



# Financiamento Baseado em Relações de Confiança

Análise sobre a Importância do Financiamento Operacional Geral e do Desenvolvimento de Competências Institucionais

Relatório encomendado pela

Citi Foundation



Realização



**SYNERGOS**  
Building trust works



Foto: Synergos.

# Índice

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| PREFÁCIO                           | 3  |
| SUMÁRIO EXECUTIVO                  | 4  |
| INTRODUÇÃO                         | 8  |
| JUSTIFICATIVA E TENDÊNCIAS         | 10 |
| PRINCIPAIS RESULTADOS              | 12 |
| PERFIS INSTITUCIONAIS              | 16 |
| <b>FUNDAÇÃO FIRELIGHT</b>          | 17 |
| <b>WHATCOM COMMUNITY</b>           | 23 |
| <b>CAREER READY</b>                | 28 |
| <b>GLOBAL FUND FOR CHILDREN</b>    | 33 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS               | 38 |
| REFERÊNCIAS & AGRADECIMENTOS       | 40 |
| SOBRE O SYNERGOS E A FUNDAÇÃO CITI | 41 |



O texto deste relatório é compartilhado sob a Licença Atribuição 3.0. O conteúdo deste relatório pode ser reproduzido, integral ou parcialmente, com crédito ao Synergos. Agosto, 2020

# Prefácio

Há uma percepção crescente entre os financiadores acerca da relevância do financiamento operacional geral (FOG) e do desenvolvimento de competências institucionais (DCI) como formas flexíveis de apoio que possibilitam às organizações da sociedade civil (OSCs), maior eficácia estratégica e responsividade, diante de novas demandas. No entanto, o impacto dessas abordagens ainda não foi amplamente estudado, e esta modalidade de apoio destinado à missão da organização e não a projetos específicos, é adotado de forma limitada.

As organizações da sociedade civil desempenham um papel vital em todo o mundo na prestação de serviços essenciais às comunidades de baixa renda, muitas vezes trabalhando em parceria com financiadores, empresas, governo e outras organizações da sociedade civil para enfrentar importantes desafios sociais, econômicos e ambientais. O acesso restrito dessas organizações a financiamentos flexíveis pode dificultar que atinjam o seu verdadeiro potencial - seja planejando um maior crescimento estratégico, respondendo a novas oportunidades ou enfrentando desafios emergentes. Isso é particularmente evidente diante da crise global da COVID-19, que impôs demandas sem precedentes às organizações da sociedade civil para atender às necessidades imediatas das comunidades em que estão inseridas.

Este relatório, solicitado pela Fundação Citi e produzido pelo Synergos, explora como o Financiamento Operacional Geral e o Desenvolvimento de Competências Institucionais pode auxiliar os financiadores a ampliar o impacto das organizações e, por sua vez, gerar resultados melhores nas comunidades que atendem. O relatório baseia-se na pesquisa Capacity Building Across Borders –

A Strategy for Funders and Partners (Desenvolvimento de Competências Para Além das Fronteiras - Uma Estratégia para Financiadores e Parceiros) também conduzida pelo Synergos com o apoio da Fundação Citi, que examinou as necessidades e oportunidades de capacitação que podem contribuir para o desenvolvimento global da sociedade civil.

A pesquisa e as entrevistas conduzidas para este relatório foram realizadas antes do início da pandemia da COVID-19, mas esta crise oferece nova relevância e urgência aos resultados. Em um momento de emergência, a importância do financiamento flexível não pode ser subestimada, permitindo que as organizações da sociedade civil não apenas enfrentem o desafio imediato, mas também atenuem os impactos a longo prazo para as comunidades vulneráveis que atendem.

Com o apoio de um financiamento flexível, as organizações descritas neste relatório estão se adaptando em tempo real a uma nova realidade, mobilizando recursos e conhecimentos, e mantendo as organizações comunitárias no papel central de tomada de decisão. Veja como:

- **The Global Fund for Children** (Fundo Global para a Infância) Mobilizou-se para apoiar seus 120 beneficiados em todo o mundo, usando a tecnologia para alcançar comunidades vulneráveis onde o acesso à internet é limitado.
- **Career Ready UK** (Preparados para a Carreira, Reino Unido) está apoiando-se em seus relacionamentos com parceiros corporativos para fortalecer a plataforma de tecnologia, visando a auxiliar aos jovens a conclusão do ano letivo interrompido, e fazer a transição para o mundo do trabalho.

- **Firelight Foundation** (Fundação Chama) está mobilizando fundos de emergência para os seus beneficiados na África e para outras organizações comunitárias. Essas organizações estão liderando o caminho para ajudar a impedir que a crise de saúde se transforme em uma crise social prolongada, tendo como base as experiências pregressas com as crises de AIDS/HIV e Ebola.
- **The Whatcom Foundation** (Fundação Whatcom), sediada no Estado de Washington, nos Estados Unidos, está coordenando ações voltadas para segurança alimentar, criando um fundo de emergência visando direcionar recursos rapidamente às organizações locais.

Acreditamos que financiamentos livres de restrições incentivam uma relação de confiança e criam um campo de atuação mais equitativo entre os financiadores e as organizações com as quais fazem parceria. Esperamos que este relatório, cujo enfoque são as relações de confiança e flexibilidade, ofereça ao setor um conjunto de estratégias e ferramentas que possam ser aproveitadas para enfrentar os desafios emergentes, diante do enfrentamento de um cenário futuro incerto.



**Florencia Spangaro**

Diretora de Programas  
Fundação Citi



**Swati Chaudhary**

Diretora de Serviços de  
Consultoria  
Synergos

A young boy in a blue and white patterned shirt is speaking into a microphone. He is standing in front of a group of people, including women in colorful saris, in an outdoor setting with trees in the background. The image is overlaid with a large blue circle and a green circle. The text 'Sumário Executivo' is centered over the image.

# Sumário Executivo

## Não há substituto para a flexibilidade

**Em todo o mundo as organizações da sociedade civil estão preenchendo lacunas para fornecer serviços essenciais aos grupos mais vulneráveis e marginalizados. Ao responder às necessidades prementes de suas comunidades, essas organizações devem arcar ainda com o ônus adicional de gerenciar e operar fundos que restringem o escopo e o cronograma de suas atividades.**

Em tempos de crise, a exemplo da pandemia global de saúde que está dominando nosso planeta, essas organizações desempenham um papel ainda mais essencial - e desafiador, sobretudo, se não dispuserem de uma infraestrutura sólida e com acesso a reservas de financiamento flexível.

Há um consenso crescente entre os financiadores sobre a importância de recursos direcionados ao financiamento operacional geral (FOG) e ao desenvolvimento de competências institucionais (DCI) no apoio a organizações da sociedade civil que trabalham para melhorar a vida de suas comunidades. Esse é precisamente o tipo de financiamento que fortalece as organizações e lhes permite investir em crescimento e inovação. No entanto, parece necessário um esforço ainda maior. Um número insuficiente de financiadores está assumindo o compromisso de fornecer recursos para o FOG e para o DCI, traduzindo-os em ações concretas.

Quantificar o impacto do suporte de FOG e DCI para organizações da sociedade civil é um processo difícil, demorado e demanda recursos. Em particular o FOG, que por sua própria natureza não está vinculado a resultados específicos, representa um voto de confiança de um financiador a uma organização, tendo em vista a premissa de priorizar o apoio destinado à instituição como um todo e não para projetos específicos.

O objetivo deste relatório é esclarecer como o fluxo de recursos para FOG e DCI redirecionam os resultados alcançados por organizações da sociedade civil no nível da comunidade. Como tal, é um esforço para entender como esse tipo de apoio cria mudanças - tangíveis e intangíveis - que melhoram a qualidade ou a quantidade dos resultados de uma determinada organização.

O relatório foi solicitado pela Fundação Citi. O Synergos conduziu uma pesquisa secundária sobre o tema e consultou mais de 50 financiadores, profissionais de OSCs e representantes de organizações intermediárias para aprender sobre tendências e ideias atuais.



# Quatro abordagens sobre o Financiamento Operacional Geral (FOG) na prática

O relatório fornece quatro perfis de organizações - incluindo perspectivas dos financiadores de algumas dessas organizações - para ilustrar como o investimento em FOG e DCI contribui para as mudanças tangíveis e intangíveis que, em última análise, geram impacto.

As organizações descritas neste relatório fornecem uma amostra de ideias e histórias de distintas partes do mundo.



## FUNDAÇÃO FIRELIGHT

A Fundação Firelight atua na África Oriental e Austral. O trabalho da Fundação com a Organização para o Desenvolvimento Comunitário (Organization for Community Development, OCODE) na Tanzânia e com o Comitê Coordenador da AIDS de Namwera (AIDS Coordinating Committee de Namwera (NACC) no Malawi, demonstra como mesmo quantidades relativamente pequenas de FOG, combinadas com recursos bem direcionados para DCI, podem abrir oportunidades para o diálogo e para a reflexão transformacionais com os beneficiados que trabalham no nível comunitário e para um processo de monitoramento e avaliação orientado pelo aprendizado local.



## FUNDAÇÃO WHATCOM COMMUNITY

A Whatcom Community Foundation (WCF) atua no Condado de Whatcom, no Estado de Washington, Estados Unidos, e constitui um exemplo de como os fundos para FOG e DCI podem ser direcionados através de instituições que atuam no nível local, além de representar um formato de como um grande aporte para FOG em uma organização intermediária, como a WCF, pode impactar diretamente nas organizações financiadas e no trabalho comunitário. Um grande subsídio de FOG ao longo de vários anos transformou a estratégia e as operações da WCF e aprimorou o seu envolvimento com organizações locais. Os depoimentos de dois dos beneficiários da WCF – o Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos Bellingham) e a Sustainable Connections (Conexões Sustentáveis) fornecem informações relevantes sobre o papel do WCF na ampla promoção de FOG.



## CAREER READY

A Career Ready trabalha em todo o Reino Unido para conectar jovens desfavorecidos ao mundo do trabalho. A experiência da Career Ready demonstra como o investimento em FOG e DCI prepara uma organização para uma mudança estratégica, permitindo flexibilidade para inovar e aproveitar oportunidades de expansão geradas por uma mudança de política no setor educacional. Os fundos de FOG e DCI permitiram à Career Ready investir em crescimento e inovação. A capacidade reforçada e os sistemas organizacionais, por sua vez, permitiram à Career Ready introduzir um novo currículo, expandindo por três vezes, ao longo de um ano, o alcance às escolas.



## THE GLOBAL FUND FOR CHILDREN

O Global Fund for Children investe em organizações comunitárias em todo o mundo para ajudar crianças e jovens a alcançar seu pleno potencial e promover os seus direitos. O FOG está incorporado na teoria da mudança desta organização como elemento essencial e propulsor de sua abordagem. O Global Fund for Children também fornece fundos para o DCI através de grupos de organizações financiadas, visando aprimorar as colaborações entre culturas, e demonstra o valor do FOG, combinado com o financiamento de DCI, como um investimento em relacionamentos a longo prazo com base na relação de confiança. Informações adicionais são fornecidas pela Fundação Arpan, uma organização sem fins lucrativos que trabalha para combater o abuso sexual infantil na Índia, e pela Asociación Pop No'j (Associação Pop No'j), que trabalha com comunidades indígenas na Guatemala.

# Principais Resultados

- **Os subsídios de longo prazo para FOG, juntamente com os subsídios para DCI, podem representar um padrão de excelência.** Os subsídios permitem que as organizações da sociedade civil evitem ter que optar entre investimento em capacitação e no crescimento programático ou garantir que a nova competência adquirida seja mantida. Isso parece particularmente verdadeiro para as organizações em um estágio inicial de desenvolvimento, que também podem obter grandes resultados de FOG aliado ao financiamento programático.
- **A preparação do beneficiário é um fator essencial para obter resultados efetivos de financiamento de FOG / DCI.** O nível de preparo é resultado de uma série de fatores, incluindo a liderança e o estágio de desenvolvimento da organização sem fins lucrativos. Ele determina a capacidade de uma organização em usar fundos para FOG e DCI para cumprir melhor sua missão e ampliar o seu impacto. Um aspecto crucial do nível de preparo é a disposição da organização em promover as alterações necessárias para uma mudança da lógica de projetos para a lógica mais ampla de impacto.
- **Investir em FOG e DCI precocemente e a longo prazo.** Esta é uma questão particularmente relevante: requer tempo para fortalecer uma organização e alcançar resultados, e os benefícios dos recursos para FOG e DCI se estendem por um período que excede a maioria dos termos de doação. Termos de concessão de 5 a 7 anos, em vez dos atuais, de 1 a 3 anos, devem se tornar o novo padrão.
- **FOG é uma forma de “capital de confiança”.** Um relacionamento baseado na confiança é estabelecido quando os financiadores fornecem FOG (conjuntamente, ou em combinação, com o DCI ou financiamento programático). O capital de confiança tem o efeito de reequilibrar o diferencial de poder entre financiador e organização financiada e criar uma comunicação bidirecional eficaz na qual ambos aprendem e fazem os ajustes necessários.
- **O estabelecimento de condições equitativas é um importante benefício intangível do capital de confiança.** Por sua vez, conduz a um relacionamento entre a direção e a equipe da organização, mais honesto e com maior confiança em seu próprio potencial. Assim como, ajuda a superar uma mentalidade de escassez e serve como uma licença para inovar. Na melhor das hipóteses, o relacionamento é uma via de mão dupla na qual o aprendizado e a capacitação fluem nos dois sentidos. Esses efeitos intangíveis se manifestam quando uma organização da sociedade civil altera o seu modus operandi. Essas mudanças aprimoram significativamente os benefícios tangíveis, a exemplo da melhoria da captação de recursos, da aquisição e retenção de

competências, da capacitação para monitoramento e avaliação e do gerenciamento do banco de dados, e assim por diante.

