

# Abraçando a Complexidade

Rumo a uma compreensão compartilhada que visa financiar uma mudança de sistemas



ECHOING GREEN



Co Impact

skoll FOUNDATION

Edição brasileira:



Parceiros:

McKinsey & Company



# Contribuindo para uma filantropia estratégica e sistêmica: a perspectiva brasileira

O contexto atual exige, por vezes, uma pausa para reflexão sobre o percurso que estamos trilhando. É preciso que abracemos a oportunidade de ampliar o olhar e trazer para perspectiva o contexto brasileiro e a influência simultânea dos diversos atores que constituem essa realidade. Apenas quando aceitarmos a complexidade dos sistemas em que estamos inseridos e reaprendermos a trabalhar colaborativamente, conseguiremos ir além do impacto, para a transformação social, que é onde a magia efetivamente acontece...

Para criar um ambiente propício a essas transformações, o Movimento Bem Maior tem a honra de viabilizar a tradução para o português do relatório "Embracing Complexity", rebatizado como "Abraçando a Complexidade", uma obra que surgiu da colaboração entre a Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship e Skoll Foundation. Esse esforço conjunto reflete a determinação de inúmeras organizações em todo o mundo de enfrentar desafios complexos com soluções igualmente complexas.

Mais do que nunca precisamos construir redes articuladas de colaboração no Brasil, e quanto mais gente participar da discussão, melhor ela será. Este tema tem sido um pilar essencial para o Movimento Bem Maior, norteando muito do que fazemos hoje, e convidamos você a se unir a nós numa análise mais profunda da complexidade e do potencial da filantropia no Brasil.

Aqui, abordamos o uso de recursos financeiros para impulsionar mudanças sustentáveis nos sistemas sociais. Esta perspectiva reconhece a complexidade e interconexão dos problemas sociais, exigindo soluções igualmente complexas e sistêmicas, com o potencial de transformar positiva e efetivamente a realidade de toda uma sociedade.

O cerne deste trabalho gira em torno do entendimento de que a mudança sistêmica é essencial para alcançar equidade, justiça e sustentabilidade. Como apoiadores das agendas públicas, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sabemos que é preciso ir além das soluções emergenciais de curto prazo se queremos realmente enfrentar os desafios socioambientais da atualidade.

No Movimento Bem Maior, temos convicção de que desafios complexos demandam um olhar mais amplo, um olhar sistêmico, e estamos empenhados em fortalecer uma discussão construtiva sobre como podemos aprimorar o financiamento e o apoio a iniciativas transformadoras no Brasil.

Nossa esperança é que esse texto possa contribuir para inspirar organizações filantrópicas, o terceiro setor e demais interessados em promover essa mudança. Afinal, este é um desafio que todos nós enfrentamos juntos. Ao ler este material, você terá a oportunidade de aprender mais sobre a abordagem sistêmica e de refletir sobre como ela pode ser aplicada à filantropia no Brasil. Este é o primeiro passo para participar da discussão e contribuir com a construção de um futuro mais justo e sustentável.

Um abraço,

**- Richard A. C. Sippli**

*Diretor de Operações e Relações Institucionais do Movimento Bem Maior*

# Prefácio

Enquanto estamos no começo de uma década histórica, somos confrontados com a urgência de encontrar, financiar e apoiar soluções transformadoras em um ritmo muito acima do que havíamos esperado. Com isso em mente, a Ashoka e a McKinsey convidaram parceiros adicionais para participarem de sua colaboração anual para cocriar uma perspectiva compartilhada, são estas: Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Skoll Foundation e SYSTEMIQ. Juntos buscamos ponderar insights do setor para responder à pergunta: como podemos melhorar o financiamento e o apoio à mudança de sistemas?

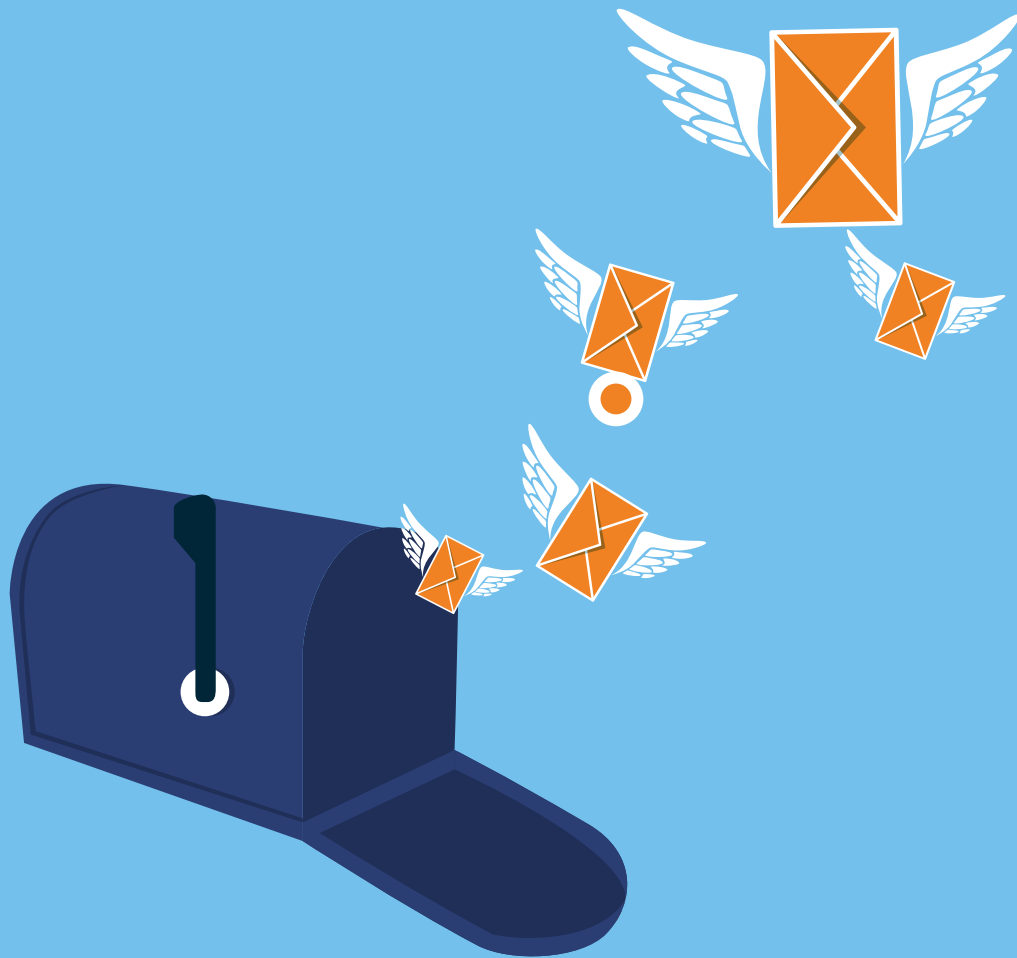
Este relatório é o produto de uma colaboração entre três grupos que, na maior parte das vezes, abordaram o tema individualmente: financiadores e intermediários no setor social e os líderes que pregam mudanças sistêmicas que pretendem apoiar. Como um grupo de parceiros editoriais, estamos unidos pela convicção de que para resolver os desafios contemporâneos mais complexos da humanidade é requerido tanto uma abordagem de mudança de sistemas quanto ações colaborativas de todas as partes interessadas. Acreditamos ainda que muitos financiadores, incluindo aqueles que contribuem para este relatório, precisam evoluir suas práticas de financiamento para melhor apoiar e acelerar os esforços correspondentes de profissionais em seus esforços para mudar sistemas coletivos.

