várias agências de desenvolvimento, instituições e programas que trabalham principalmente nas regiões mais pobres da Ásia e da África. A Yetu promove um ecossistema mais forte para as OSCs do Quênia por meio da abordagem de colaboração, aprendizado e adaptação (CLA, do inglês Collaboration, learning and adapting), tanto no projeto quanto na implementação de intervenções que promovem o desenvolvimento local e, ao mesmo tempo, aumentam a sustentabilidade das OSCs locais.
<i>Agency for Social Information</i>	A Agency for Social Information é uma organização especializada líder no setor sem fins lucrativos da Rússia e uma agência de notícias profissional especializada em reportagens sobre iniciativas cívicas.
<i>Centre for Advancement of Philanthropy</i>	O Centre for Advancement of Philanthropy (CAP) é especializado em todas as leis que regulamentam o setor sem fins lucrativos da Índia e no fornecimento de soluções completas de conformidade para organizações envolvidas em atividades filantrópicas.
<i>Centre for Fundraising</i>	O Centre for Fundraising (CFF) é uma empresa de consultoria de gestão que oferece soluções completas de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos na Índia e em vários países asiáticos.
<i>Charities Aid Foundation Índia</i>	A CAF Índia é um fundo filantrópico registrado, criado em 1998 para fornecer suporte estratégico e gerencial a empresas, indivíduos e ONGs com o objetivo de garantir maior impacto de seus investimentos filantrópicos e de CSR.
<i>Charities Aid Foundation Russia</i>	A Charities Aid Foundation (CAF) é uma organização sem fins lucrativos comprometida em motivar a sociedade a doar de forma cada vez mais eficaz. A CAF Rússia foi criada em 1993 para oferecer consultas gratuitas ao incipiente setor de ONGs sobre questões jurídicas e contábeis e captação de recursos.
<i>Daan Utsav</i>	Um "festival de filantropia" anual que reúne o setores corporativo, de ONGs e governamental, escolas, faculdades e o público em geral por meio de "atos de doação" — dinheiro, tempo, recursos e habilidades.
<i>Dasra</i>	A Dasra começou como um fundo de filantropia de capital de risco para investir em organizações sem fins lucrativos em estágio inicial na Índia. Seu modelo cresceu para facilitar colaborações entre financiadores, organizações sem fins lucrativos, corporações e o governo, além de estabelecer parcerias com as principais fundações e filantropos para ajudá-los a moldar sua visão.
<i>Dhwani Rural Information Systems</i>	Uma empresa de tecnologia orientada para o desenvolvimento, concebida para fornecer ferramentas de TIC acessíveis, integradas e inteligentes para organizações que trabalham nos níveis de BoP.
<i>DonateKart</i>	A Donatekart é uma empresa social com sede na Índia que permite que as pessoas doem suprimentos necessários para uma instituição de caridade em vez de doar dinheiro.
<i>East Africa Philanthropy Network</i>	Uma associação voluntária que reúne Trusts e Fundações na região da África Oriental com o objetivo de promover a filantropia.
<i>EdelGive Foundation</i>	O braço filantrópico do Edelweiss Group, principalmente uma organização de doações, apoia ONGs de pequeno e médio porte em todo o país. Além disso, a EdelGive Foundation tornou-se a plataforma de conexão entre doadores e ONGs confiáveis em todo o país.
<i>Gandhi Fellowship/Teach for India/ Make a Difference</i>	Programas que recrutam, treinam e estimulam graduados universitários e profissionais em atividade a emergirem como líderes no espaço do desenvolvimento social
<i>"Garant"</i>	A ONG regional de caridade "Arkhangelsk Centre of social technologies "Garant"" foi criada no outono de 1996 para desenvolver organizações da sociedade civil na região de Arkhangelsk. Eles trabalham para o desenvolvimento da estabilidade social na região por meio da coordenação de esforços de várias organizações e instituições, da introdução de abordagens inovadoras na solução de problemas da comunidade e do desenvolvimento da participação cívica
<i>GiveIndia</i>	A GiveIndia é a maior plataforma de doações da Índia para doadores. Ela realiza um processo robusto de diligência prévia que abrange verificações legais, de conformidade, financeiras e de impacto para cada doação feita a qualquer organização sem fins lucrativos, incluindo visitas pessoais aos beneficiários e relatórios de feedback reais.
<i>Global Giving</i>	Uma comunidade de crowdfunding que conecta organizações sem fins lucrativos, doadores e empresas.
<i>India Development Review</i>	O India Development Review (IDR) é uma plataforma de mídia independente para a comunidade de desenvolvimento que publica ideias, opiniões, análises e lições da prática do mundo real.