- **Os intermediários podem defender o investimento em FOG e DCI.** Em um ambiente complexo, muitas instituições que canalizam fundos para organizações da sociedade civil, e que trabalham no nível comunitário, são fundações, organizações comunitárias ou associações que operam ao mesmo tempo como beneficiários e financiadores. Essas instituições compreendem as restrições enfrentadas pelas organizações da sociedade civil e transmitem o ônus do financiamento restrito, ou as vantagens do FOG, de seus próprios financiadores para os seus beneficiados. Esse papel os deixa excepcionalmente bem posicionados para defender o FOG, a fim de transferir os seus benefícios para as organizações que apoiam.
- **É difícil rastrear o impacto do financiamento de DCI e FOG nos resultados.** Este relatório identifica apenas um estudo que fornece evidências quantificáveis do impacto do financiamento de DCI. Os subsídios e as avaliações geralmente não são atrelados a metodologias que vinculam o financiamento do DCI aos resultados. Alguns financiadores coletam dados sobre a capacidade organizacional de seus beneficiários, mas os usam principalmente para aprendizado interno. No caso do FOG, sua própria flexibilidade não se presta ao estabelecimento de linhas de base e cronogramas. Uma nova e promissora metodologia conhecida como “Outcome Harvesting” (Colheita de Resultados) começa com os resultados e inclui fatores de causalidade em um processo colaborativo entre doador e beneficiário – podendo se mostrar eficaz para monitorar, avaliar e aprender.
- **O financiamento de DCI e FOG têm um papel fundamental a desempenhar no monitoramento, avaliação e aprendizado.** Resultados sociais são mais difíceis (e mais caros) de mensurar do que resultados corporativos. No entanto, as organizações da sociedade civil assumem o ônus de fornecer evidências de seus resultados. Os investimentos em FOG e DCI podem elevar o monitoramento, avaliação e aprendizado (MAA) a um nível estratégico e gerar dados e contribuições que potencializam as conquistas das organizações da sociedade civil. Grupos de organizações da sociedade civil, escolhidas estrategicamente por intermediários e financiadores, também podem servir como veículos eficazes para identificar os vínculos entre o apoio e os resultados do DCI e FOG.

# Introdução

# Compreendendo uma nova abordagem

A Fundação Citi encomendou ao Synergos a realização de uma pesquisa visando explorar o elo causal entre a provisão de financiamento operacional geral (FOG) e o desenvolvimento de competências institucionais (DCI) das organizações da sociedade civil e os resultados alcançados no nível da comunidade. A pesquisa centrou-se em responder a uma única pergunta:

**Como o financiamento operacional geral (FOG) e o desenvolvimento de competências institucionais (DCI) possibilitam que as organizações da sociedade civil impulsionem o desenvolvimento comunitário?**

Este relatório apresenta as ideias e as descobertas de uma pesquisa secundária, combinadas com dezenas de entrevistas com indivíduos no campo do desenvolvimento, incluindo financiadores, intermediários e organizações sem fins lucrativos com experiência prévia em FOG e financiamento para DCI. Para a realização desta pesquisa e das entrevistas, selecionamos quatro perfis que são ilustrativos dos temas e descobertas mais relevantes em relação à contribuição para o investimento em FOG e DCI no que se refere aos resultados obtidos nas comunidades beneficiadas.

## Fundação Firelight

A Fundação Firelight apoia organizações de base comunitária na criação de soluções sustentáveis, e mensuráveis, para os desafios enfrentados por crianças e jovens na África Oriental e Austral. Isso inclui a perspectiva de dois beneficiários: a Organização para o Desenvolvimento Comunitário (OCODE), que trabalha para melhorar a educação das crianças na Tanzânia, e o Comitê de Coordenação da AIDS de Namwera (NACC), que fortalece as comunidades em áreas rurais do Malawi.

## Fundação Whatcom Community

A Fundação Whatcom Community tem como missão melhorar a vida no condado de Whatcom, Estado de Washington (Estados Unidos). Para o relatório foram incorporadas informações de dois beneficiários: Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos de

Bellingham), uma organização local focada em segurança alimentar, e o Sustainable Connections (Conexões Sustentáveis), uma organização que trabalha para desenvolver oportunidades econômicas no condado.

## Career Ready

É uma organização sem fins lucrativos com sede no Reino Unido, cuja missão é desenvolver atividades em todo o país para transformar a vida de jovens e aumentar a mobilidade social, conectando-os a empregadores e voluntários ligados ao mundo do trabalho.

## Global Fund for Children

É uma organização da sociedade civil de abrangência global que investe em organizações comunitárias em todo o mundo para ajudar crianças e jovens a alcançar seu pleno potencial e promover os seus direitos. O relatório incluiu informações de dois beneficiários: a Arpan, que trabalha para combater o abuso sexual infantil na Índia, e a Associação Pop No', que capacita jovens, mulheres e crianças imigrantes de comunidades indígenas da Guatemala.

Os exemplos fornecidos neste relatório esclarecem as lições que os financiadores, e demais envolvidos, podem usar para aprimorar as suas práticas.

O relatório foi encomendado pela Fundação Citi. O Synergos conduziu uma pesquisa secundária sobre o tema e consultou mais de 50 financiadores, profissionais de OSCs e representantes de organizações intermediárias para aprender sobre tendências e ideias atuais.

**Como o Financiamento Operacional Geral e o Desenvolvimento de Competências Institucionais possibilitam que as organizações da sociedade civil impulsionem o desenvolvimento das comunidades?**



# Antecedentes, tendências e principais conclusões

# Antecedentes e tendências

## O que é Financiamento Operacional Geral?

O Financiamento Operacional Geral (FOG) é um financiamento irrestrito que não é limitado pelo tempo ou uso; a organização financiada é livre para escolher como usar os recursos e pode aplicá-los em atividades de gestão, programas ou ambos. O FOG pode ser visto como o “capital de giro” para organizações da sociedade civil. Isso também pode ser chamado de recursos livres ou não carimbados, financiamento básico ou financiamento flexível.

## O que é o financiamento para o desenvolvimento de competências institucionais?

Os recursos destinados ao desenvolvimento de competências institucionais (DCI) são aportes financeiros para fortalecer habilidades, capacidades e o sistema de seus beneficiários, visando melhorar a saúde e a gestão organizacional geral, posicionando-a para o crescimento e expansão. Alguns financiadores preferem o termo “desenvolvimento de capacidades”, que é mais consistente com uma abordagem focada em melhorar as oportunidades ao invés de preencher lacunas. Os recursos destinados à eficácia organizacional constituem também uma forma de financiamento de DCI.

## Como os financiadores estão utilizando os recursos destinados para o Financiamento Operacional Geral e para o Desenvolvimento de Competências Institucionais?

Embora o valor dos financiamentos para FOG e DCI destinados a organizações para ampliar o impacto social constitua um consenso crescente entre os financiadores, não foi seguido por um aumento significativo desse tipo de apoio nos últimos anos (1). Em 2018, o financiamento operacional geral foi estimado em apenas 20 a 25% de todas as doações

realizadas. Embora essa realidade tenha começado a mudar, os financiadores permanecem dependentes de subsídios programáticos restritos, cujos resultados são mais fáceis de rastrear ao longo de períodos relativamente curtos de tempo.

É um desafio estabelecer um nexo de causalidade direto entre o fluxo de fundos para FOG e/ou DCI e os resultados reais. Os custos de criação e/ou manutenção de um forte sistema de monitoramento, avaliação e aprendizado (MAA) para esse fim geralmente são altos demais para as organizações da sociedade civil cobrirem por conta própria. Isso pode deixar as organizações em uma situação paradoxal, na qual elas precisam de FOG e DCI para conseguir esse mesmo tipo de financiamento.

Além disso, os fundos para FOG são frequentemente usados por organizações da sociedade civil para preencher lacunas não cobertas por outros financiadores, pois o financiamento programático raramente cobre o custo total da execução de um programa. As taxas gerais de despesas indiretas não incluem custos administrativos reais ou não atendem a necessidades críticas, como recrutamento e treinamento de pessoal. O uso de FOG para essas finalidades promove resultados programáticos, mas acaba por não compensar o “ciclo de escassez” no qual as organizações sem fins lucrativos se encontram com muita frequência (2).

Nossa pesquisa indica que, quando o FOG é utilizado de forma a complementar os recursos já existentes para a operação, aliado a um financiamento para DCI bem delimitado, ao invés de preencher lacunas, pode ser uma ferramenta fundamental para catalisar mudanças na cultura organizacional - promovendo aprendizado e inovação, construindo confiança e incentivando a tomada de riscos, isto é, contribuindo direta, ou indiretamente, para os resultados.

1 Um estudo do Center for Effective Philanthropy afirmou que na filantropia de forma geral existe “muito pouca mudança ao longo do tempo com relação ao prazo ou oferta de apoio operacional. Quando olhamos para a nossa base de dados, cerca de 50% das doações das fundações tem prazo de um ano e isso não tem mudado ao longo do tempo. Da mesma maneira vemos que na média apenas 20% das doações são para apoio operacional geral. Novamente, isto não tem mudado ao longo do tempo” (ORENSTEN, 2019).

2 DI MENTO (2019).

## Principais conclusões:

### **O financiamento a longo prazo para FOG e DCI conjuntamente representam um “padrão de excelência”.**

O FOG de longo prazo, aliado aos subsídios para DCI, pode constituir uma referência para ajudar as organizações sem fins lucrativos a alcançar resultados sustentáveis. Isso parece particularmente verdadeiro para organizações da sociedade civil que estão em um estágio inicial de desenvolvimento. Os beneficiários que recebem FOG plurianuais podem ter maior probabilidade de usá-lo para preencher lacunas programáticas de financiamento, em vez de investi-lo em suas ações de longo prazo. Os beneficiários que recebem apenas subsídios para DCI e ainda não possuem uma infraestrutura sólida podem ter chances reduzidas de sustentar as novas capacidades adquiridas.

Um financiador observou que, em combinação com o FOG, os aportes de financiamento para o DCI podem servir como “impulsionadores” que ajudam o beneficiário a se concentrar nas prioridades para o crescimento a longo prazo. O FOG combinado com o suporte programático também pode ser eficaz, especialmente para organizações menores. As organizações que são jovens ou dependem de fundos programáticos restritos são ainda mais propensas a usar o FOG para preencher lacunas. O FOG pode ajudar essas organizações a iniciar um diálogo com seus financiadores sobre oportunidades de longo prazo.

### **Levar em consideração a preparação dos beneficiários para resultados de FOG e DCI eficazes.**

Ao realizar o financiamento para o DCI e FOG deve-se levar em consideração o preparo dos beneficiários para as adaptações necessárias de suas atividades e alocação de recursos. A liderança e o estágio de desenvolvimento de uma organização são fatores cruciais para alocar investimentos em FOG e DCI e estabelecer expectativas atingíveis. O nível de preparo do beneficiário significa que a organização sem fins lucrativos pode usar o financiamento de FOG e DCI para cumprir melhor sua missão e aprofundar o impacto de suas ações.

No entanto, esse preparo nem sempre pode ser avaliado pela idade ou estágio de desenvolvimento de uma organização, constituindo um desafio fazer essa avaliação a priori. Essa análise exige a adesão não só do grupo gestor, mas também da capacidade da



equipe, além da abertura para implementar mudanças na cultura organizacional que irão gerar resultados intangíveis, como os mencionados acima.

O perfil da instituição Career Ready mostra que apoios como o FOG e oDCI auxiliaram uma organização que estava pronta para uma mudança estratégica, dando-lhe a flexibilidade de criar um novo modelo, aproveitando uma oportunidade criada por uma nova política no campo da educação no Reino Unido. Isso, por sua vez, aumentou em três vezes o alcance da Career Ready em um ano.

Alguns financiadores usam o FOG como a principal ferramenta para fortalecer organizações da sociedade civil, e o setor como um todo, promovendo mudanças de mentalidade em torno da busca de metas de impacto, ao invés de metas circunscritas ao projeto.

### **Investimento em FOG e DCI a longo e curto prazos.**

As decisões sobre a periodicidade e a duração dos financiamentos parecem desempenhar um papel fundamental na eficácia do financiamento de FOG e DCI. Por exemplo, o FOG pode ser o financiamento mais apropriado no “estágio zero”(3) para a construção de um novo relacionamento, precedendo outros financiamentos de DCI ou para demais programas. A melhoria da saúde organizacional pode ser um processo extenso, e que exige apoio de longa duração para os beneficiários. Todos os exemplos descritos neste documento envolvem relacionamentos de longo prazo entre financiadores e beneficiários, nos quais os termos da concessão excedem os ciclos de concessão de 1 a 3 anos que são mais comumente adotados. Os resultados da contribuição para o financiamento programático podem se tornar aparentes após o término do prazo da concessão. De maneira semelhante, os resultados obtidos pelo aporte de FOG e DCI podem ser identificados para além do prazo do financiamento. Conforme destacado pelo Banco Mundial em suas avaliações pós-concessões, a conscientização desse fato está aumentando.