Com este relatório, pretendemos alcançar a comunidade de financiadores que desejam evoluir seus modelos atuais, incentivando investimentos em abordagens que mudam sistemas existentes. Os conceitos que propomos não são incontestáveis; porém, são os primeiros passos em nossa jornada coletiva para aprender e abraçar práticas de financiamento que são alinhadas à mudança de sistemas. Eles se baseiam em uma ampla base de literatura existente que aborda o conceito de mudança de sistemas, explorando como podem ser apoiadas e relatando as experiências de mais de 200 indivíduos que contribuíram para este relatório. Nossa esperança é que, ao destilar as estratégias e processos, este relatório aponte para a transformação necessária no “sistema” de financiamento da própria mudança sistêmica. Convidamos a comunidade de financiadores – incluindo filantropos, fundações, investidores de impacto, doadores corporativos, agências governamentais e organizações multilaterais – a essencialmente repensar e redesenhar a maneira como as abordagens de mudança de sistemas estão sendo exercidas.

A jornada irá muito além deste relatório. Os próprios financiadores reconhecem que não são perfeitos e precisam fazer o trabalho árduo para incorporar muitos dos princípios e recomendações propostos neste relatório. Pedimos humildemente que se juntem a nós nesta jornada. Juntos podemos redirecionar o sistema de financiamento de mudanças transformadoras, para que a humanidade esteja melhor preparada para enfrentar os desafios urgentes que enfrentamos.

# Índice

<b>Resumo executivo</b> .....	<b>5</b>
<b>Nossos parceiros</b> .....	<b>8</b>
<b>Nossos sócios facilitadores</b> .....	<b>15</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>18</b>
<b>O argumento para fomentar a mudança de sistemas</b> .....	<b>27</b>
<b>Cinco princípios para financiar a mudança dos sistemas</b> .....	<b>30</b>
Princípio 1: Adotar uma mentalidade sistêmica.....	31
Princípio 2: Apoiar a evolução das vias para a mudança dos sistemas.....	36
Princípio 3: Trabalhar em parceria franca.....	42
Princípio 4: Se preparar para um compromisso a longo prazo.....	54
Princípio 5: Colaborar com outras partes interessadas.....	59
<b>Conclusão</b> .....	<b>64</b>
<b>Nossa jornada e solicitação</b> .....	<b>66</b>
<b>Apêndice</b> .....	<b>68</b>
Bibliografia.....	69
Metodologia.....	75
Resultados adicionais da pesquisa.....	77
Quem entrevistamos.....	82
Agradecimentos.....	84
Notas de rodapé.....	85



# Resumo executivo

**Muitos recursos financeiros são direcionados para resolver os problemas mais urgentes da humanidade.** As 22 maiores fundações filantrópicas do mundo forneceram mais de USD 6,1 bilhões para fomentar o trabalho de desenvolvimento em 2017<sup>1</sup>; nesse mesmo ano, atores públicos e privados de 30 membros do Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (DAC) da OCDE direcionaram US \$ 434 bilhões para estimular o desenvolvimento<sup>2</sup>. No entanto, esses problemas só podem ser resolvidos com apoio de longo prazo, que vão além do financiamento de atividades e combatem a raiz do problema – ou seja, abordagens que visam mudar os sistemas existentes. As organizações setoriais envolvidas terão que introduzir o conceito de mudança de sistemas e compartilhar *insights* relativos às suas melhores práticas para otimizar o uso dos recursos financeiros.

**Portanto, este relatório é um esforço colaborativo por parte de financiadores, intermediários e líderes na área de mudança de sistemas,** que visa informar a comunidade que sustenta o terceiro setor – filantropos, fundações, investidores de impacto, doadores corporativos, agências governamentais e organizações multilaterais – que suas práticas atuais precisam evoluir para apoiar líderes de mudança de sistemas de forma mais eficiente.

**Desafios sistêmicos exigem soluções sistêmicas, mas as principais práticas de financiamento hoje são inadequadas para apoiá-las.** As lideranças que apoiam uma mudança de sistemas pecam por pregar apoio a iniciativas colaborativas e evolutivas que criam mudanças duradouras, ao invés das práticas atuais que financiam, a grosso modo, projetos de curto prazo com resultados claros e mensuráveis. 55% dos porta-vozes de mudança de sistemas que entrevistamos acreditam que seus patrocinadores não fornecem o aporte necessário para realizar esta façanha.

**Curtos prazos orçamentários, recursos limitados e a interferência de financiadores são grandes obstáculos nessas iniciativas.** A maioria dos projetos que pregam a mudança de sistemas estipulam um prazo de cinco anos de fomento até que seus resultados sejam alcançados - mas poucos investidores se comprometem à um projeto de longo prazo. Além disso, o apoio financeiro geralmente vem com muitas restrições que limitam sua finalidade: 72% dos líderes de mudança de sistemas que entrevistamos relataram que menos de 25% do dinheiro que recebem é irrestrito. Por último, os financiadores parecem insistir em barrar a inovação: 87% dos líderes de mudança de sistemas relataram que tiveram que adaptar seus projetos para atender aos requisitos do investidor – 43% deles relataram que tais mudanças foram significativas.