<i>iVolunteer</i>	A iVolunteer é uma empresa social que promove o voluntariado com a missão de reunir voluntários e organizações para compartilhar tempo, habilidades e paixão visando promover o desenvolvimento social da Índia.
<i>Kenya Community Development Foundation</i>	A Kenya Community Development Foundation (KCDF) é uma fundação filantrópica pública que apoia o desenvolvimento sustentável voltado para a comunidade.
<i>Kenya Philanthropy Forum</i>	O Kenya Philanthropy Forum é uma plataforma organizada que reúne instituições filantrópicas e indivíduos para interagir, compartilhar e se envolver em esforços que promovam a filantropia no Quênia.
<i>Mail.Ru Group</i>	Uma plataforma de captação de recursos que permite que os usuários façam uma doação para uma organização ou se inscrevam para participar de um projeto voluntário.
<i>Moscow School of Professional Philanthropy</i>	A Moscow School of Professional Philanthropy (MSPF) é uma comunidade de pessoas com ideias semelhantes no setor de filantropia que estão prontas para apoiar umas às outras por meio da troca de conhecimentos e experiências. O programa é um acelerador de projetos de organizações sem fins lucrativos e cria uma comunidade de profissionais.
<i>Nudge Lifeskills Foundation</i>	A Nudge Foundation é um grupo formado por alguns dos mais brilhantes empreendedores, líderes e agentes de mudança da Índia para o combate à pobreza.
<i>Russian Donors Forum</i>	O Russian Donors Forum é uma associação das maiores organizações de doações que operam na Rússia para promover o desenvolvimento de uma comunidade filantrópica profissional trabalhando para o benefício de toda a comunidade.
<i>Sankalp</i>	Os Diálogos Sankalp são discussões abrangentes, facilitadas ao longo do ano, em todas as regiões, para criar ecossistemas que permitam aos empreendedores enfrentar desafios complexos de desenvolvimento usando soluções locais.
<i>SDG Philanthropy Platform</i>	A plataforma on-line Partnerships for SDGs é o registro global das Nações Unidas de compromissos voluntários e parcerias com várias partes interessadas feitas em apoio ao desenvolvimento sustentável e aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
<i>Strategic Connections</i>	Uma empresa social, a Strategic Connections existe para fornecer serviços de consultoria de gerenciamento e desenvolvimento como seu negócio principal.
<i>Tata Institute of Social Sciences Azim Premji University Institute of Rural Management, Anand</i>	Instituições autônomas com o compromisso de contribuir para a gestão profissional de organizações filantrópicas, de desenvolvimento e rurais.
<i>The Siberian Civic Initiatives Support Center</i>	O Siberian Civic Initiatives Support Center é uma organização russa não comercial e não governamental que apoia o desenvolvimento da reforma democrática e econômica por meio do apoio ao terceiro setor na região da Sibéria.
<i>Viwango</i>	A Viwango é uma organização independente de certificação e definição de padrões para OSCs no Quênia.

Anexo 3

Métodos de pesquisa e escolha de países

Foi adotada uma abordagem participativa para desenvolver esses estudos de caso e representar sua contribuição na Índia, na Rússia e no Quênia, seguindo estas etapas:

1. Consultas ao Comitê Editorial para identificar e selecionar países para os estudos de caso. Os países foram selecionados com base em sua classificação no WorldGiving Index, no tamanho do seu PSE e na sua evolução ao longo do tempo.
2. Revisão da literatura sobre a evolução do ecossistema de apoio à filantropia na Índia, na Rússia e no Quênia para criar percepções sobre o cenário mais amplo e o contexto para os estudos de caso.
3. Entrevistas individuais semiestruturadas com 65 especialistas nas seguintes categorias para selecionar organizações para os estudos de caso dos países (consulte os Anexos 1 e 2 para obter a lista completa de especialistas e organizações):
 - Criadores de plataformas/convocadores de redes: líderes de redes ou plataformas que reúnem as partes interessadas na filantropia.
 - Pesquisadores, acadêmicos, criadores de evidências sobre filantropia: atuais chefes ou diretores de unidades de pesquisa e instituições acadêmicas sobre filantropia.
 - Facilitadores do PSE (financiadores e PSOs): profissionais entrevistados anteriormente, palestrantes em fóruns de PSE ou membros de redes globais com mais de 10 anos de experiência.
4. Pesquisas estruturadas on-line com 65 PSOs, financiadores e organizações implementadoras para mapear seu papel e impacto.
5. Entrevistas individuais em profundidade com PSOs, financiadores e organizações implementadoras pré-selecionadas na Índia, Rússia e Quênia, com base em recomendações de especialistas, para fundamentar os resultados da pesquisa.
6. Consultas ao Comitê Editorial para obter feedback e sugestões sobre o desenvolvimento desses estudos de caso.

Anexo 4

Taxas de conversão usadas nos estudos de caso

1 INR para USD = 0,01 USD (em 07/07/2020)

Ou 1 USD = 75 INR

1 RUB para USD = 0,01 USD (em 07/07/2020)

Ou 1USD = 73,5 RUB

1 KES para USD = 0,009 USD (em 07/07/2020)

Ou 1USD = 108 KES

Anexo 5

Entrevistas para a taxonomia e orientação sobre como mapear o campo e os métodos para avaliar o PSE

País/Região	Nome e designação do entrevistado	Organização
Reino Unido	Michael Mapstone, diretor de Assuntos Internacionais e Engajamento Global	Charities Aid Foundation (CAF)
Reino Unido	Walter Viers, diretor regional para a Europa Central e Oriental	C.S. Mott Foundation
Índia	Gautam John, diretor de Estratégia	Rohini Nilekani Philantropies
Índia	Ingrid Srinath, diretora	Center for Social Impact and Philanthropy (CSIP), Ashoka University
Índia	Megha Jain, diretora associada - Filantropia Estratégica	DASRA
Índia	Paul Basil, fundador e CEO	Villgro
Índia	Priya Naik, fundadora e CEO	Samhita
Índia	Ravi Sreedharan, fundador	Indian School of Development Management (ISDM)
Índia	Smarinita Shetty, cofundadora e CEO	India Development Review (IDR)
Índia	Sujatha Srinivasan, gerente sênior de Pesquisa - Infraestrutura e Governança	Institute for Financial Management and Research (IFMR)
Índia	Sathyasree, diretor - Suporte ao Desenvolvimento	CRY
Índia	Urvashi Deividayal, líder da Sankalp Índia	Sankalp, Intellectap
Índia	Venkat Krishnan, administrador principal	India Welfare Trust (fundador, GiveIndia)
Índia	Vidya Shah, CEO	EdelGive Foundation
Quênia	Evans Okinyi, CEO	East Africa Philanthropy Network (EAPN)
Quênia	Janet Mawiyoo, diretora executiva	Kenya Community Development Foundation (KCDF)
Rússia	Maria Chertok, diretora	CAF Rússia
Rússia	Oksana Oracheva, diretora geral	Vladimir Potanin Foundation
Rússia	Roman Sklotskiy, diretor	Center for Philanthropy Development, Vladimir Potanin Foundation
África do Sul	Bhekinkosi Moyo, diretor e professor adjunto	Africa Centre for Philanthropy and Social Investment (ACPSI), WITS Business School
África do Sul	Shaun Samuels, diretor executivo	SGS Consulting
Tanzânia	Stigmata Tenga, diretor executivo	Africa Philanthropy Network (APN)
EUA	Chris Cardona, diretor de Programas para Filantropia	Ford Foundation
EUA	Nick Deychakiwsky, diretor de Programas	C.S. Mott Foundation
EUA	Teri Behrens, diretora executiva	Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy da Grand Valley State University

Anexo 6

PSOs pesquisadas para a taxonomia, a orientação sobre como mapear o campo e os métodos para avaliar o PSE.