### **FOG é uma forma de “capital de confiança”.**

Os financiamentos de FOG e DCI estão relacionados a importantes mudanças positivas na relação entre financiador e organização financiada, possibilitando melhorias na capacidade do beneficiário em obter impacto social. O principal facilitador dessas mudanças é o relacionamento baseado na confiança, estabelecido quando os financiadores fornecem recursos para FOG combinados a DCI.

O relacionamento baseado na confiança é um fator decisivo para melhorar a eficácia e a sustentabilidade organizacional. Isso é verdade tanto para organizações menores, quanto para organizações maiores, e mais independentes. O FOG, em particular, é frequentemente visto como uma forma de “capital de confiança” que pode igualar o diferencial de poder entre financiador e financiado.

De acordo com o projeto Trust-Based Philanthropy (Filantropia com Base na Confiança) o FOG é considerado a ferramenta mais importante para lidar com o desequilíbrio de poder entre financiados e financiadores (4).

### **O “capital de confiança” têm efeitos intangíveis e tangíveis.**

Um relacionamento baseado na confiança cria um campo de jogo mais nivelado entre financiador e organização financiada, permitindo uma parceria autenticamente alinhada. O exemplo da Fundação Firelight ilustra como esse relacionamento pode evoluir para uma verdadeira parceria na qual os benefícios da aprendizagem fluem em ambas as direções.

#### **MUDANÇAS INTANGÍVEIS POSSIBILITADAS POR RELAÇÕES DE CONFIANÇA**

|   |   |  |
|---|---|--|
| DA INCERTEZA  | → | À CONFIANÇA  |
| DE UMA MENTALIDADE DE DÉFICIT   | → | PARA UMA MENTALIDADE QUE ENFATIZA O CRESCIMENTO  |
| DA PREVENÇÃO DE RISCOS/<br>ENFOQUE RESTRITIVO À<br>EXPANSÃO DOS PROGRAMAS | → | PARA INTERVENÇÕES CONDUZIDAS E<br>PROJETADAS PELAS OSCS E SEU PÚBLICO<br>ALVO  |
| DE UM DIFERENCIAL DE PODER<br>ENTRE FINANCIADOR<br>E FINANCIADO           | → | PARA UMA PARCERIA MAIS EQUILIBRADA<br>COM METAS ALINHADAS (DOADORES COMO<br>PARCEIROS NAS REFLEXÕES)                         |
| DE REUNIÕES ESPORÁDICAS   | → | A DIÁLOGOS CONSTANTES ENTRE FINAN-<br>CIADORES E ORGANIZAÇÕES FINAN-<br>CIADAS E ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEU<br>PÚBLICO-ALVO |

3 SYNERGOS e CITI FOUNDATION (2018).

4 O projeto *Trust-Based Philanthropy* (Filantropia Baseada em Relações de Confiança) é uma iniciativa entre pares de financiadores que visa “reimaginar a relação tradicional entre doadores e donatários” com duração de cinco anos. Tem como objetivo criar um ecossistema de filantropia baseado na confiança.

O relacionamento baseado na confiança também permite a ambos os parceiros espaços para inovação, possibilitando uma mudança de mentalidade por parte dos financiadores. Tais mudanças intangíveis geralmente levam a uma mudança na cultura das organizações financiadas, pois sentem-se mais seguras, ampliando o escopo de atuação e autonomia. Algumas dessas mudanças estão listadas abaixo.

O papel do FOG como “capital de confiança” corrige o desequilíbrio de poder e reforça as parcerias entre financiadores, organizações e o público-alvo. Os financiados podem ser sinceros sobre seus desafios, ao invés de dizer o que pensam que o doador deseja ouvir. Notavelmente, o FOG pode sinalizar confiança do financiador em relação ao financiado, abrindo conversas honestas sobre aspectos que precisam ser melhorados e o apoio para o DCI, e promovendo um relacionamento de maior proximidade.

### **Um relacionamento de confiança também pode permitir transformações mais tangíveis, incluindo.**

- A capacidade de alavancar financiamento adicional de novas fontes, o que gera investimento em crescimento programático;
- A capacidade de contratar pessoal necessário, inclusive no nível sênior;
- Fortalecimento das habilidades da equipe e manutenção dos profissionais;
- Maior capacidade de monitoramento e avaliação;
- Maior eficácia através da criação de plataformas ou bancos de dados comuns;
- O estabelecimento de processos e sistemas de gestão financeira;
- O desenvolvimento de uma estratégia e planejamento de longo prazo; e
- Maior conexão com os demais stakeholders para uma ação coletiva.

### **As organizações intermediárias podem promover FOG e DCI.**

Em um ecossistema complexo no qual o financiamento geralmente flui através de várias organizações, os intermediários desempenham um papel vital na canalização do financiamento de FOG e DCI. Isso inclui fundações internacionais, nacionais e comunitárias, bem como organizações sem fins lucrativos internacionais. Essas organizações são financiadoras, bem como, captadoras de recursos, portanto, podem entender a perspectiva de ambas as partes. Elas experimentam as restrições enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos e transferem o ônus do financiamento restrito, ou as vantagens de FOG de seus próprios financiadores, para os seus beneficiários. Esse papel os deixa excepcionalmente bem posicionados para defender o FOG, a fim de transferir os seus benefícios para as organizações que apoiam.

Os perfis descritos a seguir incluem o exemplo da Fundação Whatcom Community, que trabalha de maneira localizada nos Estados Unidos; da Fundação Firelight, que canaliza doações para alguns países da África; e do Global Fund for Children, uma instituição internacional sem fins lucrativos que concentra suas ações em pequenas organizações em nível global. Essas organizações agem como uma ponte e mantêm os “olhos abertos” para identificar os desafios enfrentados pelas organizações que trabalham no nível de base.

Grupos de organizações sem fins lucrativos, escolhidos estrategicamente por intermediários e financiadores, também podem servir como um veículo eficaz para identificar as ligações entre DCI/FOG e os resultados dos programas. Para isso, é importante realizar um exercício de mapeamento sistêmico para identificar lacunas no nível setorial e fazer investimentos estratégicos que possam ajudar as organizações a atingir seus objetivos de longo prazo. O modelo Step-Up (Um Passo à Frente) do Global Fund for Children, por exemplo, reúne financiadores que trabalham para abordar questões semelhantes para diferentes localidades, incentivando o intercâmbio de conhecimentos, o aprendizado mútuo e a colaboração entre os países.

### **As evidências para mensurar o impacto de FOG e DCI nos resultados são difíceis de identificar.**

Com base em nossa pesquisa, poucas avaliações estão prontamente disponíveis acerca do impacto quantificável de DCI nos resultados das ações de organizações. Existem exemplos de financiadores que coletam regularmente dados sobre a capacidade organizacional de seus financiados; no entanto, os dados são usados para reflexão e diálogo - para corrigir os rumos e planejar os esforços de capacitação que se seguem em um esforço coletivo - e não para divulgação externa. Em outros casos, os recursos e as avaliações podem não ter sido estruturadas metodologicamente para possibilitar ligações diretas aos resultados.

Um extenso estudo realizado pela Counterpart International encontrou apenas um exemplo de impacto quantificável de um programa de DCI, relacionado ao Centro Australiano de Pesquisa Agrícola Internacional. A estratégia para adoção de DCI adotou uma teoria clara de mudança desde o início, possibilitando medir e atribuir um retorno sobre o investimento de US\$ 422,7 milhões do total de US\$ 1.988 milhões líquidos atribuíveis às atividades de capacitação (5).

No caso de FOG, pode ser difícil estabelecer uma teoria de mudança a priori. A própria flexibilidade do financiamento não possibilita estabelecer cronogramas fixos. A partir



de nossa pesquisa, a metodologia para colheita de resultados emergiu como uma ferramenta adaptativa e colaborativa para monitorar, avaliar e aprender com esse tipo de financiamento (6).

Essa metodologia utiliza evidências qualitativas, verificadas por meio de testemunhos de stakeholders e de estudos longitudinais embasados em dados quantitativos. Permite também que organizações sem fins lucrativos definam os resultados desejados e trabalhem de maneira reversa para criar ferramentas de avaliação.

Essa metodologia utiliza evidências qualitativas, verificadas por meio de testemunhos de stakeholders e de estudos longitudinais embasados em dados quantitativos.

Essa metodologia permite também que organizações sem fins lucrativos definam os resultados desejados e trabalhem de maneira reversa para criar ferramentas de avaliação.

### **Os financiamentos do tipo FOG e DCI podem desempenhar um papel essencial no fortalecimento do monitoramento, da avaliação e do aprendizado.**

Os financiadores exigem evidências dos resultados obtidos, e o ônus da comprovação desses resultados recai sobre as organizações financiadas. Isso pode ser uma tarefa árdua porque os resultados sociais são mais difíceis de mensurar do que os ambientais ou econômicos e, geralmente ocorrem no longo prazo, excedendo a maioria dos prazos de financiamento. Além disso, os sistemas necessários para medir os resultados sociais são caros e geralmente não são financiados ou subfinanciados. Com base em um estudo do Urban Institute, "... estabelecer o impacto de um programa envolve um mapeamento considerável envolvendo análises e levantamento de dados em estudos comparativos com indivíduos ao longo do tempo. Portanto, quando os financiadores exigem que as organizações financiadas relatem os "impactos" obtidos - como costuma ser o caso, podem estar pedindo, involuntariamente, algo que a maioria das organizações da sociedade civil não está em condições de fornecer"(7). Os subsídios de FOG e DCI podem servir como investimentos cruciais para elevar os sistemas de monitoramento, avaliação e aprendizado (MAA) de uma organização sem fins lucrativos ao nível estratégico. Isso pode ajudar a organização a superar os requisitos de curto prazo dos financiadores, visando gerar dados mensuráveis, e de qualidade, para demonstrar o impacto do programa e da missão de forma geral.

6 A metodologia de colheita de resultados (*outcome harvesting*) é usada para identificar, monitorar e promover o aprendizado a partir das mudanças nos atores sociais, coletando aos poucos a informação detalhada dos resultados com colegas, parceiros e demais *stakeholders*. A informação descreve qual mudança aconteceu, por quem, quando, onde e porque ela importa para o objetivo de desenvolvimento - o significado da mudança - e como o programa contribuiu para essa mudança (GOLD, WILSON-GRAU e FISHER, 2014).

7 THEODOS, BUSS, WINKLER e MCTARNAGHAN (2016), p. 3.

# Perfis institucionais

**Explorar as contribuições do financiamento operacional geral e do desenvolvimento de competências institucionais para os resultados da comunidade.**

Os quatro perfis institucionais a seguir ilustram as perspectivas dos profissionais envolvidos e foram selecionados para representar o leque de instituições e tipos de financiamento envolvendo FOG e DCI, a partir do cruzamento transversal dos tipos de instituições que oferecem esse tipo de apoio e das que recebem. Os perfis institucionais incluem organizações da sociedade civil locais, nacionais e internacionais, além de três exemplos de organizações intermediárias - instituições que são financiadoras e que também captam recursos - envolvidas em financiamentos nos níveis municipal, regional e global.

Esses profissionais oferecem uma perspectiva valiosa sobre como financiamentos do tipo FOG e DCI fluem através de organizações intermediárias para as organizações que trabalham no nível da comunidade. Por fim, os perfis representam diversidade geográfica, incluindo exemplos de organizações que trabalham na África, Ásia, Europa, América Latina e América do Norte.



## **Fundação Firelight**

### **Demonstrando os benefícios de uma relação de confiança entre financiador e financiado**

### **Por que a Fundação Firelight?**

O trabalho da Fundação Firelight juntamente com a Organização para o Desenvolvimento Comunitário (OCODE) na Tanzânia e o Comitê de Coordenação da AIDS de Namwera (NACC) do Malawi demonstra como mesmo pequenas quantidades de FOG, combinado com financiamento bem direcionado de DCI, podem abrir oportunidades para diálogo e reflexão transformacionais com financiadores que trabalham no nível comunitário.

Essas medidas capacitam os financiadores a investigar as causas dos problemas que objetivam resolver, além de formular, projetar e implementar soluções sistêmicas, extraídas das informações das populações mais afetadas.

O perfil da Fundação Firelight demonstra como um relacionamento baseado na confiança pode ajudar a nivelar o campo de atuação entre financiador e financiado e transformar um sistema de Monitoramento e Avaliação em também um sistema de Aprendizado (MAA), impulsionado pela aprendizagem no campo, e não apenas pela avaliação dos resultados.

Esse perfil ilustra como o investimento em FOG e DCI pode desempenhar também um papel na mudança de abordagem do trabalho desenvolvido por uma organização financiada e o seu envolvimento na comunidade.

#### **Em Resumo**

A Fundação Firelight, sediada nos Estados Unidos, financia organizações no sul e leste da África. A fundação foi criada em 1999 com a missão de canalizar recursos diretamente para organizações africanas, que apoiam o



atendimento comunitário a crianças vulneráveis devido à pandemia de HIV / AIDS.

Hoje, a Firelight é composta por um fundo com múltiplos doadores que reúne recursos de fundações, indivíduos e instituições para apoiar organizações comunitárias, divididas por áreas de atuação e de localização geográfica, cujo trabalho destina-se a facilitar mudanças sistêmicas positivas para crianças e adolescentes. A Firelight, por exemplo, atualmente apoia sete grupos de organizações que trabalham em nível local e nacional a fim de aprimorar as condições de vida da primeira infância, explorar e abordar as causas do casamento infantil e das dinâmicas que desvalorizam meninas adolescentes.