**Existem cinco princípios e, conseqüentemente, práticas que investidores podem adotar para melhor apoiar o trabalho de mudança de sistemas.** Destilamos e validamos esses princípios através da literatura que estuda o financiamento de uma mudança de sistemas, mais de 60 entrevistas com fomentadores, intermediários e líderes dentro deste segmento, e uma pesquisa com mais de 110 porta-vozes que lideram a mudança de sistemas. Oferecemos recomendações concretas em como estes cinco princípios podem ser colocados em prática.

- **Submeter-se ao conceito de sistemas** e reconhecer nitidamente quais sistemas você deseja mudar, incorporando a mudança de sistemas no DNA e ativamente procurando oportunidades de financiamento
- **Apoiar os caminhos evolutivos para a mudança de sistemas** por financiar lideranças com visões transformadoras, que enxergam sistemas aprimorados ao invés de projetos, investindo em aprendizado e capacitação, incentivando a colaboração entre líderes dessas iniciativas

- **Trabalhar em parceria** franca, reconhecendo e ativamente evitando a dinâmica de poder, fornecendo apoio que se adapte às necessidades dos líderes de mudança de sistemas e estando atento aos seus recursos limitados
- **Prepare-se para o engajamento de longo prazo**, sendo realista sobre o tempo necessário para alcançar a mudança de sistemas, reconhecendo que o rumo de cada iniciativa mudará ao longo do caminho e incentivando ambições realistas
- **Colaborar com outras partes interessadas**, alinhando-se com outros financiadores, construindo um *network* e deixando o papel de liderança para líderes de mudança de sistemas.

**Um relatório não é suficiente para mudar o sistema de financiamento.** Embora reconheçamos que um relatório certamente não é o suficiente para mudar todo um sistema de financiamento, é um primeiro passo para uma cooperação entre investidores, intermediários e líderes de iniciativas que visam uma mudança de sistemas. O que começou como uma aceitação empolgada de um convite para participar de um projeto colaborativo entre a Ashoka e a McKinsey tornou-se a base de uma iniciativa acadêmica de grande escala no campo de mudança de sistemas. Convidamos investidores interessados a participar de nossa discussão e compartilhar suas experiências sobre como financiar a mudança de sistemas. A união é a única forma de conseguirmos alcançar as soluções ambiciosas, porém urgentemente necessárias, para os problemas imediatos da humanidade.



**Nossos  
parceiros**



## Ashoka

“Não há nada mais poderoso do que o conceito de mudança de sistemas nas mãos de um empreendedor social”, diz Bill Drayto.

Esta é a fundação ideológica da Ashoka, desde sua formação em 1980. Elaborando:  
“Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar um peixe ou ensinar a pescar. Eles não vão descansar até que tenham revolucionado a indústria pesqueira”.

Há 40 anos a Ashoka vem arrecadando fundos para identificar e apoiar empreendedores sociais em todo o mundo que trabalham para a mudança de sistemas – ou seja, eles abordam as causas principais de um problema social e constroem um novo mundo. Em 2019, já haviam mais de 3.700 Ashoka Fellows em mais de 90 países, que aumentaram o seu impacto por meio do apoio financeiro e de rede de contatos. Mais de 100 novos empreendedores sociais se juntam à nossa rede anualmente – todos selecionados cuidadosamente e rigorosamente de diferentes setores, como a educação, saúde, desenvolvimento econômico, direitos humanos e proteção ambiental.

A Ashoka aprendeu muito sobre padrões e a mecânica da mudança social bem-sucedida, pois trabalhamos em conjunto aos Fellows. Entendemos que o impacto transformador ocorre por transformar interações, normas, políticas e mercados – transformando sistemas e, em última análise, mentalidades, cultura e estruturas.

A mudança social requer ampla participação cívica. Empreendedores sociais bem-sucedidos não resolvem problemas para seus eleitores. Ao invés disso, optam por fortalecer a sociedade civil: mobilizam pessoas de todas as classes sociais e lhes entregam funções para criar as soluções e formar novas normas.

Para conseguir isso, eles exercem suas lideranças de forma alternativa: induzindo cidadãos a se unirem pela empatia ao invés de seus patrimônios. Eles permitem o surgimento de equipes que colaboram entre instituições, campos, setores e fronteiras. Eles constroem laços de confiança – sem eles uma mudança social não acontecerá.

Empreendedores sociais bem-sucedidos constroem uma sociedade onde todos prosperam, são poderosos, engajados e podem contribuir à medida que somos confrontados com nossas instituições defasadas e nossas redes sociais desgastadas. Nesse mundo, todo mundo é um agente de mudança.

A mudança de sistemas requer paciência; requer intenção e ação colaborativa; requer a capacidade de ver o mundo de maneira diferente e através dos olhos de outra pessoa. Isso requer a construção de novas mentalidades, competências e espaços confiáveis para agentes de mudança. Temos o prazer de sermos parceiros neste relatório, que nos oferece um ponto de partida para todos nós moldarmos o setor filantrópico, alinhando suas intenções para cumprir a promessa de mudar os sistemas existentes.

## **Catalyst 2030**

No ritmo de progresso atual, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) só serão alcançados em 2094, de acordo com o Índice de Progresso Social – representando 64 anos de atraso em relação ao prazo estabelecido pela ONU. Os efeitos desse atraso serão devastadores para todos os 17 objetivos, especialmente o clima. O Catalyst 2030 foi concebido como solução para esta crise iminente.

Recursos transformadores existem e estão sendo aplicados em todo o mundo. São estes os trabalhos individuais dos principais empreendedores sociais e inovadores. De acordo com o Estudo de Impacto da Fundação Schwab, meros 130 empreendedores coletivamente alcançam 662 milhões de pessoas, fornecendo muitos dos direitos aos quais as pessoas têm acesso sob os ODS. O poder de sua ação combinada e sua parceria com outras partes interessadas tem o poder de criar impacto em grande escala global, catapultando o êxito dos ODS.

Juntos, esses principais empreendedores sociais fundaram o Catalyst 2030, um movimento colaborativo de ação conjunta, juntamente com seus principais financiadores e intermediários. O objetivo é construir um movimento amplo e multissetorial para mudar sistemas e causar um impacto significativo na crise climática, reduzir a pobreza e ter um resultado positivo na vida de muitos.