Austrália	Melbourne University
Bélgica/ Europa	Rede de Doadores e Fundações na Europa
Brasil	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
EUA	Stanford Angels & Entrepreneurs
EUA	Institute for Wise Philanthropy
EUA	International Funders for Indigenous Peoples
EUA	TechSoup
Europa	Iniciativa da Fundação da Comunidade Europeia
Índia	Ambuja Cement Foundation
Índia	Centre for Advancement of Philanthropy
Índia	Center for Social Impact and Philanthropy
Índia	Serviços de informação da sociedade civil na Índia (GuideStar India & GivingTuesdayIndia)
Índia	Dasra
Índia	EdelGive Foundation
Índia	Consultores da GameChanger Law
Índia	GiveIndia
Índia	GlobalGiving
Índia	India Development Review
Índia	India Welfare Trust
Índia	iVolunteer
Índia	NilekaniIndia Philantropies
Índia	Nudge Lifeskills Foundation
Índia	Samanvay Research and Development Foundation
Índia	Sattva Consulting
Índia	The Bridgespan Group
Índia	VANI
Índia, Quênia	Intellectap
Israel	Instituto de Direito e Filantropia, Universidade de Tel-Aviv
Italia	Assifero
Nova Zelândia	John Godfrey and Associates
Quênia	African Venture Philanthropy Alliance
Quênia	Aga Khan Foundation
Quênia	Allavida Kenya
Quênia	Amani Institute

Quênia	East Africa Philanthropy Network
Quênia	Ford Foundation
Quênia	Good Kenyan
Quênia	I&M Bank Foundation
Quênia	KenGen Foundation
Quênia	Kenya Community Development Foundation
Quênia	SDG Philanthropy Platform, Quênia, nas Nações Unidas
Quênia	Segal Family Foundation
Quênia	Strategic Connections
Quênia	Strathmore University Foundation
Quênia	Viwango
Reino Unido	Centro para o Estudo da Filantropia e do Bem Público, St Andrews University
Reino Unido	Centro de Filantropia Estratégica, Cambridge Judge Business School
Romênia	Association for the Practice of Transformation
Rússia	Agency for Social Information
Rússia	"Garant" Center for Social Technologies (Arkhangelsk)
Rússia	CAF Rússia
Rússia	Center for Curative Pedagogics
Rússia	NGO Development Centre
Rússia	"Druzya" (Amigos) Foundation
Rússia	Corporate Charitable Foundation "Katren"
Rússia	Dobro.Mail.ru (Grupo Mail.ru)
Rússia	Russian Donors Forum
Rússia	Elena and Gennady Timchenko Foundation
Rússia	Impact Hub Moscow
Rússia	Konstantin Khabensky Charity Foundation
Rússia	Presidential Grants Foundation
Rússia	Norilsk Nickel
Rússia	The Siberian Civic Initiatives Support Center
Rússia	The Vladimir Potanin Foundation
Senegal	EPIC-Africa

Anexo 7

Análise de Redes Sociais por Barry Knight

Análise de Redes Sociais (ARS) é o processo de investigação das estruturas sociais por meio do uso de **redes** e da **teoria dos grafos**. Ela caracteriza as estruturas de rede em termos de nós (indivíduos atores, pessoas ou coisas dentro da rede) e os laços, bordas ou vínculos (relacionamentos ou interações) que os conectam.

Exemplos de **estruturas sociais** comumente visualizadas por meio da análise de redes sociais incluem **redes de mídia social**, disseminação de **memes**, circulação de informações, **redes de amizade e de conhecidos**, redes de negócios, redes de conhecimento, relações de trabalho difíceis, redes sociais, **gráficos de colaboração**, **parentesco**, **transmissão de doenças** e **relações sexuais**.

Essas redes geralmente são visualizadas por meio de **sociogramas**, nos quais os nós são representados como pontos, e os vínculos, como linhas. Essas visualizações oferecem um meio de avaliar qualitativamente as redes, variando a representação visual de seus nós e bordas para refletir os atributos de interesse.