Foto: Fundação Firelight.

A Firelight prioriza contratações locais e que entendem profundamente a comunidade atendida, incluindo técnicos africanos, profissionais e pesquisadores, para permitir relacionamentos contextuais duradouros entre as financiadas e os consultores envolvidos.

Dados recentes demonstram que através do trabalho realizado com 52 organizações na região, a Firelight relatou uma melhora direta de 131.981 vidas e, indiretamente de 199.654 vidas de crianças, jovens, pais, cuidadores e membros da comunidade (Relatório de Impacto Fundação Firelight, ano fiscal de 2018).

### **Estratégias e mecanismos de financiamento**

A estratégia atual da Firelight, finalizada em 2019, centra-se em ações de defesa e sustentabilidade dirigidas às comunidades, com ênfase em uma abordagem consultiva e participativa. A abordagem da Firelight foi desenvolvida após uma extensa pesquisa realizada em 9 países em 2018, e projetada para dar voz às organizações comunitárias africanas, identificando o que elas realmente esperam de seus financiadores, pesquisadores, técnicos e demais profissionais.

Por meio da análise de dados e levantamentos sobre como as organizações financiadas definiam sucesso, as necessidades identificadas para DCI e as ações a serem adotadas pela Fundação para aprimorar o seu desempenho, a Firelight desenvolveu um estudo sobre as suas práticas fundacionais, que serviram de base para a própria fundação e para os seus financiadores. Estas medidas conduziram a uma teoria de mudança que colocou as comunidades no centro das decisões, enfatizando a neces-

sidade de mobilização comunitária, catalisada pelas organizações financiadas.

A Firelight fornece uma combinação de FOG e DCI a beneficiários individuais e aos grupos de organizações financiadas como um todo. O apoio para DCI é fornecido em várias áreas, desde a identificação das causas até o mapeamento e o envolvimento de stakeholders para a defesa e criação de movimentos comunitários, aprendizado, avaliação e desenvolvimento organizacional tradicional. Embora os recursos destinados ao FOG não representem uma parcela considerável do orçamento dos demais financiadores, a Firelight se compromete com o FOG por um período de vários anos.



Através de uma parceria mais extensa com as organizações financiadas, é possível identificar a trajetória de crescimento. Por exemplo, a iniciativa de desenvolvimento da primeira infância foi lançada em 2012 - coletamos dados e não observamos mudanças significativas nos três primeiros anos, mas vimos um crescimento mais acentuado nos três anos subsequentes. Com um ciclo de financiamento mais curto, não teríamos visto esses resultados.



**SADAF SHALLWANI**  
**FUNDAÇÃO FIRELIGHT**



A Firelight adota dois tipos de investimentos para DCI: o primeiro consiste em workshops, treinamento técnico e orientação individual, ministrados por consultores africanos locais ou por uma organização comunitária que trabalha como líder ou conselheiro da rede de organizações. A segunda é por meio de recursos para DCI, ou seja, assim como os recursos destinados à eficácia organizacional podem ser usados para uma variedade de propósitos, desde o desenvolvimento de estratégias até o intercâmbio de aprendizado e a construção de um sistema de Monitoramento e Avaliação.

### **Método para monitoramento e aprendizado**

Em termos de MAA, a Firelight acredita que as organizações financiadas possam apresentar os próprios

métodos para coleta de dados para as atividades realizadas nas comunidades, assim como, trabalhar com a comunidade para coletar referências e definir metas, atividades, impactos e indicadores. Dessa forma, a comunidade pode apresentar maior domínio sobre as ações, aprendizados e dados obtidos. Os planos de ação da comunidade não são limitados pelos parâmetros de financiamento, mas alimentam o conjunto mais amplo de processos e sistemas dos parceiros, para que o planejamento e a ação sejam conduzidos e monitorados pela organização e sua comunidade. A Firelight não considera o MAA no escopo limitado de programas específicos, mas incentiva a melhoria em toda a organização, desde a coleta e gerenciamento de dados, auxilia na captação de recursos, e na compreensão e compartilhamento do seu desenvolvimento organizacional com a comunidade, o progresso da comunidade e as contribuições e impactos de forma geral.

A evidência qualitativa desempenha um papel importante, assim como a compreensão do contexto e dos objetivos de cada organização. Para algumas organizações financiadas, a prioridade pode ser o crescimento, enquanto para outros é uma abordagem mais estratégica da ação comunitária, com o objetivo de capacitar as comunidades para terem maior autonomia. Em todos os casos, a Firelight apoia o desenvolvimento das competências para auxiliar as organizações financiadas a documentar quantitativa e qualitativamente o seu progresso, além de registrar aprendizados e evidências para que sejam compartilhados com o público acadêmico e político, nas esferas local e global.

### **O papel de mediador e catalisador**

Como uma instituição que opera tanto como financiada quanto como concedente, a Firelight busca aumentar

**A Firelight é a espinha dorsal das grandes conquistas que estamos fazendo como organização.**

**JOSEPH JACKSON**  
OCODE

os ciclos de financiamento e maximizar a flexibilidade de financiamento de seus próprios doadores a fim de repassar os benefícios de FOG a longo prazo para os seus parceiros. Depoimentos de organizações financiadas pela Firelight indicam que questões complexas no nível da comunidade não podem ser tratadas isoladamente. A Firelight desempenha um papel de mediador entre o financiado e a comunidade de doadores, compartilhando aprendizados e incentivando o financiamento baseado na confiança e disseminando o seu conjunto de conhecimentos para fortalecer a defesa de FOG a longo prazo entre os doadores. Paralelamente, o apoio da Firelight ajudou os beneficiários a desenvolver e afirmar sua voz como especialistas dentro das comunidades. Por exemplo, a Firelight apoia que seus financiados participem de reuniões com doadores para defender o FOG.





## O PAPEL DO FINANCIAMENTO OPERACIONAL GERAL (FOG) E DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS (DCI)

Na Firelight, as contribuições sobre o papel do FOG e do DCI são extraídas das experiências de dois beneficiários: OCODE da Tanzânia e NACC do Malawi, ambos apresentados acima.

### A Organização para Desenvolvimento Comunitário (OCODE) na Tanzânia

A OCODE foi fundada em 1999 como um grupo informal para melhorar os meios de subsistência e capacitar os jovens na Tanzânia. O programa principal promove o

acesso à educação para crianças em ambientes urbanos. Ao implementar esse programa, a OCODE tomou conhecimento dos muitos desafios ambientais que envolvem as crianças, como pobreza e falta de nutrição adequada. Em resposta, construiu programas em torno da educação, incluindo poupanças comunitárias, isto é, dentro da perspectiva de microfinanciamento, estimulando que as comunidades criem reservas de recursos, assim como atividades geradoras de renda para as famílias.

A OCODE desenvolve a capacidade dos professores e organiza grupos de pais da comunidade para fortalecer os vínculos entre as escolas e a comunidade. A OCODE também administra programas que visam capacitar meninas adolescentes e ensinar habilidades de empregabilidade a adolescentes impossibilitadas de frequentar o ensino médio.

Antes de iniciar a parceria com a Firelight, a OCODE operava quase exclusivamente com financiamento restrito. Na época, enquanto a parte referente à infraestrutura, materiais e ao treinamento da equipe da escola estavam dentro do esperado, a OCODE observou que após a formatura, muitas adolescentes ainda não estavam devidamente alfabetizadas. Em resposta, a Firelight direcionou US\$ 10.000 ao longo de um ano para apoiar os esforços em benefício dessas adolescentes, permitindo que a OCODE treinasse professores e organizasse aulas complementares. Das 700 crianças recrutadas no primeiro ano, 600 dominaram suas habilidades. A doação relativamente pequena para esse projeto de alfabetização serviu como ponto de entrada para um relacionamento de sete anos, durante o qual a Firelight forneceu à OCODE o apoio de FOG e DCI.

A Firelight foi a primeira organização da qual a OCODE recebeu investimentos de FOG, combinada com financiamento programático, com base em um planejamento que foi desenvolvido em conjunto pelas duas instituições. O suporte da Firelight para DCI permitiu à OCODE desenvolver um planejamento estratégico de longo prazo e estabelecer um sistema eficaz de Monitoramento e Avaliação.

Embora o financiamento da Firelight seja uma pequena fração do orçamento total da OCODE, que consiste em grandes doações programáticas, a flexibilidade se mostrou extremamente valiosa, permitindo que a organização trabalhasse com mais confiança. A OCODE tenta investir sabiamente os fundos de FOG, por exemplo, nas habilidades e conhecimentos da organização e da

“

Não foi necessária a presença de um consultor, a Firelight nos apresentou o design centrado no ser humano, e o levamos à comunidade. Com isso, entendemos que o que estávamos fazendo era baseado em nossa própria percepção, não na visão do usuário do serviço. Agora somos capazes de envolver o aluno e de ver o impacto.

SAEED WAME  
NACC

”



equipe, o que ajuda a alavancar mais fundos para o crescimento de programas e também atraiu financiamento adicional de outros doadores.

O FOG também fornece a estabilidade que a OCODE requer para investir em recursos humanos e manter uma alta qualidade do trabalho, melhorando a eficácia de forma abrangente. A chave é que a liderança da OCODE priorize as necessidades e decida onde os fundos podem melhor ajudar o avanço da organização.

O financiamento altamente estruturado ou restrito geralmente torna mais difícil para as organizações comunitárias abordar o que eles entendem serem as necessidades mais urgentes. Por exemplo, embora a OCODE tivesse financiamento programático para trabalhar com

meninas adolescentes, aprenderam que trabalhar com meninos era igualmente vital para o empoderamento das mulheres.

Com o FOG, a OCODE conseguiu implantar rapidamente fundos adicionais para um projeto piloto que incluía meninos. A capacidade de investir em áreas com grande impacto marginal pode fazer uma enorme diferença no nível da comunidade. Com o FOG e apoio para DCI da Firelight, a OCODE desenvolveu um modelo que foi replicado (na sua totalidade e em parte) e ampliado por outras organizações, permitindo que o OCODE desempenhe um papel na formação do ecossistema maior.

### **Comitê de Coordenação da AIDS de Namwera (NACC).**

O Comitê de Coordenação da AIDS de Namwera (NACC) é uma organização de base fundada no Malawi em 1996 em resposta à pandemia da AIDS. Em 2018, a organização cresceu e passou a contar com 28 funcionários e mais de 5.000 voluntários. Ao longo do tempo o NACC mudou a sua abordagem de atuação para uma perspectiva mais abrangente, não mais exclusivamente centrada nas pessoas com risco de transmitir o HIV, mas sim, enfatizando a visão de construir uma comunidade resiliente e próspera. Nas palavras do fundador do NACC, “Nós nos concentramos em como podemos ajudar as pessoas da comunidade a alcançar os seus objetivos”.

O NACC desempenha um papel fundamental para a Firelight no papel de parceiro líder do grupo de organizações financiadas no Malawi, reunindo-os para reuniões trimestrais, visitas de intercâmbio e conexões com o grupo de trabalho técnico do governo. Assim como, fortalecendo a

**O NACC desempenha um papel essencial na construção da capacidade da Firelight. Aprendemos com o NACC sobre como as organizações de base facilitam a mudança conduzida pela comunidade, como os atores locais podem influenciar os sistemas para criar mudanças sustentáveis, e como nós, na condição de financiadores, podemos melhorar nossa abordagem e práticas, trabalhando lado a lado nessa parceria de longo prazo.**

**SADAF SHALLWANI  
FUNDAÇÃO FIRELIGHT**



capacidade da Firelight, ao fornecer exemplos concretos de como as doações de FOG e DCI criam um relacionamento mais igualitário entre financiadores e financiados.

O NACC se conectou à Firelight por meio de seu corpo de voluntários, e a parceria ajudou o NACC a fortalecer os sistemas internos vitais, como financiamento, governança e demais atividades. Ao trabalhar em estreita colaboração com a Firelight no MAA, o NACC entendeu a importância de manter registros das pessoas atendidas pela organização e de construir uma forte capacidade de MAA, não como exigência dos financiadores, mas como um mecanismo de aprendizado e crescimento. A Firelight forneceu suporte operacional e programático geral, construindo relacionamentos com base na compreensão e confiança mútuas. Com o tempo, o NACC ficou mais



confortável compartilhando abertamente com a Firelight os seus progressos e sobre as áreas que precisavam de mais apoio. O NACC relata que o relacionamento com a Firelight ajudou a desenvolver um forte senso do potencial da organização e de como poderia alcançar objetivos ainda maiores.

O FOG da Firelight ajudou o NACC a aprimorar a identificação dos problemas comunitários e transformou a maneira como as parcerias comunitárias são estabelecidas para a formulação das soluções. Combinado com o apoio de DCI, foi utilizado fundos flexíveis para identificar conjuntamente com os indivíduos que “convivem com o problema” possíveis soluções para os desafios mapeados. O suporte para DCI da Firelight ajudou o NACC a entender o comportamento dos usuários de seus serviços, a adotar o design centrado no ser humano e a trabalhar com empatia para entender e solucionar as causas principais, além de obter feedback e soluções diretamente da comunidade.

O NACC não se sente compelido a “impressionar” a Firelight e está aberto a compartilhar o seu trabalho e aprendizados convidando a Firelight a selecionar aleatoriamente, entre os seus financiados, para que os parceiros os visitassem e aprendessem como os programas os ajudam.