## **Cocriadores Catalyst 2030**

Aflatoun International, Agenda for Change, APOPO, Ashoka, Associação Saúde Criança, Barefoot College International, B-fit, Bioregional, Blue Ventures, BoP Hub, Child and Youth Finance International, Child Helpline International, COMACO (Community Markets for Conservation), Conservation for Community Markets (COMACO), CREN – Centre for Nutritional Recovery and Education, Crisis Action, Daily Dump – PBK Waste Solutions Pvt Ltd, Dia Dia, Digital Opportunity Trust, Dimagi, Dream and Dream, Echoing Green, Enda inter-arabe, Ethno-Medical Centre, Euforia, EYElliance, First Book, Friendship, Fundación Capital, Fundación Mi Sangre, Fundación Paraguaya, Glasswing, Goonj, Greenhope, Groupe SOS, Harvard Kennedy School, Harvard University, High Resolves, Human Heart Nature, Independent advisor (Former “Invaneo and Everylayer/Surf”), Industree Foundation, Institute for Social Entrepreneurship in Asia, IPE – Institute for Ecological Research, La Grande Terre, Landesa, Leadership Victoria, Lifeline Energy, Livox, Mozaik, MzN International, Nafham, Novartis, Nuru Energy, One Family Foundation, Operation ASHA, Oxford (Skoll centre), Oxford (Tahina), Peek Vision, PlanetRead, Play Verto, Poverty Stoplight, Recode, Riders for Health, Rishi Valley Institute for Educational Resources, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Shonaquip SE, Sidai Africa Ltd, Silulo Ulutho Technologies, Skoll Foundation, Solar Sister, Stir Education, Street Football World, Study Hall Educational Foundation, Swayam Shikshan Prayog, TAAP, TechMatters, The Clothing Bank, The Front Project, The Wellbeing Project, Tostan, True Footprint, Universidade de Brasília (UnB), Vision Spring, Water For People, Waves for Change, Whiz, Kids Workshop, Whole Child International, Wilderness Foundation, World Economic Forum, World Toilet Organization, Worldreader, Yoti

## Co-Impact

O Co-Impact tem a honra de endossar este relatório, que oferece conceitos de trabalho úteis e recomendações para financiadores que buscam ter maior impacto no mundo. Como um coletivo filantrópico criado especificamente para apoiar o esforço de mudança de sistemas, estamos interessados em construir parcerias com outras pessoas que também refletem sobre esse assunto importante e buscam inspirar mais investimento para a mudança de sistemas.

Sabemos que a mudança de sistemas é complexa: nenhum líder ou organização de mudança social pode alcançá-la sozinho e nenhum financiador pode apoiá-la sozinho. Acreditamos que a mudança de sistemas requer uma coalizão eficaz de atores-chave – na maioria das vezes incluindo uma ação do governo para alavancar ações, redes de apoio e gerar recursos significativamente maiores; recursos que o poder público tem para resolver desafios em escala – e que a filantropia tem o potencial de ter um impacto muito maior apoiando esse tipo de trabalho. Este relatório fornece uma honesta reflexão relativa à complexidade e ao processo iterativo que é inerente ao assumir os principais desafios estruturais contemporâneos, reunindo o conhecimento e a experiência das organizações que atuam na área para fazer recomendações práticas, na esperança que outros também possam se beneficiar e aproveitar desse novo modelo.

Na Co-Impact, vemos nossos parceiros liderando o trabalho como impulsionadores e arquitetos da mudança que buscam e nosso papel é de apoiador e não diretor. Ao estabelecer processos claros, enraizados nos princípios de ouvir nossos parceiros e suas comunidades, visamos reduzir estorvos tradicionais relacionados a questões como aplicação, monitoramento, aprendizagem, avaliação e relatórios, a fim de construir verdadeiras parcerias baseadas nas necessidades dos líderes de mudança de sistemas (princípio 3), permitindo assim tempo e espaço para os líderes investirem no fortalecimento organizacional e na construção dos laços necessários para executar suas ideias visionárias (princípio 2). Ao apoiar essas iniciativas, nós, juntamente com nossos parceiros de financiamento, compartilhamos a visão de que trabalhar de forma colaborativa é um componente central da filantropia para a mudança de sistemas (princípio 5), e um meio importante para a finalidade de maximizar o apoio filantrópico, de modo que milhões de pessoas experimentem melhorias significativas e duradouras em suas vidas.

*A Co-Impact reúne filantropos, fundações e outros financiadores para apoiarem esforços que visam uma mudança de sistemas em países de baixa e média renda ao redor do mundo, atuando nas áreas de educação, saúde e oportunidades econômicas, com ênfase particular em gênero e inclusão. [www.co-impact.org](http://www.co-impact.org).*

## **Echoing Green**

O debate que este relatório estimula é importante; envolver e orientar investidores sociais a fundamentalmente repensarem a maneira que distribuem recursos destinados à mudança social é um passo necessário para conter e reverter alguns dos nossos principais desafios sociais e ambientais. A Echoing Green se encontra na linha de frente há mais de 30 anos, encontrando empreendedores sociais emergentes e investindo no crescimento de suas ideias e lideranças. Construimos um ecossistema amplo e dinâmico para apoiar esses líderes à medida que eles resolvem os maiores problemas do mundo. É fundamental que este trabalho, que atua onde a justiça e a inovação social convergem, seja compreendido em sua essência como uma ação coletiva. Movimentos sociais que buscam transformar e curar sistemas que prejudicam populações fornecem importantes aprendizados para que possamos evoluir e elaborar a colaboração, a parceria, o aprendizado e debates sobre o poder centralizado\*. Se nos comprometermos a trilhar essa estrada juntos, de maneira autêntica e generosa, não apenas garantiremos que mais recursos fluirão para os esforços de mudança de sistemas, mas também remodelaremos o cenário de impacto social para as gerações que nos precedem.

## Schwab Foundation para Empreendedorismo Social

A Schwab Foundation para o Empreendedorismo Social, que é uma organização secundária do Fórum Econômico Mundial, foi criada a partir da percepção que levaram décadas para que modelos comprovados de inovação social se instalassem no *mainstream*, sendo estabelecidas através da formação de mercados ou eventualmente ganhando apoio do governo. Os empreendedores sociais operavam em relativa obscuridade, com pouco acesso a tomadores de decisões de alto escalão que conseguem influenciar a mudança de sistemas com seu trabalho.