A análise de redes sociais surgiu como uma técnica fundamental na **sociologia** moderna. Ela também conquistou um número significativo de seguidores na **antropologia**, **biologia**, **demografia** e **estudos de comunicação**, **economia**, **geografia**, **história**, **ciência da informação**, **estudos organizacionais**, **ciência política**, **saúde pública**, **psicologia social**, **estudos de desenvolvimento**, **sociolinguística** e **ciência da computação**, e agora está comumente disponível como uma ferramenta de consumo.

A representação visual das redes sociais é importante para entender os dados da rede e transmitir os resultados das análises. Foram apresentados vários métodos de visualização de dados produzidos pela análise de redes sociais. Grande parte do **software de análise** possui módulos para visualização de redes. A exploração dos dados é feita por meio da exibição de nós e vínculos em vários layouts e da atribuição de cores, tamanho e outras propriedades avançadas aos nós. As representações visuais de redes podem ser um método eficiente para transmitir informações

complexas, mas deve-se ter cuidado ao interpretar as propriedades de nós e gráficos com base apenas em exibições visuais, pois elas podem deturpar as propriedades estruturais, que são mais bem capturadas por meio de análises quantitativas.

Os grafos com sinal podem ser usados para ilustrar os relacionamentos bons e ruins entre os seres humanos. Uma borda positiva entre dois nós denota um relacionamento positivo (amizade, aliança, namoro), e uma borda negativa entre dois nós, um relacionamento negativo (ódio, raiva). Os grafos de redes sociais com sinal podem ser usados para prever a evolução futura do grafo. Nas redes sociais com sinal, existe o conceito de ciclos "equilibrados" e "desequilibrados". Um ciclo equilibrado é definido como um **ciclo** em que os produtos de todos os sinais são positivos. De acordo com a **teoria do equilíbrio**, os grafos equilibrados representam um grupo de pessoas que provavelmente não mudarão suas opiniões sobre as outras pessoas do grupo. Grafos desequilibrados representam um grupo de pessoas que têm grande probabilidade de mudar suas opiniões sobre as pessoas de seu grupo. Por exemplo, um grupo de 3 pessoas (A, B e C) em que A e B têm um relacionamento positivo, B e C têm um relacionamento positivo, mas C e A têm um relacionamento negativo é um ciclo desequilibrado. É muito provável que esse grupo se transforme em um ciclo equilibrado, como aquele em que B só tem relacionamento positivo com A, e tanto A quanto B têm relacionamento negativo com C. Usando o conceito de ciclos equilibrados e desequilibrados, é possível prever a evolução dos **grafos de redes sociais** com sinal.

Ao usar a análise de redes sociais como uma ferramenta para facilitar a mudança, diferentes abordagens de mapeamento participativo de redes têm se mostrado útil. Aqui, os participantes fornecem dados da rede, mapeando-a de fato (com caneta e papel ou digitalmente) durante a sessão de coleta de dados. Um exemplo de uma abordagem de mapeamento de rede com papel e caneta, que também inclui a coleta de alguns atributos de atores (influência percebida e objetivos dos atores), é a **caixa de ferramentas net-map**. Uma vantagem dessa abordagem é que ela permite que os pesquisadores

coletem dados qualitativos e façam perguntas de esclarecimento enquanto os dados da rede são coletados.

Matematicamente, é possível produzir uma série de medidas precisas de relacionamentos. As medidas de relações são chamadas de coeficientes. Aqui estão alguns exemplos:

Centralidade

A centralidade como um coeficiente no nível do ator reflete o grau de acesso às informações (ou recursos) de um ator e, portanto, a probabilidade de esse ator adquirir uma posição de liderança no grupo. Como um coeficiente no nível da rede, a centralidade mede a distribuição de informações (ou poder) dentro do grupo.

Coefficientes sociométricos

Em uma rede de comunicação, os coeficientes sociométricos no nível do ator medem o nível das atividades de comunicação de um ator específico.

Coefficientes relacionados à distância

Esta categoria é baseada no conceito de distância geodésica. Considerando dois nós de uma rede, digamos, o nó A e o nó B, a distância geodésica de A a B é o comprimento do caminho mais curto possível entre A e B.

Em termos de ferramentas específicas de ARS, quatro delas possuem versão gratuita:

Socilyzer - www.socilyzer.com. O Socilyzer foi criado para que gestores e consultores realizem suas próprias análises básicas. O objetivo da ferramenta é torná-la tão fácil quanto possível integrando o design do questionário, a coleta de dados e a visualização desses dados. Há também bons recursos no site que explicam como interpretar os diagramas de ARS.