O NACC se esforça para garantir que os investimentos de recursos levem a resultados educacionais. O acesso à educação geralmente não é suficiente para manter os jovens na escola e o NACC conseguiu identificar e abordar algumas das causas básicas que impedem os jovens de se formarem. No caso de uma adolescente que voltou à escola após o parto, o NACC aprendeu que a zombaria dos colegas e da comunidade era a causa principal que dificultava a permanência da menina na escola. Trabal-

hando inicialmente com a menina e sua família, o NACC lançou uma iniciativa para promover a ideia de que todos, incluindo jovens mães, têm direito à educação. Através de mensagens direcionadas e da organização de um “teatro comunitário” externo, o NACC ajudou a alcançar uma mudança na percepção da comunidade sobre a questão mais ampla da importância do acesso à formação educacional. Essas mudanças na formulação do programa foram possíveis pelo FOG.

## PRINCIPAIS APRENDIZADOS

**Pequenas quantidades de FOG, combinadas com o financiamento direcionado para DCI, podem ter um efeito multiplicador na obtenção de novos financiamentos.**

A Firelight colabora com os beneficiários para determinar as áreas em que se deve investir em FOG e DCI a longo prazo. Essa medida tem um efeito multiplicador em termos de mobilização de fundos adicionais por parte de outros doadores, assim como, permite às organizações financiadas a flexibilidade de investir nas áreas críticas para a saúde e o crescimento da organização. O FOG ajuda a criar maior confiança entre as lideranças das organizações financiadas e essa confiança, por sua vez, pode ajudar o público-alvo a se envolver de maneira mais proativa com outros financiadores.

**O FOG plurianual é decorrente e reforçado através de um relacionamento baseado na confiança.**

O FOG é uma forma de capital de mudança que se origina da vontade do financiador de confiar em seus

beneficiários e promover um relacionamento baseado na confiança. As organizações financiadas pela Firelight enfatizaram a importância do FOG como o ponto principal em um relacionamento em que estão sendo tratados como parceiros em nível de igualdade.

**O FOG pode desbloquear “pontos cegos” ao trabalhar com as comunidades.**

Ao agir de acordo com as diretrizes e os requisitos de seus doadores, mesmo as organizações comunitárias podem desenvolver pontos cegos na avaliação das necessidades de sua própria comunidade e perder a oportunidade de desenvolver soluções participativas. A flexibilidade do FOG permite que as organizações se envolvam mais profundamente com a comunidade, trabalhando lado a lado com os seus membros na criação de soluções.

**Um processo de MAA desenvolvido em parceria serve como uma ferramenta estratégica e de aprendizado.**

Trabalhar com a Firelight no MAA incentivou os parceiros e organizações financiadas a ver essa função não como um requisito para financiamentos, mas como uma ferramenta de aprendizado e avaliação para toda a organização. Isso, por sua vez, ajuda a elevar o MAA a um nível estratégico.



## Fundação Whatcom Community

Ilustrando o poder das organizações intermediárias como construtores de relações de confiança.

## Por que a Fundação Whatcom Community?

A Fundação Whatcom Community (WCF) é um exemplo de como o FOG e o DCI fluem através de instituições que trabalham em uma área local, e como uma contribuição inesperada de FOG para uma organização intermediária como a WCF, pode afetar as organizações parceiras e ser eficaz na comunidade.

A WCF e seus parceiros trabalham no condado de Whatcom, no estado de Washington, Estados Unidos, com uma população de cerca de 220.000 habitantes. A WCF recebeu um grande subsídio de FOG ao longo de vários anos que, não só transformou sua estratégia e operações, mas aumentou o envolvimento com organizações locais que, de outra forma, não teriam recebido subsídios não programáticos para melhorar o seu desempenho. Além disso, a flexibilidade dos recursos permitiu à WCF trabalhar com o governo para melhorar as políticas públicas na comunidade.

### Em Resumo

A missão da Fundação Whatcom Community é conectar pessoas, ideias e recursos. A organização trabalha em quase todas as áreas ligadas à comunidade, mesmo sendo uma fundação norte-americana relativamente pequena com cerca de US\$ 40 milhões em ativos operando no município de Whatcom.

A WCF reúne e desempenha um papel de envolvimento da comunidade, posicionando-se como ator filantrópico e como construtor e apoiador da comunidade, e se esforça para assumir um papel empreendedor ao



abordar os desafios enfrentados pela comunidade. A WCF normalmente financia entre US\$ 4-3 milhões por ano.

### Qual é o perfil de financiamento da WCF?

Cerca de metade do orçamento operacional anual da WCF é gerado por encargos cobrados em vários fundos de doações permanentes e administrados pela própria WCF. A WCF também gera receita de encargos de fundos fornecidos ao longo do ano fiscal, e capta recursos de indivíduos, incluindo membros de seu conselho. A maioria das contribuições individuais vem de fundos de doadores (Donor-Advised Funds, DAFs, na sigla em inglês). Outras fontes de renda incluem fundos de programas, atividades de DC sem fins lucrativos e rendimentos de um fundo

Foto: Bellingham Food Bank.

de doações. A maioria das doações recebidas pela WCF possui algum tipo de restrição ao seu uso.

Recentemente, a WCF recebeu um grande aporte de FOG da Fundação Satterberg, uma organização familiar privada com sede em Seattle (EUA) que concentra seu financiamento em áreas selecionadas de três estados no oeste dos Estados Unidos. A missão da fundação é promover uma sociedade justa e um ambiente sustentável, priorizando organizações que se envolvem com temáticas distintas. A fundação concedeu uma doação plurianual de alguns milhões de dólares à WCF, inicialmente ao longo de três anos, com uma renovação subsequente por mais três anos.

### Como o aporte de FOG auxiliou no desenvolvimento da WCF?

O grande aporte de FOG da Fundação Satterberg teve o objetivo de promover mudanças, e não apenas atender as demandas dos programas e operações atuais. A única diretiva da fundação era que a WCF deveria decidir como os fundos poderiam ser usados “para desempenhar o papel de parceiro da comunidade”. Não houve limitações impostas ao uso dos fundos - a WCF poderia direcioná-los para qualquer iniciativa, desde redistribuição dos recursos, capacitação (DCI) até contratação de novos funcionários.

Em resposta, a WCF embarcou em uma análise aprofundada e prolongada de reflexão e investigação, incluindo avaliação de parcerias, processos e ideias. A WCF revisou as operações da Diretoria, estrutura estratégica, treinamento de pessoal, novas doações, campanhas comunitárias e doações plurianuais aos seus próprios financiados. O Conselho da WCF inicialmente não

se mostrou inteiramente à vontade com a flexibilidade do financiamento tendo em vista que a intenção do financiador é central para as fundações comunitárias. No entanto, neste caso, a única recomendação era de que o financiado trabalhasse em prol da realização do seu potencial. Esse desconforto levou a WCF a reimaginar a relação entre diretoria, equipe, financiadores e organizações financiadas, expandindo os limites do que poderia ser alcançado. Embora a WCF tenha desenvolvido um bom senso da direção que desejava seguir, a assistência técnica e o apoio de facilitadores se mostraram importantes para fazer o melhor uso do FOG.



Demorou pelo menos um ano para compreendermos inteiramente como impulsionarmos as ações, nos sentirmos confortáveis com a flexibilidade dos fundos e para acreditarmos que poderíamos repensar tudo.



MAURI INGRAM  
FUNDAÇÃO WHATCOM  
COMMUNITY

## Qual é a metodologia de financiamento adotada pela WCF e como o FOG mudou o perfil da WCF como financiador?

A WCF oferece uma quantia limitada de subsídios para FOG para organizações da sociedade civil que operam no município. Embora o FOG seja visto como uma prática recomendada, é limitada pelas restrições ao financiamento impostas por financiadores que canalizam recursos para a WCF. No entanto, frente ao aporte recebido, a WCF conseguiu expandir o aporte de FOG para as organizações que financia.

A WCF incentiva os seus beneficiários ao uso de FOG no formato que achar mais adequado, a fim de melhorar suas operações e a efetivação da sua missão. A WCF também fornece facilitadores e assistência técnica, que

podem servir como um conselho voltado para reforçar as aspirações das organizações.

Apesar do volume considerável de FOG, a WCF precisou estipular direcionamentos e propósitos claros em relação à concessão de recursos, pois a multiplicidade de usos inevitavelmente aumentou os parâmetros para aplicação dos fundos. A WCF priorizou e alocou recursos para projetos-chave que anteriormente não tinham sido capazes de financiar, como a realização de grandes campanhas de captação de recursos. O FOG proporcionou alavancagem no envolvimento da WCF com doadores, como, por exemplo, contatar comitês de filantropos para ativamente proporem colaborações em áreas de interesse mútuo, incorporando também recursos próprios.

A WCF também está assessorando no processo de desenvolvimento de competências na comunidade de doadores. A WCF se esforça para se envolver profundamente com os doadores que participam dos DAFs, fornecendo orientação e defendendo um financiamento flexível. A liderança da WCF, que gerencia os DAFs, serve como intermediário e consultor, incentivando uma maior flexibilidade para utilização dos recursos.

As intervenções em políticas públicas, como a capacitação de funcionários do governo e a promoção da colaboração entre políticos de partidos distintos, constituem iniciativas novas possibilitadas pelos recursos do FOG. Por exemplo, a WCF aprendeu com os membros da comunidade que a maneira como o público se envolve com políticas públicas - em torno de uma série de questões, incluindo zoneamento, água e administração escolar - estava essencialmente fragmentada.



Ao estabelecer relações de confiança e respeito por meio de financiamento sem restrições, descobrimos que as organizações podem ser mais criativas e ousadas, capazes de construir mudanças geracionais e de longo prazo em sua organização e comunidade.

**CAROLINE MICELI**  
FUNDAÇÃO SATTERBERG



Por intermédio de um facilitador contratado com o apoio da Fundação Satterberg, a WCF reuniu lideranças locais que interagem com o público, a exemplo de superintendentes do governo, parlamentares e organizações locais, oferecendo uma capacitação em engajamento comunitário, auxiliando no desenvolvimento de um conjunto de habilidades entre os membros do grupo e promovendo um processo mais interativo.

Este, e outros projetos-piloto, incorporaram profissionais oriundos de extremos opostos do espectro político e incentivou que a WCF propusesse iniciativas comunitárias reunindo pessoas que normalmente não se envolviam umas com as outras. Ao envolver-se na comunidade dessa maneira, a WCF acredita que foi capaz de demonstrar a relevância das fundações comunitárias. Portanto, o FOG ofereceu a oportunidade de abordar questões que só podem ser identificadas se um financiador tiver a



disponibilidade de tempo e abertura para ouvir profundamente a comunidade. O gerenciamento reduzido de financiamentos possibilitou que a WCF tivesse mais tempo para se envolver com a comunidade. A resposta das organizações financiadas ao aumento do financiamento flexível da WCF foi extremamente positiva - a flexibilidade e a liberdade são muito apreciadas, juntamente com a falta de requisitos de relatórios onerosos. Assim, a WCF conseguiu construir uma relação de confiança com o principal financiador de FOG, fortalecendo laços de confiança com as comunidades onde atua.

## O PAPEL DO FINANCIAMENTO OPERACIONAL GERAL E DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Apresentaremos a seguir as experiências de duas organizações financiadas pela WCF: o Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos de Bellingham) e o Sustainable Connections (Conexões Sustentáveis). A primeira fornece um exemplo concreto sobre a capacidade do FOG em responder às necessidades da comunidade, enquanto a segunda demonstra como o financiamento da WCF fortaleceu a capacidade de obter dados de mercado oportunos e de grande valia quando se é apoiador de pequenas empresas.

### Bellingham Food Bank (Banco de Alimentos de Bellingham)

O Bellingham Food Bank (BFB) destina-se a redução das inseguranças relativas à distribuição de alimentos ao trabalhar com depósitos comunitários de alimentos e

15 programas de assistência social, sendo dois terços de suas atividades o fornecimento de mantimentos gratuitos para a comunidade. O BFB é impulsionado pelas demandas da comunidade, defendendo junto a financiadores o apoio necessário para suprir essas necessidades. Opera através de uma estrutura informal, mantendo um diálogo direto com os clientes desses depósitos comunitários e com os demais parceiros locais.

O BFB possui um orçamento anual de US\$ 2 milhões, um terço dos quais é financiado por fundos governamentais com restrição. A WCF representa 15% do financiamento e o restante é obtido através de apoio local, com 250 principais doadores individuais doando US \$ 1.000, ou mais, anualmente.

O período mais curto de subsídio concedido pela WCF é de três anos e o BFB obtém a maior parte de seu financiamento para DCI por meio da WCF. A WCF ofereceu apoio para desenvolver um plano de comunicação e captação de recursos e aconselhou na seleção de consultores, preenchendo as demandas do BFB em ambas as áreas. O BFB acessou um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes por meio de fundos para DCI via WCF, consolidando dados anteriormente dispersos entre membros da equipe.

A sustentabilidade do BFB é garantida por meio de financiadores locais, isto é, indivíduos que fornecem FOG para que a organização tenha grande flexibilidade no uso de suas doações. Por exemplo, o BFB foi capaz de responder às necessidades não alimentares de indivíduos em condições de pobreza residentes da comunidade, incluindo o fornecimento de produtos sanitários, que anteriormente não faziam parte do orçamento. Um exemplo da

rápida resposta do BFB às necessidades da comunidade é a adição de suprimentos alimentares às clínicas móveis de saúde, particularmente durante a temporada de colheita de frutas vermelhas (bagas), que coincide com a insegurança para obtenção de alimentos das pessoas envolvidas na colheita.