Apesar de alcançar uma escala organizacional relevante e um patamar de impacto, nossa comunidade nos incentivou a ajudá-los a navegar pela complexidade dos desafios e pela natureza arraigada do poder, e da dinâmica, que os mantêm no lugar. Reconhecemos a necessidade de abordagens sistêmicas, trabalhando lado a lado com outros e vendo o potencial da plataforma do Fórum Econômico Mundial para promover coalizões e abordagens multissetoriais para influenciar e envolver líderes e tomadores de decisões mundiais.

Este relatório representa uma importante continuação da jornada evolutiva de duas décadas da Schwab Foundation: de uma parceria com a Harvard Kennedy School on Leadership for Systems Change à curadoria de uma comunidade intersetorial que conta com inovadores sociais em negócios e governos por meio de nossos novos prêmios. Enquanto as organizações de âmbito social na sociedade civil e no empreendedorismo social exploram abordagens sistêmicas, o setor de financiamento está começando a encontrar maneiras de apoiar esses esforços.

Somos todos parte do ecossistema que busca efetuar mudanças positivas. Estarmos ao lado de outros parceiros à medida que esse diálogo, reflexão e prática do trabalho sistêmico evolui é um passo importante, reunindo pontos fortes complementares para enfrentar os desafios que temos pela frente.

## Skoll Foundation

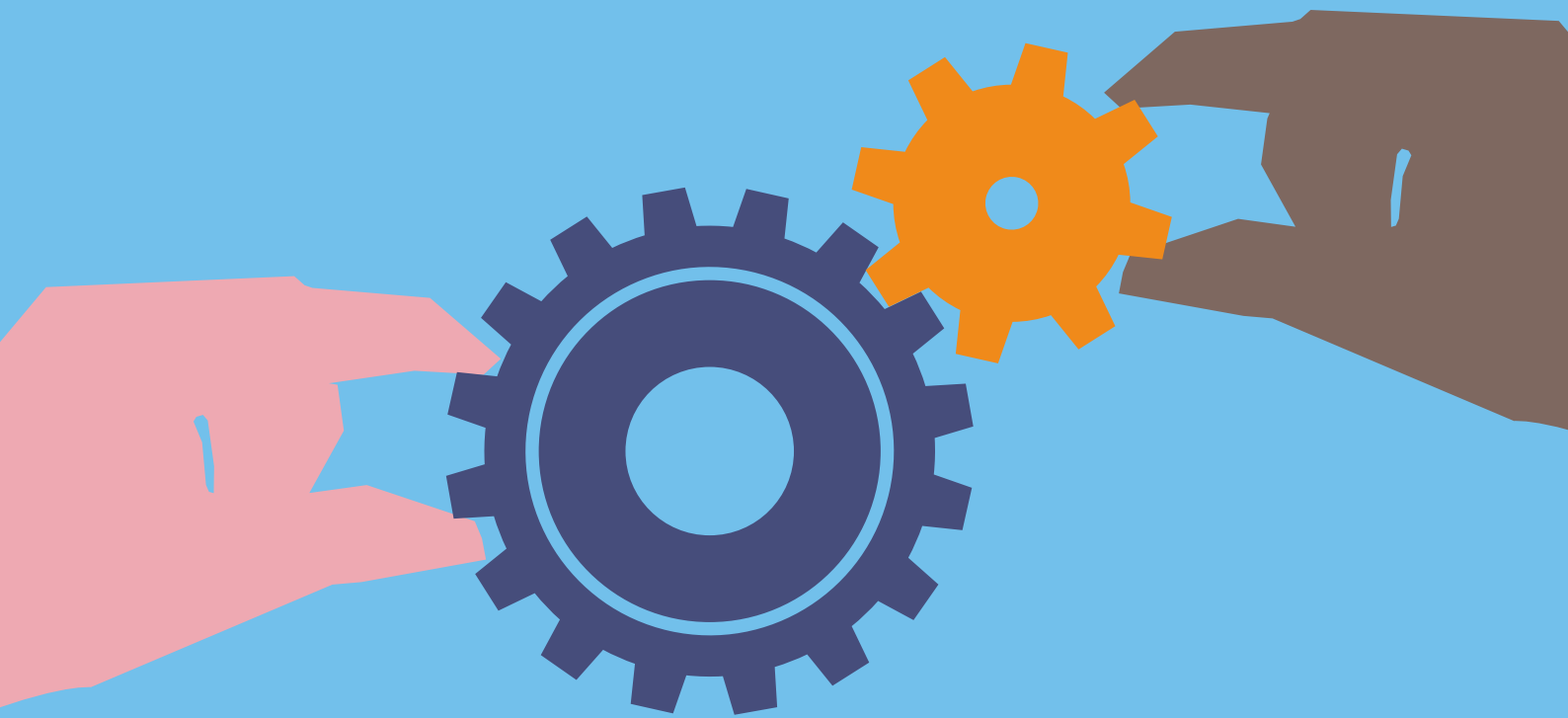
Por duas décadas, a Skoll Foundation apoiou empreendedores sociais que trabalham para impulsionar mudanças sociais transformadoras. Ao fazer parceria com pessoas e programas que já trazem mudanças positivas em todo o mundo, nós os encorajamos a ampliar seu alcance, aprofundar seus impactos e fundamentalmente melhorar a sociedade.

A mudança de sistemas requer colaboração e compartilhamento de aprendizados entre organizações, setores e silos. Com esse espírito, saudamos esta oportunidade de nos envolver em discussões substanciais com nossos financiadores e profissionais de como aprimorar o apoio e os esforços de mudança de sistemas.

A urgência do nosso momento – tanto pela magnitude das crises que enfrentamos quanto pelo cronograma limitado para evitá-las – não poderia ser mais crucial. Problemas globais como a mudança climática, a desigualdade e o enfraquecimento das instituições democráticas estão piorando e exigem soluções aceleradas. Embora muitas das práticas que historicamente orientaram a filantropia tenham limitado os esforços de mudança de sistemas, os empreendedores sociais persistiram em gerar impacto sistêmico em escala. Este relatório oferece princípios e recomendações para orientar a comunidade de financiamento em uma direção alternativa, gerando mais resultados. Enquanto as provocações deste relatório refletem uma visão brilhante para o setor, o trabalho duro permanece – autorreflexão, esculpir o tempo, influenciar os outros e mudar nossos próprios comportamentos.

Na Skoll Foundation, muitos elementos dos conceitos descritos neste relatório fazem parte do nosso modelo central – como oferecer financiamentos irrestritos e ajudar em questões extra monetárias aos nossos parceiros (Princípios 2 e 3) e alinhar-se com outros financiadores por meios formais e informais para defender o progresso desencadeado pelos líderes de mudança de sistemas (Princípio 5).