SocNetV - "[Visualizador de redes sociais](#)". Ele tem uma interface gráfica muito boa, roda em Linux, Windows e Mac, suporta arquivos GraphML e .net e é rápido para calcular centralidades e distâncias. Ele também faz alguns layouts de rede.

NodeXL. O **NodeXL** é um modelo gratuito e de código aberto para o Microsoft® Excel® 2007 e 2010, que facilita a exploração de grafos de rede. Com o NodeXL, você pode inserir uma lista de bordas de rede em uma planilha, clicar em um botão e ver o gráfico, tudo em um ambiente familiar para o usuário, como o Excel. O NodeXL é uma forma fácil de abordar a ARS para quem gosta de planilhas.

Agna é um aplicativo independente de plataforma projetado para análise de redes sociais, sociometria e análise sequencial. O Agna pode ser **baixado**, mas não tem mais suporte ou atualizações de software. O Agna ainda é uma ferramenta interessante e funciona tanto no Windows quanto no Mac.

A Wikipedia agora também tem uma página muito útil em inglês, intitulada [Social Network Analysis Software](#), que oferece uma lista abrangente de quase 70 ferramentas de ARS e as resume em uma tabela que descreve a funcionalidade principal, os formatos de entrada, os formatos de saída, as plataformas, o licenciamento e os custos.

Para uma ótima introdução às redes sociais e à análise de redes sociais, consulte estes dois artigos de Richard Cross (em inglês):

[Social Network Analysis: an introduction](#)
[Social Network Analysis in practice](#)

Por fim, você pode conferir o **jogo de simulação de gerenciamento de mudanças**, que usa a ARS para estabelecer os efeitos da influência social e da reputação sobre as principais partes interessadas, nos principais programas de gerenciamento de mudanças da empresa.

Sobre a WINGS

A WINGS é uma rede de mais de 180 associações filantrópicas, redes, instituições acadêmicas, organizações de apoio à filantropia e financiadores em 58 países ao redor do mundo. Seu objetivo é fortalecer, promover e oferecer liderança no desenvolvimento da filantropia e do investimento social, a fim de promover e desenvolver a filantropia e contribuir para uma sociedade civil mais eficaz e diversificada.

Visite-nos em: www.wingsweb.org

Fale conosco em info@wingsweb.org

Siga-nos em:  [@wings_info](https://twitter.com/wings_info)

 [wingswebinfo](https://www.facebook.com/wingswebinfo)

 [@wings-elevatingphilanthropy](https://www.linkedin.com/company/wings-elevatingphilanthropy)

Sobre a Sattva

A Sattva é uma empresa de consultoria e implementação de estratégias de impacto social. A Sattva trabalha de perto na interseção de negócios e impacto, com várias partes interessadas, incluindo organizações sem fins lucrativos, empresas sociais, corporações e o ecossistema de investimento social.

A Sattva trabalha em campo na Índia, na África e no sul da Ásia e se envolve com organizações líderes em todo o mundo por meio de serviços de consultoria estratégica, obtenção de resultados operacionais, responsabilidade social corporativa, conhecimento, avaliações e cocriação de modelos sustentáveis. A Sattva trabalha para atingir metas de desenvolvimento inclusivo em vários temas nos mercados emergentes, incluindo educação, desenvolvimento de habilidades e meios de subsistência, saúde e saneamento, inclusão digital e financeira, acesso à energia e meio ambiente, entre outros. A Sattva tem escritórios em Bangalore, Mumbai e Delhi.

Visite-nos em: www.sattva.co.in

Fale conosco em research.advisory@sattva.co.in

Siga-nos em:  [@_sattva](https://twitter.com/_sattva)

 [SattvaÍndia](https://www.facebook.com/SattvaIndia)

 [@sattva.india](https://www.instagram.com/sattva.india)

 [@sattva-media-and-consulting-pvt-ltd](https://www.linkedin.com/company/sattva-media-and-consulting-pvt-ltd)

Financiadores e apoiadores da WINGS



Parceiro de conhecimento da WINGS

Candid.



wingsweb.org