### Sustainable Connections (Conexões Sustentáveis)

A Sustainable Connections foi fundada no início dos anos 2000 para ajudar empresas locais em questões ambientais e sociais - como reduzir o desperdício, promover energia limpa e encontrar fornecedores locais. A orga-

“

A WCF nos concedeu financiamentos com poucas restrições e não administrou de maneira minuciosa o uso dos recursos, mas responderam às nossas necessidades.

MIKE COHEN  
BELLINGHAM FOOD BANK

”



nização se concentra em uma mistura de metas ambientais, energéticas, alimentares e sociais, trabalhando em uma pequena cidade de 90.000 pessoas. A associação inclui milhares de empresas, principalmente pequenas. É uma característica incomum para uma organização sem fins lucrativos envolver a comunidade comercial. A Sustainable Connections atua como catalisador e organizador, se esforçando para ser uma organização eficaz no apoio à comunidade.

O orçamento de US\$ 2,5 milhões de dólares da Sustainable Connections inclui renda obtida com alimentos, publicidade, negócios e subsídios individuais, institucionais e governamentais.

Pequenas doações da WCF baseadas nas relações de confiança permitem que a Sustainable Connections experimente e aprenda na prática. Por exemplo, a WCF apoiou uma iniciativa de Equidade, Diversidade e Inclusão que possibilitou celebrar a diversidade na comunidade, trazendo programas sazonais para as comunidades locais. A Sustainable Connections alcança um conjunto diversificado de resultados econômicos, ambientais e sociais, buscando soluções inovadoras que tragam benefícios diretos às áreas em que atua.

Os resultados sociais são muito mais amplos e difíceis de quantificar do que os resultados ambientais ou comerciais. No que se refere aos objetivos sociais, cada empresa pode ter objetivos próprios em função da sua política interna, a exemplo, ênfase nas promoções internas, aumento do voluntariado ou aumento do percentual de mulheres e minorias em posições de liderança. O financiamento plurianual, a flexibilidade e o tamanho das doações são importantes para ajudar a Sustainable Connections a atingir seus objetivos.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

### O elo da confiabilidade.

À medida que o FOG flui através de intermediários para organizações que trabalham no nível da comunidade, constrói-se um elo de confiança ligando financiadores primários, intermediários e organizações de base, estendendo-se até as comunidades.

### FOG como uma medida de transformação.

Muitas organizações reagem ao investimento em FOG expandindo os programas existentes. A WCF foi incentivada por seu financiador a aplicar o recurso volumoso em FOG para fins de mudanças estruturais, possibilitando que a WCF pudesse reavaliar o seu envolvimento com a comunidade. Ao dispor de mais tempo para refletir sobre as estratégias de como interagir com os seus parceiros e financiadores, a WCF pôde compreender melhor as tendências e as necessidades da comunidade, adotando uma postura proativa, ao invés de unicamente responder às demandas. Foi capaz também de ser flexível em seus compromissos com a comunidade.

### A disponibilidade para mudanças organizacionais desempenha um papel essencial na maneira como os fundos de FOG e DCI são absorvidos e utilizados.

Os recursos destinados ao FOG são flexíveis e sem restrições, portanto, a organização recipiente do benefício deve estar pronta - ou preparar-se em um curto espaço de tempo - para fazer o melhor uso possível dos recursos. A WCF contou com facilitadores e apoio para DCI para percorrer esse processo de transformação.



Valorizamos a flexibilidade e o suporte de longo prazo da WCF. A confiança é um elemento-chave e nós construímos essa relação ao ajudá-los a realizar as suas atividades, começando com os pequenos objetivos. A relação de confiança é uma construção.

**DEREK LONG**  
**SUSTAINABLE CONNECTIONS**



Os benefícios do FOG possuem efeito cascata através da WCF, que atua como intermediária para as organizações de base que trabalham localmente. O FOG auxiliou a WCF tanto como beneficiária quanto como financiadora. O apoio irrestrito reduziu o tempo e acelerou a utilização dos recursos ao diminuir as demandas burocráticas, além de permitir que pudessem se tornar melhores ouvintes. As vantagens do FOG são repassadas às organizações locais e a ausência de restrições permitiu que as organizações de base se concentrassem no que é mais relevante, ou seja, no que está acontecendo em nível local.



## Career Ready

Como os fundos de FOG e DCI podem catalisar a inovação.

### Por que a Career Ready?

A experiência da Career Ready demonstra como o FOG oferece a uma organização pronta para mudanças estratégicas a flexibilidade de inovar e aproveitar oportunidades - nesse caso, uma mudança na política da educação no Reino Unido.

O FOG habilitou a Career Ready a investir em capacitação e mudanças organizacionais em seu sistema que melhoraram os resultados para a comunidade. Isso incluiu a introdução de um novo modelo de produto conhecido como Career in the Curriculum (Carreira no Currículo), apoiado por uma combinação de fundos para FOG e DCI. Esses investimentos foram fundamentais para expandir o programa Career Ready para 100 novas escolas e triplicar o seu alcance em um ano.

### Em Resumo

Inaugurada em 2002, a Career Ready trabalha em todo o Reino Unido para conectar jovens desfavorecidos ao mundo do trabalho, identificando o seu potencial e nivelando o acesso a postos de trabalho. Desde a sua fundação, a Career Ready conectou mais de 16.000 estudantes entre 14 e 18 anos de idade a empregadores e faculdades, além de oferecer orientação, estágios, aulas temáticas e atividades conduzidas por empregadores para prepará-los para o mundo do trabalho. Em 2018, a rede Career Ready, que inclui mais de 5.500 voluntários distribuídos em 400 empregadores, ajudou a transformar a vida de 30.000 jovens em mais de 300 escolas e faculdades. O alcance da organização cresceu de 3.500 em seus primeiros anos de atividade para 90.000 estudantes em 2018. Noventa e oito por cento dos estudantes



participantes são absorvidos pelo mercado de trabalho, em comparação com 86% dos estudantes em situação de pobreza na Inglaterra.

### Como a Career Ready funciona?

A Career Ready atende adolescentes, principalmente jovens em situação de pobreza. O conteúdo do programa inclui aulas de capacitação, orientação de um profissional proveniente do setor privado e estágios pagos ou tarefas voluntárias no mundo do trabalho. A organização começou com o Programa Plus, focado em grupos de jovens de 16 a 18 anos de idade, e posteriormente introduziu programas direcionados a um segmento mais jovem de estudantes, entre 14 e 16 anos de idade. Os programas para estudantes mais jovens incluem o Whole School (Escola Integral),

Foto: Career Ready.

desenvolvido em escolas com as quais a Career Ready estabeleceu parcerias.

Posteriormente, com fundos para FOG, a Career Ready desenvolveu em 2019 um novo produto conhecido como Career in the Curriculum (Carreira no Currículo) cujo treinamento é feito pelos professores. Esse programa inclui aulas de capacitação e assembleias, organizadas no ambiente escolar, permitindo que a Career Ready possa oferecer aconselhamentos, orientações e informações sobre as distintas opções de carreira. Aos professores são oferecidas sessões de treinamento para que possam incluir o conteúdo programático nas aulas regulares.

A Career Ready passou a desenvolver as suas atividades em parceria com o governo, que não só apoia o programa, mas adotou o modelo de avaliação da instituição. A parceria com o setor privado é feita através de estágios valiosos para estudantes em bancos e nas áreas de tecnologia e engenharia.

### Qual é o perfil de financiamento da Career Ready?

A Career Ready opera na interseção entre o sistema educacional e o emprego, sendo assim recebe apoio substancial de empregadores e parceiros governamentais, além de receber financiamentos tradicionais de fundos e de instituições beneficentes. Ao longo de sua história, e particularmente nos últimos seis anos, a Career Ready se beneficia da parceria com a Fundação Citi, que incluiu apoio substancial para DCI.

## O PAPEL DO FOG E DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

### Como o FOG auxiliou a Career Ready?

Em 2016, a Career Ready destinou £360 mil libras de seus recursos para FOG e DCI para fins de crescimento e desenvolvimento. Esses fundos permitiram à organização desenvolver uma estratégia plurianual, aumentando o alcance de alunos e a densidade geográfica nas áreas economicamente menos desenvolvidas, definidas como “pontos frios”, além de reduzir o custo per capita.



Na condição de ex-professora, o que realmente aprecio no programa é a facilidade de implementação. Não há trabalho adicional envolvido e faz conforme prometido, esclarece sobre o mundo do trabalho para os alunos de uma maneira real e significativa.

CAROLINE EMERY  
PROFESSORA DO PROGRAMA  
WHOLE SCHOOLS



Em 2017, o governo do Reino Unido introduziu uma nova política que determinou que as escolas fornecessem orientação profissional para os alunos. Isso resultou em um aumento na demanda por serviços prestados pela Career Ready, uma das poucas organizações que atuam nesta área em todo o Reino Unido, ou seja, unindo formação profissional, mas tendo em vista os interesses dos empregadores também. Uma das metas das empresas era a contratação de jovens talentos, como parte da estratégia de investimentos em profissionais em início de carreira. Com a flexibilidade oferecida pelo FOG, a Career Ready conseguiu investir em seus programas para ampliar significativamente o escopo de atuação.



Foto: Career Ready.

Isso permitiu que a Career Ready investisse no desenvolvimento da avaliação do programa e de seu impacto, assim como, na sua abrangência.

Essas mudanças resultaram em um investimento em novos cargos seniores e na escolha de profissionais com vasta experiência no setor privado, e no fortalecimento das capacidades digitais, financeiras e operacionais. Essas mudanças, por sua vez, resultaram em inovações e no lançamento de novos produtos para responder a mudanças de contexto, incluindo o programa Whole School, focado em estudantes mais jovens, e o Career in the Curriculum, ambos introduzidos em 2019.

Em um ano, a Career Ready expandiu a sua atuação de 300 para 400 escolas em áreas com forte presença de imigrantes, onde os estudantes apresentam poucas oportunidades de cursarem o ensino superior ou de ter acesso a empregos formais. Segundo estudo feito pela própria organização ao longo de três anos precedido por um “ano zero” dedicado ao planejamento, foi analisado o crescimento e o processo de transformação. As mudanças eram vistas como “blocos de construção”, estrategicamente adicionando elementos às atividades já existentes. Eles consideraram as competências necessárias para cada atividade, dando atenção especial à sustentabilidade e ao impacto. Os novos programas da Career Ready integraram as perspectivas dos professores para garantir a sua adesão, vista como crucial para uma implementação eficaz do projeto.

### Quais foram os desafios?

Um dos principais desafios foi o dilema “profundidade versus amplitude”, ou seja, determinar se é necessário buscar um envolvimento mais aprofundado com as escolas ou optar por uma abordagem visando alca-



Um dos passos principais para aumentar a capacidade foi admitir que não havia uma equipe de gerência sênior em número suficiente. Precisávamos de financiamento para fazer um investimento alto para selecionar profissionais com a experiência adequada.

MARK SMITH  
CAREER READY



çar um número maior de instituições, mas que, por sua vez, poderia potencialmente diluir a conexão entre atividades e resultados. Em termos de Monitoramento, Avaliação e Aprendizado (MAA), um dos desafios foi criar um modelo de avaliação para as escolas que não fosse muito exigente, mas que gerasse dados suficientes para demonstrar o impacto das ações, além de fornecer dados relevantes para as próprias escolas.

### Como são determinados os resultados para as comunidades?

A Career Ready concentra as suas ações em reunir parceiros que possam maximizar o impacto: “trazer os jovens para o mundo do trabalho” através de parcerias com escolas, empregadores locais, governo e o setor



privado. Ao longo de um ano, a Career Ready conseguiu triplicar o número de beneficiários atendidos pela implantação de novos produtos, de 30.000 estudantes em 2017 para 90.000 em 2018. A Career Ready obteve acesso a um grande número de novas escolas por meio de uma parceria com o governo que estava injetando recursos nas áreas denominadas como “pontos frios”.

Em termos de resultados do programa, 98% dos estudantes participantes da Career Ready seguem para o que a organização define como um “destino positivo”, isto é: formação educacional (que possibilite o ingresso no ensino superior) e preparação ou treinamento adequados para assumir postos de trabalho após a participação no programa. Este número se compara a

Foto: Career Ready.

86% dos estudantes em situação de pobreza em nível nacional. A Career Ready possui um sistema robusto de Monitoramento e Avaliação e fez um investimento substancial em metodologia, visando uma capacidade holística para rastrear o impacto nas escolas, nos indivíduos e entre os voluntários. A metodologia está alinhada com a estrutura do governo, para que os resultados sejam consistentes e alimentem as metas nacionais.

Em 2018, a organização iniciou uma rede formada por ex-alunos para avaliar no longo prazo até que ponto o programa fez diferença nos ganhos futuros dos participantes, e como os alunos desenvolveram suas redes e capital social. Essa etapa do projeto incluiu uma abordagem rigorosa, com a avaliação de amostras formadas por grupos experimentais e grupos de controle.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

### **O FOG facilita a resposta das organizações da sociedade civil em um ambiente dinâmico.**

Com as mudanças no mercado de trabalho do Reino Unido e nas políticas de governo, a Career Ready experimentou um aumento acentuado nas solicitações de seus serviços e na demanda para trabalhar com grupos mais jovens de estudantes. As realizações alcançadas incluíram o triplo da cobertura e atingiu 98% de seus alunos (dentro da definição de destino positivo), em comparação com uma média de 86% no país como um todo.