À medida que continuamos a ouvir, aprender e abraçar outras práticas recomendadas de financiamento, esperamos nos envolver com outras pessoas que traçam um caminho parecido.



# **Nossos sócios facilitadores**

## McKinsey

A colaboração em projetos no setor social entre a McKinsey e a Ashoka tem sido um sucesso há vários anos. Então, ao surgir a oportunidade de nos juntarmos ao grupo de financiadores engajados, intermediários e líderes de mudança de sistemas, aceitamos felizmente o cargo oferecido pelos parceiros da iniciativa como sócio facilitador do estudo. Existem três razões fundamentais para essa decisão:

- Juntamente com nossos parceiros neste projeto, acreditamos que – à medida que o padrão de financiamento de projetos tradicionais, que visa resultados lineares, enfrenta obstáculos para mudar sistemas complexos – o grande desafio atual de inovação no setor é repensar a forma como financiamos a mudança de sistemas. Portanto, estamos empolgados em participar de um projeto intelectualmente coeso em relação ao financiamento da mudança dos sistemas e como integrar a estrutura dos cinco princípios discutidos neste relatório no mainstream.
- Como uma consultora de gestão à nível global, trabalhamos com lideranças do setor privado, público e social para trazer melhorias de desempenho distintas, duradouras e substanciais. E assim aspiramos desvendar o problema na raiz e fazer recomendações práticas. Dado que consideramos a estrutura, o escopo e a escala dos cinco princípios discutidos neste relatório, estamos muito confiantes de que contribuir para transformá-los em faróis nessa jornada para mudar a forma que facilitamos e financiamos a mudança de sistemas merece toda a nossa atenção.
- Estamos altamente confiantes na metodologia e abordagem geral deste estudo. Durante a nossa pesquisa, as perspectivas, opiniões e orientações que propomos aos investidores individuais e institucionais, e aos líderes de mudança de sistemas e seus intermediários, foram sistematicamente registradas e analisadas por meio de mais de 60 entrevistas e nossa enquete com 113 lideranças que advogam por uma mudança de sistemas. Conseqüentemente geramos um relatório que oferece uma perspectiva concreta que simboliza um caminho de transição dinâmico que acata a complexidade de financiar a mudança dos sistemas. Além disso, o estudo faz recomendações úteis e apresenta exemplos em que o financiamento de mudança de sistemas foram bem-sucedidos.

Considerando essas ambições, metas e benefícios, convidamos o leitor a aprender mais sobre os desafios e as recompensas que seguem caso o financiamento da mudança de sistemas seja feita de forma adequada. Junte-se aos nossos parceiros, e a nós, nesta jornada rumo à compreensão compartilhada de como financiar a mudança dos sistemas.

Ao ler esse relatório, pedimos que considerem onde e como podem contribuir para essa nova era, que abraça a complexidade e visa alcançar um impacto revolucionário nos ODS e, conseqüentemente, a mudança de sistemas.



## SYSTEMIQ

Como espécie, nos encontramos em um ponto crítico de desenvolvimento. Estamos ultrapassando os limites ecológicos em várias áreas, principalmente na emissão de gases de efeito estufa. Portanto precisamos mudar a essência de como criamos riqueza e bem-estar para todos que vivem em uma população que cresce exponencialmente.

Defender e iniciar a mudança de sistemas geralmente requer um impulso externo antes que o embalo se desenvolva por dentro. O financiamento desempenha um papel crucial na catalisação desse processo. Estamos honrados em participar este relatório colaborativo como um sócio facilitador.

A missão da SYSTEMIQ é catalisar boas rupturas nos sistemas econômicos que acelerarão a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estipulados pela ONU e do Acordo de Paris. Buscamos nossa missão por meio de um portfólio único de atividades, que incluem:

- Construindo coalizões. Criação de plataformas que convocam *stakeholders* influentes em torno da transformação de sistemas específicos, com o objetivo de alterar narrativas e catalisar as ações.
- Fornecer assessoria a pioneiros. Trabalhamos com instituições (empresas e organizações sem fins lucrativos) para incorporar a mudança de sistemas dentro de suas estratégias e alinhar suas atividades aos ODS e às metas de Paris.
- Acelerar a inovação empresarial. Identificamos, incubamos e desenvolvemos oportunidades de negócios disruptivos que prosperarão em um sistema econômico alinhado com os ODS e as metas de Paris, incluindo a distribuição de nosso próprio capital.
- Catalisar o capital em grande escala. Trabalhamos com fundos, gestores de ativos e bancos para distribuir capital e gerar grandes impactos. Mudamos os modelos de investimento para aproveitar as oportunidades criadas pelos ODS.

Estamos convencidos de que os resultados deste relatório ajudarão a mudar perspectivas sobre a mudança de sistemas dentro a comunidade que financia esse setor. Também pode servir como base para investigar outros assuntos, como os processos corretos para alcançar a mudança de sistemas e a definição de métricas objetivas que especificam seu progresso e sucesso de forma detalhada.



# Introdução

Nos últimos anos, o setor social vem debatendo o interesse de apoiar mudanças fundamentais e permanentes para combater as causas profundas dos problemas sociais – ou seja, a mudança de sistemas. Essa crescente mudança de ênfase tem implicações em vários aspectos do trabalho do setor social, incluindo as próprias práticas dos financiadores, pois visam alcançar um impacto relevante e duradouro.

### Sobre a terminologia

Alinhamos as seguintes definições, conceitos e atores aos quais nos referiremos.

**Mudança de sistemas** significa:

- tratar a raiz do problema ao invés de sintomas
- alterando, mudando e transformando
- estruturas, hábitos, mentalidades, dinâmicas de poder e regulamentações
- através da colaboração entre um conjunto diversificado de atores,
- com a intenção de alcançar um avanço duradouro nas questões sociais
- em nível local, nacional e global.

**Líder de mudança de sistemas** refere-se a qualquer indivíduo ou organização que visa este fim.

**Financiador** refere-se a qualquer indivíduo ou organização, que doa recursos para lideranças da mudança de sistemas. Estes recursos podem incluir apoio financeiro, bem como apoio não financeiro, como assistência técnica ou acesso a redes de contato.

**Intermediário** refere-se a organizações que apoiam líderes de mudança de sistemas que confiam no apoio do financiador, operando um “meio campo” entre financiadores e tais lideranças. Para não causar confusão, nos capítulos seguintes a palavra “financiador” também se refere a intermediários.

Embora o conceito da mudança de sistemas só tenha ganhado força recentemente entre uma massa crítica de financiadores<sup>3</sup>, muitas organizações já adotam o trabalho de mudança de sistemas ou estão interessados em evoluir suas práticas de financiamento atuais para melhor apoiar essas abordagens.

O objetivo deste relatório foi coletar e destilar *insights* e lições que descobrimos através de nossos caminhos coletivos até agora. Oferecemos estes aprendizados para outras organizações, incluindo filantropos, fundações, investidores de impacto, doadores corporativos, agências governamentais e organizações multilaterais que querem evoluir sua abordagem atual de financiamento, incentivando-os a investir nos esforços de mudança de sistemas.

Existem uma série de relatórios e estudos que aconselham aqueles financiadores interessados em apoiar o trabalho de mudança de sistemas, alguns deles escritos por investidores, outros por intermediários e líderes de mudança de sistemas<sup>4</sup>. Acreditamos que o diferencial deste relatório é a colaboração entre organizações que representam esses três grupos. O objetivo desta colaboração é chegar a uma perspectiva

coesa e holística sobre como os podemos financiar a mudança de sistemas, com base no aprendizado que outros compartilharam. No espírito do nosso quinto princípio (“Colaborar com outras partes interessadas”), esperamos que esse esforço inspire outras pessoas a explorar e acolher oportunidades colaborativas.

Este relatório começa por defender as abordagens de mudança de sistemas, que podem nos ajudar a enfrentar os desafios complexos e urgentes que a humanidade enfrenta. Em seguida, propõe cinco princípios que descrevem como podemos financiar esforços para a mudança de sistemas, baseados na literatura e na pesquisa qualitativa e quantitativa na área. Esta pesquisa incluiu mais de 50 entrevistas com financiadores, intermediários e líderes de mudança de sistemas, gerando mais de 110 respostas entre líderes da mudança de sistemas (consulte texto sobre metodologia abaixo).

Finalmente, cada princípio carrega propostas relevantes para pequenos e grandes investidores, abordando métodos alternativos de financiamento para melhor apoiar o trabalho de mudança de sistemas

### **Metodologia**

Utilizamos uma abordagem quantitativa e qualitativa de métodos mistos no desenvolvimento deste relatório, envolvendo:

- rever os relatórios e a literatura existente sobre mudanças de sistemas e como financiadores podem apoiar tal mudança
- uma pesquisa on-line envolvendo mais de 100 líderes de mudança de sistemas em cinco continentes que recebem apoio de organizações parceiras e outros investidores
- entrevistas profundas com líderes deste setor, explorando como a adesão dos financiadores aos novos princípios afetou seus trabalhos
- 60 entrevistas semiestruturadas com mais de 30 organizações que apoiam líderes de mudança de sistemas, representando financiadores e intermediários.

Primeiro realizamos uma revisão inicial da literatura para identificar os principais temas relacionados ao financiamento de esforços para a mudança de sistemas. A partir disso, surgiu um esboço dos cinco princípios. Em seguida, realizamos a pesquisa on-line, bem como entrevistas aprofundadas com financiadores, intermediários e líderes de mudanças de sistemas para validar e detalhar esses princípios. Esse insight profissionalizado foi corroborado com uma revisão mais aprofundada da literatura e pesquisa documental. O apêndice fornece mais detalhes

## Um guia rápido para o leitor

Considerando que certos leitores podem compreender o financiamento da mudança dos sistemas de formas distintas, gostaríamos de oferecer um pequeno guia para os elementos mais relevantes de cada nível.

- **para aqueles que começam a aprender sobre a mudança dos sistemas de financiamento.** Leia todo o relatório para aprender como as abordagens sistêmicas podem nos ajudar a enfrentar desafios complexos, explorando quais práticas de financiamento alternativas podem apoiar essas abordagens.
- **para aqueles interessados em como nossos princípios são disseminados por diferentes stakeholders no setor.** Foque no capítulo “Cinco princípios para financiar a mudança dos sistemas” e nas recomendações de leitura adicional no apêndice.
- **para aqueles em busca de sugestões concretas para incorporar em suas práticas de financiamento.** Procure as listas de recomendações que estão localizadas no final de cada subcapítulo que elaboram os princípios propostos.



# Defendendo o financiamento de mudanças de sistemas

Este momento da história humana é caracterizado por um progresso sem precedentes em vários aspectos: diminuição da violência, diminuição das taxas de pobreza, melhorias na educação e na saúde. Ao mesmo tempo, estamos enfrentando muitos problemas de grande complexidade e alguns desses prometem graves consequências. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, como agenda pública, representam uma coleção bastante abrangente desses desafios, que vão desde a miséria e a desigualdade social até as mudanças climáticas e a insegurança alimentar e hídrica.

Relatórios recentes evidenciam que a comunidade internacional está longe de alcançar os ODS até 2030<sup>5</sup>, apesar de receberem significativo escrutínio público: se progredirmos no ritmo atual, alcançaríamos estes objetivos somente em 2094.<sup>6</sup> O secretário-geral das Nações Unidas pediu “uma resposta mais profunda, rápida e ambiciosa” no relatório da ONU de 2019 sobre a realização dos ODS.<sup>7</sup> Em suma, o tempo está se esgotando e precisamos agir urgentemente.

Para citar alguns exemplos:

- 736 milhões de pessoas ainda vivem em extrema pobreza (com menos de US \$ 1,90 por dia) – 413 milhões deles só na África subsaariana.<sup>8</sup> Além disso, as mudanças climáticas terão graves consequências para o continente africano, causando secas e escassez de recursos, o que poderia resultar em conflitos sociais.<sup>9</sup>
- apenas 12% dos resíduos plásticos do mundo estão sendo reciclados. Se continuarmos a consumir plástico no ritmo atual, o volume de resíduos plásticos globais praticamente dobrará, de 260 milhões de toneladas por ano em 2016 para 460 milhões de toneladas, até 2030.<sup>10</sup> Se não agirmos agora, em 2050 haverá mais plástico do que peixes (em peso) no oceano.<sup>11</sup>
- a representação feminina nos congressos mundiais em todo o mundo é próxima à 25%. As mulheres representam 39% da força de trabalho total, mas apenas 27% dos cargos gerenciais.<sup>12</sup> Alcançar a igualdade de gênero não é apenas uma conquista, há evidências de que também aceleraria, de forma geral, a consecução dos ODS.<sup>13</sup>

Infelizmente, os problemas mais urgentes que a humanidade encara são extremamente complexos e profundamente entrelaçados,<sup>14</sup> o que complica a tarefa de solucioná-los. De fato, a predominância e as interdependências entre esses problemas indicam que esses são desafios sistêmicos. Portanto para acelerar a consecução dos ODS, abordagens sistêmicas serão necessárias.