### **O FOG oferece oportunidade para investimentos estratégicos em inovação, não apenas para a expansão dos programas existentes.**

Ao passar de um programa com escopo reduzido para um alcance muito maior, a Career Ready reagiu inicialmente, replicando o que já estavam fazendo para um número maior de escolas. O FOG liberou tempo e recursos para testar o programa Careers in the Curriculum, começando pelas escolas com as quais já havia parcerias. Com o uso do FOG, a organização teve os recursos necessários para decidir entre crescimento pragmático sustentável e transformação.



**Temos sido capazes de investir na equipe principal como uma espinha dorsal da organização. Nossa principal função cresceu junto com nossa base de gerentes regionais para que possamos fazer mais atividades e melhor, obter mais feedback e ter mais condições de medir o impacto.**

**ANNE SPACKMAN**  
CAREER READY



## **O FOG permite o fortalecimento da organização principal como espinha dorsal para a expansão.**

Os recursos destinados a despesas gerais apresentam um alcance limitado para o fortalecimento da infraestrutura principal de uma organização. A capacidade de investimento na equipe teria sido difícil de alcançar para a Career Ready apenas com o uso de recursos programáticos. Uma organização fortalecida e o investimento em novos cargos seniores permitem focar nos investimentos de MAA, delegando atividades programáticas às equipes regionais, que operam em estreita proximidade com as escolas.

## **Um sistema de MAA estruturado é um pré-requisito para mensurar resultados e requer investimento inicial.**

A Career Ready vem investindo progressivamente em melhorias do sistema que permitem acompanhar os resultados a longo prazo e fornecer uma visão holística dos resultados para escolas e alunos participantes do programa. A Career Ready alinha seu sistema de MAA às estruturas governamentais para alimentar as metas nacionais. É crucial também projetar um sistema de MAA que agregue valor às escolas participantes sem se sobrecarregar demais com parceiros e público-alvo.

## **O FOG aumenta a confiança das organizações financiadas.**

Os recursos limitados de projetos, com prazos curtos, podem inibir as metas e as ambições de uma organização. O FOG fornece um aumento de confiança que leva uma organização a experimentar novas atividades sem o medo de ser penalizada por assumir riscos.



“Muitos financiamentos neste país são baseados em resultados e pagos com atraso. Nenhuma instituição beneficente pode sustentar-se, a longo prazo, sendo custeada desta forma. O FOG demonstra que os financiadores confiam em nós e essa crença na organização é fundamental para a transformação.”

MARK SMITH  
CAREER READY



## Global Fund for Children

Um modelo de como projetos de longo prazo podem gerar resultados.

Foto: Global Fund for Children.

## Por que o Global Fund for Children?

O FOG está incorporado na teoria da mudança do Global Fund for Children (GFC) como elemento essencial e impulsionador de sua atuação. Este exemplo mostra o valor do FOG, aliado ao desenvolvimento de competências, como um investimento em relacionamentos confiáveis e de longo prazo com as organizações parceiras que trabalham no nível de base, e que os ajudam a alcançar os resultados pretendidos.

O GFC também fornece apoio para o DCI através de grupos de financiadores de diferentes regiões, o que aprimorou as colaborações entre culturas e criou oportunidades para o aprendizado. Por sua vez, estas medidas fortaleceram a eficácia organizacional e melhoraram os resultados nas comunidades.

### Em Resumo

Desde a sua fundação, há 25 anos, o GFC tem se concentrado em “repassar fundos flexíveis para as lideranças comunitárias inovadoras”. Essa abordagem, única na época, contava com suporte moral, desenvolvimento de competências e apoio para as redes que trabalhavam de maneira orgânica.

Embora o modelo tenha permanecido consistente ao longo do tempo, evoluiu recentemente à medida que a GFC adotou uma abordagem mais estruturada e otimizada para as organizações que financia. O GFC optou, ao invés de financiar muitas organizações em diferentes regiões focadas em crianças e jovens, pela formação de grupos de organizações que trabalham em áreas subtemáticas específicas, e que atendem a suas comunidades de várias maneiras.



### Qual é o perfil de financiamento do GFC?

Nos primeiros anos, o GFC recebeu apoio principalmente de grandes financiadores, o que permitiu à organização se comprometer com as organizações financiadas ao longo de cinco a seis anos. À medida que o financiamento se tornou mais diversificado, e com mais doadores institucionais apoiando iniciativas específicas, o período plurianual do GFC foi reduzido para três a cinco anos.

### Como o GFC trabalha com as organizações financiadas?

O GFC concede recursos para FOG e DCI a organizações de base em todo o mundo por meio de pequenas doações. O financiamento permite que os recursos sejam utilizados de maneira flexível para o desenvolvimento de suas habilidades, preenchimento de lacunas ou participação em ações de defesa de direitos, entre

outras. O GFC também possui um processo de concessão suplementar: conforme as necessidades são identificadas no curso de um relacionamento com as financiadas, pequenos aportes adicionais são desembolsados em tempo hábil. Essas doações podem ser usadas de várias maneiras, incluindo desenvolvimento organizacional, para participar de conferências ou para financiar a colaboração entre parceiros.

O GFC procura destacar como os financiadores podem estimular as organizações financiadas a desenvolverem mudanças sistêmicas (o post #shiftthepower do blog do GFC é um instrumento essencial para essa finalidade) (8). O GFC reconhece a importância e a complexidade em mapear o ambiente em que as organizações financiadas estão inseridas, assim como, a necessidade vital de construir relacionamentos baseados na confiança.

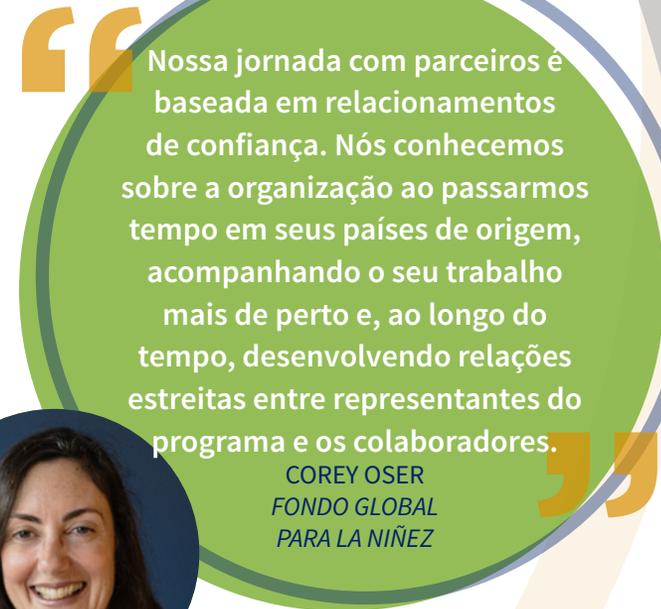
Sujeito a restrições decorrentes de seus próprios financiadores, o GFC se esforça para fornecer apoio ao longo de vários anos às organizações que apoia. O GFC relata excelentes resultados ajudando as organizações a desenvolverem suas competências e agora está trabalhando para melhorar e articular essa abordagem de maneira mais aprofundada.

### Qual é a percepção do GFC em relação ao FOG?

O FOG está incorporado na teoria da mudança do GFC, que foi revisada recentemente por meio de um processo participativo que envolveu toda a equipe. Atualmente, o GFC está testando e implementando aspectos de sua teoria da mudança. O prazo inicial da concessão para todos os parceiros é de um ano. O uso é determinado pela organização financiada e a renovação dos fundos é baseada na duração

das iniciativas que estão sendo financiadas. As necessidades das organizações financiadas emergem por meio de um processo de avaliação organizacional e planejamento de desenvolvimento de capacidades. Às vezes, as organizações financiadas são capazes de preencher lacunas que não são cobertas por outras fontes de recursos baseadas em projetos.

O GFC oferece financiamento suplementar destinado aos parceiros por meio de um conjunto de fundos. Esses subsídios suplementares estão disponíveis para as organizações da sociedade civil à medida que surgem as necessidades e normalmente financiam o desenvolvimento organizacional, oportunidades de networking ou



**Nossa jornada com parceiros é baseada em relacionamentos de confiança. Nós conhecemos sobre a organização ao passarmos tempo em seus países de origem, acompanhando o seu trabalho mais de perto e, ao longo do tempo, desenvolvendo relações estreitas entre representantes do programa e os colaboradores.**

**COREY OSER  
FONDO GLOBAL  
PARA LA NIÑEZ**



assistência entre colaboradores. O GFC também procura novas oportunidades para estender o financiamento aos parceiros, vinculando-os a novas iniciativas, e apoia ex-donatários por meio de financiamento de emergência ou outras iniciativas, como o Courage Awards (Prêmios de Coragem).

O GFC analisa os orçamentos das organizações financiadas por meio de perguntas abertas para entender as necessidades e os desafios de cada uma, no entanto, não prescreve como deverá ser feita a alocação dos recursos, pois, para o GFC, o relacionamento de confiança é fundamental.

### **Como é quantificado o impacto dos resultados na comunidade?**



Foto: Global Fund for Children.

Aprendizado e avaliação são práticas emergentes no GFC. O GFC incentiva as organizações financiadas a identificar resultados que sejam significativos para elas. Embora uma parte considerável do financiamento do GFC seja proveniente de doadores que têm um interesse específico, o GFC tenta evitar resultados programáticos muito definidos e que possam limitar as organizações de base com as quais trabalha. O GFC incentiva as organizações que financiam a pensar em como mensuram as mudanças e o que faz sentido para elas, levando em consideração os relatórios existentes. As organizações financiadas relatam ao GFC o progresso organizacional geral, bem como questões relacionadas a iniciativas específicas.

Embora o GFC não tente medir o impacto do FOG, visa entender como os recursos estão sendo aplicados e a diferença que o financiamento está fazendo, mesmo nos casos em que os fundos são usados para preencher lacunas.

À medida que o formato de parceria do GFC evoluiu e as fontes de financiamento também, o fundo reconheceu a necessidade de desenvolver uma prática de aprendizado e avaliação. A organização contratou recentemente funcionários dedicados à área, com o objetivo de aprender sobre a diferença que o GFC está fazendo no campo mais amplo de mudança social.

O GFC testou recentemente a metodologia de colheita de resultados, como parte de um exercício final de aprendizado com um grupo de organizações financiadas na África Subsaariana, trabalhando na educação de meninas. A metodologia é adequada para iniciativas que não têm resultados claramente definidos desde o início,



“ É solicitado às organizações financiadas como pretendem aplicar os recursos, e tentamos deixar claro que não precisam usar o nosso financiamento para uma finalidade específica. ”

**JOE BEDNAREK**  
GLOBAL FUND  
FOR CHILDREN

pois captura mudanças programáticas e organizacionais à medida que surgem. Os stakeholders identificaram e vincularam várias alterações em diferentes programas à oferta de FOG do GFC. Por exemplo, o uso de recursos do tipo FOG do GFC para frequência escolar, desempenho acadêmico de meninas e infraestrutura é atribuído a mudanças no comportamento das próprias meninas e de suas famílias, da equipe de parceiros locais, dos educadores e da comunidade.

O orçamento para avaliação é destinado para as iniciativas locais ao invés de avaliações em larga escala devido à grande diversidade de cada uma delas.

## O PAPEL DOS RECURSOS PARA FOG E DCI

A experiência da Arpan (Índia) e da Associação Pop No'j (Guatemala) destaca o potencial de investimentos para FOG e DCI. A colaboração entre essas organizações demonstra o valor do programa Step Up (Um Passo a Frente) do GFC. O programa Step Up estimula a formação de grupos globais de aprendizagem que exploram áreas como liderança transformadora, mudança de poder, bem-estar e adaptação às mudanças, enquanto buscam gerar impactos mais profundos.

### Arpan

A Arpan ensina segurança pessoal às crianças, trabalhando principalmente em parceria com escolas e treinamento dos pais e professores, para garantir que as crianças tenham um ambiente acolhedor. A Arpan fornece aconselhamento e terapia às crianças que sofreram abuso, e esse atendimento é adaptado em função da faixa etária. Os programas da Arpan foram ampliados por meio da parceria com o governo de Maharashtra (o segundo estado mais populoso da Índia) para tornar a segurança pessoal parte dos currículos escolares e disseminar informações sobre essa temática por meio do aprendizado digital.

O GFC inicialmente apoiou a Arpan no início de 2010 por meio de financiamento do programa de educação em segurança pessoal. O GFC manteve a parceria com a Arpan à medida que a organização crescia. Desde o financiamento inicial do GFC, a Arpan cresceu doze vezes, chegando a cerca de US\$ 1,4 milhão no ano financeiro de 2019.

Um dos principais aportes de FOG pelo GFC foi para custear a equipe dedicada à captação de recursos da

Arpan. Esse tipo de despesa normalmente não é coberto por subsídios programáticos ou despesas indiretas associadas a esses subsídios, no entanto, o FOG permitiu à Arpan expandir seus programas de captação de recursos. O GFC também introduziu novos financiadores para assessorar a Arpan a expandir e diversificar sua base de financiamentos. Um desses financiadores foi a Fundação Estée Lauder, com quem o GFC intermediou um fundo de sustentabilidade que financiou o fundo de reserva da Arpan.

O relacionamento com o GFC evoluiu ao longo do tempo, começando com o financiamento programático e de DCI, para o financiamento de salários-chave e de recursos para os fundos de reserva, a financiamentos via novas colaborações. Foi um processo fluido em termos de aproveitar ao máximo as oportunidades. A Arpan também recebeu subsídios do GFC para mostrar seu trabalho internacionalmente, levando a novas conexões estratégicas.

### Associação Pop No'j (Guatemala)

A Associação Pop No'j é uma organização de base que atende crianças na Guatemala. Embora receba uma quantia substancial de financiamento de FOG de outros doadores, a organização aprecia a relação “horizontal” com o GFC, que os vê como especialistas em seu campo de atuação no país.

Pode haver tensão entre a flexibilidade e a necessidade de estruturar processos. O GFC apoiou mudanças na forma como a Associação Pop No'j planejava o uso dos seus subsídios, a exemplo da decisão de usar o financiamento para fortalecer a capacidade da equipe na captação de recursos e

em funções administrativas internas, duas áreas que precisavam de apoio.

Outro fator importante no relacionamento é que a flexibilidade no financiamento é acompanhada pela flexibilidade nos relatórios. O GFC solicita à Associação Pop No'j que relate o que considera mais importante para manter o foco em suas prioridades, evitando drenar recursos administrativos. As organizações precisam compartilhar “informações reais”, sem medo de impedir o financiamento de outros doadores. As reuniões financiadas pelo programa Step Up do GFC foram valiosas não apenas para levar a uma parceria com a Arpan (descrita abaixo),

“ O GFC é um financiador estratégico para nós. É uma parceria que valorizamos não apenas da perspectiva de financiamento, mas porque nos ajuda a pensar em termos de crescimento. Eles desempenham o papel de facilitador e não apenas de financiador. ”

SHARALENE MOONJELY  
ARPAN



mas também como uma oportunidade para ajudar a diretoria da organização a aprender sobre as experiências de outras organizações.

### **A Parceria entre a Arpan e a Associação Pop No'j**

O GFC apoiou a Arpan e a Associação Pop No'j com outras doações e oportunidades, numa das quais reuniu as duas organizações em uma valiosa colaboração por meio do programa Step Up. O programa permite que as organizações aprendam novas práticas e maneiras de trabalhar com os seus colaboradores, a fim de apoiar as necessidades do programa de forma interativa, à medida que os beneficiários aprendam sobre os desafios e as soluções uns dos outros.

Por meio do programa Step Up, a Associação Pop No'j adotou a metodologia da Arpan e traduziu o conteúdo fornecido pela Arpan para o espanhol, que será disponibilizado na plataforma de educação a distância da Arpan. A Arpan planeja fornecer treinamento para disponibilizar conteúdo em todas as faixas etárias na Guatemala. Este é um exemplo de como o apoio ao financiamento permite à Arpan avançar sua visão global. Ao abrir as portas para parcerias internacionais, a Arpan tem o potencial de atingir um grande número de crianças através da replicação e disseminação de seus programas em novos países por meio da plataforma de educação a distância.

## **PRINCIPAIS RESULTADOS**

### **As organizações intermediárias podem auxiliar no estabelecimento de novas parcerias.**

O GFC atua como defensor de seus beneficiários e parceiros. Pode incentivá-los a participar de iniciativas que promovem o crescimento e a visibilidade, e novas

formas de pensar sobre o trabalho e a aprendizagem entre os seus colaboradores. O GFC pode intermediar também relacionamentos com outros financiadores, para ajudar as organizações a obter financiamento adicional. A introdução de novos doadores pode ser um elemento-chave para o crescimento.

### **A eficácia do FOG e do DCI resulta de uma relação de confiança.**

O GFC investe em seu relacionamento com os beneficiários através do entendimento de suas necessidades. As decisões sobre financiamento e áreas de apoio são conduzidas pelo beneficiário de forma aberta para analisar essas questões. A flexibilidade do financiamento cria a oportunidade de um diálogo entre a organização financiada e o financiador. Uma mentalidade de “estar presente a longo prazo”, dentro dos limites dos ciclos de financiamento, é essencial para estabelecer esse tipo de relacionamento.

### **Os financiadores podem ajudar nas reflexões através do MAA.**

O GFC se esforça para promover os esforços do MAA relevantes para as organizações financiadas.

As organizações da sociedade civil são incentivadas a pensar nos resultados mais significativos para as comunidades onde atuam. Os financiadores podem considerar metodologias qualitativas, como a colheita de resultados, que exploram as dinâmicas de mudança de uma maneira mais flexível.

As redes de beneficiários são condutores para o Desenvolvimento das Competências Institucionais.



**Nós apreciamos o relacionamento mais horizontal do GFC de reconhecimento da experiência das organizações locais. Um relacionamento horizontal é o reconhecimento mútuo do que cada um traz para a causa.**

**JUAN JOSÉ HURTADO PAZ Y PAZ**  
*ASOCIACIÓN POP NO'J*

Os investimentos do GFC entre o grupo de organizações financiadas promovem o aprendizado entre organizações provenientes de diferentes áreas, mas que compartilham desafios organizacionais semelhantes. Esse modelo de atuação promove intercâmbio de conhecimento, inovação e tomada de riscos.

A group of people, including a woman in a colorful headscarf and a man in a white shirt, are gathered around a table, looking at documents. The scene is set in a room with a fan and large windows. The image is overlaid with a blue circular graphic and a green line.

# Considerações finais

## Considerações

O que isso significa e quais são as etapas que os financiadores podem adotar? Essa é uma pergunta incômoda, pois concluímos este relatório em um momento de crise de saúde global sem precedentes. Parece que do ponto de vista de financiadores e organizações financiadas uma mudança coletiva de prioridades seria benéfica para todos os atores envolvidos, incluindo as comunidades em que atuam. Essa mudança é no sentido de apoiar mais as instituições do que os projetos. É essencial que os financiadores estabeleçam condições mais equitativas com as suas organizações financiadas em termos da dinâmica de poder. É assim que se constrói a confiança que irá viabilizar conversas mais honestas sobre visão e impacto a longo prazo. Ao mesmo tempo, será exigido dos financiadores uma tolerância maior em função dos riscos envolvidos, no entanto, mesmo as falhas podem servir de aprendizado para as mudanças.

Existe um consenso sobre a importância do FOG, mas poucas organizações estão caminhando nessa direção. O que está impedindo os financiadores de fornecer FOG e subsídios de longo prazo? Vários financiadores direcionaram recursos consideráveis e tomaram medidas ousadas para se comprometer com o FOG e apoiar o seu compromisso com as organizações financiadas. Temos a oportunidade de examinar as organizações que estão priorizando o financiamento flexível, incluindo as apresentadas neste documento, e aprender com suas experiências.

O apoio a longo prazo - e com isso queremos dizer, pelo menos, cinco a sete anos - é essencial para possibilitar uma compreensão melhor dos resultados alcançados pelas organizações. Os doadores devem reconhecer as limitações dos ciclos de curto prazo de um a três anos, que tendem a ser a norma no cenário de financiamento. Como vimos no caso da WCF, há vantagens em adiar as

expectativas de que o FOG seja adotado imediatamente. O apoio do FOG combinado com o financiamento direcionado de DCI, pode dar às organizações tempo, espaço e confiança para repensar e fortalecer o seu envolvimento com as comunidades.

A linha entre financiador e financiado está cada vez mais tênue, e muitas organizações no campo do desenvolvimento realmente desempenham os dois papéis. As três fundações que apresentamos neste documento são tipos muito diferentes de organizações - uma organização global (GFC), uma fundação focada na África (Firelight) e uma fundação comunitária profundamente enraizada em sua área de operação local (WCF), mas compartilham desafios e oportunidades semelhantes. Se estas fundações recebessem fundos restritos ou de curto prazo, seriam forçadas a repassar essas restrições e limitações de tempo aos seus próprios financiados. Desta forma, as restrições fluem através do sistema. No entanto, a dupla função dessas organizações, como financiadoras e financiadas as colocam em uma posição ideal para entender a perspectiva de seus próprios parceiros e defender mudanças que beneficiem a ambos.

Seria útil que os doadores entendessem o uso dos fundos para FOG e DCI, e isso é possível quando olhamos em retrospectiva e traçamos um nexo de causalidade, em detrimento de tentarmos entender desde o início como os fundos serão usados. O FOG, em particular, flui em diferentes direções: pode ser usado para preencher lacunas temporárias, criar reservas, aumentar o financiamento programático existente ou ser designado para crescimento e inovação. Organizações que possuem sistemas sofisticados de gerenciamento e avaliação, como a Career Ready, são capazes de estimar o volume de fundos usados para investir em crescimento e inovação futuros, mas constituem uma exceção entre as organizações da sociedade civil.

Os financiadores devem reconhecer o peso que repassam aos beneficiários em termos de comprovação de resultados. O MAA deve ser visto como um processo bidirecional entre financiador e organização financiada. Quando estes se sentem orientados em direção a um caminho predeterminado, as oportunidades podem ser perdidas. Metodologias como a colheita de resultados - nas quais financiadores e beneficiários trabalham juntos para entender os resultados, e depois rastreiam a causalidade de mudanças tangíveis e intangíveis que levaram a esses resultados - se mostram promissoras.

As organizações da sociedade civil estão acostumadas a operar em um clima de incerteza e crise, de preencher lacunas que o governo e o setor privado não estão tratando. O FOG pode apoiá-las criando organizações fortes e resilientes. As organizações da sociedade civil precisam se preparar para um futuro incerto. O financiamento sem flexibilidade não pode fazer isso, mas o FOG combinado com o financiamento para o DCI pode apoiar uma organização a longo prazo.

## Referências bibliográficas

**DI MENTO, M.** Five CEOs of wealthy foundations pledge to do more to help charities pay overhead. *The Chronicle of Philanthropy*. 4 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.philanthropy.com/article/5-CEOs-of-Big-Foundations/247063>

**GOLD, J.; WILSON-GRAU, R.; e FISHER, S.** *Cases in outcome harvesting: Ten pilot experiences identify new learning from multi-stakeholder projects to improve results*. World Bank, 2014. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/419021468330946583/>

**HECKLINGER, J. e DIEMAND-YAUMAN, C.** *#shiftthepower: Three ways grantmakers can uplift grantees to create cascading, systemic change*. Council on Foundations, 2019. Disponível em: <https://www.cof.org/blogs/amplify/2019-05-22/shiftthepower-three-ways-grantmakers-can-uplift-grantees-create-cascading>

**ORENSTEN, N.** *Grantee voice: Provide multiyear, flexible funding*. Center for Effective Philanthropy, 2019. Disponível em: <https://cep.org/provide-multiyear-flexible-funding/>

**SYNERGOS e CITI FOUNDATION.** *Capacity building across borders: A strategy for funders and partners*. 2018. Disponível em: <http://syngs.info/cb18pdf>

**TEMPLETON, D.J.** A framework for assessing of the impact of capacity building, apresentado na *International Association of Agricultural Economists (IAAE) 2009 Conference*, 16-22 de Agosto de 2009, Beijing, China. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/51716>

**THEODOS, B.; BUSS, L.; WINKLER, M.K.; AND MCTARNAGHAN, S.** *A new model for growing impact*. Urban Institute, 2016. Disponível em: <https://www.urban.org/research/publication/new-model-growing-impact>

**TRUST-BASED PHILANTHROPY PROJECT.** Disponível em: <https://trustbasedphilanthropy.org>

## Agradecimentos

A equipe Synergos gostaria de agradecer calorosamente aos financiadores e as organizações parceiras que contribuíram com o seu tempo, experiência e conhecimento para a formulação deste relatório dando vida às histórias, relatos e exemplos, que moldaram as recomendações.

As fotos utilizadas foram cedidas pelas seguintes organizações: Career Ready, Firelight Foundation, Global Fund for Children, Whatcom Community Foundation, Bellingham Food Bank e Sustainable Connections.

## SOBRE O SYNERGOS

O Synergos é uma organização global destinada à criação de estratégias que visam a resolução de problemas complexos ao redor do mundo, através da promoção de parcerias entre lideranças. Nós acreditamos no poder das relações de confiança e da ação coletiva para delinear soluções regenerativas globais.

Presente no Brasil há 3 décadas, hoje a equipe brasileira do Synergos atua com diversas frentes de produtos e serviços voltados ao fortalecimento da filantropia familiar e corporativa do país.

Este relatório foi redigido pela área de Assessoria do Synergos, equipe responsável por serviços de consultoria e de implementação de projetos, visando assessorar empresas, fundações e organizações sem fins lucrativos a alcançar o crescimento sustentável e o impacto social.

Para maiores informações sobre este relatório e de como o Synergos pode assessorá-lo, acesse [www.synergos.org](http://www.synergos.org) ou via e-mail, [services@synergos.org](mailto:services@synergos.org) ou com a equipe brasileira pelo e-mail [brasil@synergos.org](mailto:brasil@synergos.org).



## SOBRE A FUNDAÇÃO CITI

A Fundação Citi trabalha em prol do desenvolvimento econômico e da melhoria das condições de vida de comunidades de baixa-renda ao redor do mundo. Financia iniciativas que aumentam a inclusão econômica, incentivam oportunidades de trabalho para jovens e propõem abordagens inovadoras para a construção de cidades economicamente ativas. O projeto da Fundação Citi “Para Além da Filantropia” baseia-se nas experiências e conhecimentos aprofundados da fundação e, de sua equipe, para implementar esta missão e impulsionar a liderança e a inovação.

A Fundação Citi solicitou a produção deste relatório. Para mais informações, acesse [www.citifoundation.com](http://www.citifoundation.com).

Citi Foundation