**“É abundantemente claro que uma resposta muito mais profunda, rápida e ambiciosa é necessária para desencadear a transformação social e econômica necessária para alcançar nossos objetivos de 2030.”**

— António Guterres,  
Secretário Geral da ONU

Vejamos o ODS 13, “Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos”, como exemplo. De fato, a atmosfera global em que a mudança climática se desenrola é um sistema por si só. Ela afeta e é afetada por outros sistemas, como fluxos globais de viagens e transporte, produção e consumo agrícola e ecossistemas locais. Qualquer ação que tomemos para combater as mudanças climáticas exigirá mudanças em outros lugares, o que pode desencadear consequências em outros sistemas.<sup>15</sup> Desafios sistêmicos exigem soluções sistêmicas.<sup>16</sup>

### **Essas soluções têm forma de um conceito muitas vezes chamado de “mudança de sistemas”.**

As abordagens de mudança de sistemas exploram as raízes dos problemas ao invés de seus sintomas, visando alterar, mudar e transformar estruturas comportamentais, costumes, mentalidades, dinâmicas de poder e regulamentações, para assim resolver problemas sociais – com efeitos duradouros em nível local, nacional e global.<sup>17</sup> Um aspecto fundamental dos esforços para mudança de sistemas é a colaboração: a verdadeira mudança de sistemas ocorre quando vários atores entre setores, disciplinas e grupos sociais trabalham em conjunto para um objetivo comum. A mudança de sistemas em si é um conceito neutro, pois um sistema pode mudar em muitas direções e um ganho para alguns pode representar uma perda para outros.<sup>18</sup> Por exemplo, trazer mais diversidade nas posições de liderança resultará em menos representação para grupos atualmente capacitados, enquanto o consumo sustentável de recursos exigirá mudanças de *lifestyle*.<sup>19</sup> Este relatório pressupõe que a intenção das iniciativas de mudança de sistemas terá um impacto positivo nas pessoas e/ou no planeta em termos de equidade, justiça e sustentabilidade,<sup>20</sup> conforme representado em agendas públicas, como os ODS.

#### **Como o trabalho para alcançar a mudança de sistemas se distingue?**

- ele **enfrenta os problemas na raiz ao invés de tratar sintomas** e, portanto, tende a ter uma abordagem multidisciplinar de longo prazo.
- destina-se a **resolver estorvos sociais permanentemente**, desenvolvendo um *status quo* novo e estável<sup>21</sup> que pode eventualmente tornar o trabalho de um líder de mudança de sistemas obsoleto.<sup>22</sup>
- ele faz isso **alterando, mudando e transformando as características de um sistema**, que vão desde o explícito (políticas, práticas e fluxos de recursos) para o semi explícito (relações e dinâmica de poder), para o implícito (modelos mentais).<sup>23</sup>
- isso resulta em **diferentes formatos para uma mudança de sistemas**, desde sua adoção por entidades, como governos, até uma mudança generalizada na mentalidade social.<sup>24</sup>
- podem **usar abordagens** que evoluem conforme os sistemas vão se adaptando às interrupções, assim dificultando medir os seus progressos e impactos de maneira tradicional.
- porém, **não exige que uma organização escale o seu trabalho** no sentido tradicional da palavra.<sup>25</sup> Como Gugelev e Stern dizem, “a escala de uma organização [...] não é necessariamente igual à escala de seu impacto”.<sup>26</sup>
- reconhecem que não existe uma resposta única para problemas complexos. Portanto, a mudança de sistemas não pode ser alcançada por atores individuais, **requerendo colaboração** entre muitos atores diferentes, que podem se basear nos pontos fortes uns dos outros, e aprender conjuntamente com seus sucessos e fracassos.<sup>27</sup>



A natureza complexa e de longo prazo da mudança de sistemas gera grande desconfiança – mas vale a pena. Exemplos históricos de mudança de sistemas bem-sucedidos vão desde a abolição da escravidão nos Estados Unidos, até as campanhas das sufragistas em todo o mundo. Na área da saúde, os esforços bem-sucedidos de mudança de sistemas incluem a erradicação da poliomielite nos Estados Unidos<sup>28</sup> e a redução drástica das mortes por malária.<sup>29</sup> Mais recentemente, vêm à mente campanhas pelo casamento LGBTQI+.<sup>30</sup> Como abordam causas profundas de problemas entrancheados, os esforços de mudança de sistemas têm um potencial de impacto que vai além do que pode ser alcançado por meio do serviço direto. Na verdade, um estudo recente da Ashoka e McKinsey estimou um impacto potencialmente multibilionário para as inovações sociais desenvolvidas por líderes de mudança de sistemas apenas na Alemanha.<sup>31</sup>

**Apesar desse enorme potencial, os esforços de mudança de sistemas lutam para garantir um financiamento adequado.** Devido à natureza incerta, complexa e de longo prazo da mudança de sistemas, ela não se encaixa nas práticas tradicionais de financiamento, que foram estabelecidas quando o setor de empreendedorismo social ainda era incipiente. Essas práticas geralmente enfatizam o financiamento de projetos bem definidos, que alcançam resultados visíveis em no curto prazo, resultando em pré-requisitos de financiamento e cronogramas que não se alinham com o extenso trabalho da mudar sistemas, deixando assim as lideranças deste setor sem apoio extra financeiro. Como Leland coloca, “a maioria das subvenções são [...] de curto prazo (de um a dois anos de duração), muitas vezes restrita em uso e altamente fragmentada, com muitos financiadores diferentes, cada um impondo seus próprios requisitos”.<sup>32</sup> Além disso, a pressão sobre as organizações do setor social para alcançar baixas taxas de sobrecarga resulta em “uma norma geral [...] exigindo que 85%, ou mais, do capital de uma organização vá para financiar programas em vez de operações”<sup>33</sup> embora isso possa limitar o impacto da organização.<sup>34</sup> Além disso, o baixo apetite por risco desencoraja investidores a experimentação e a inovação.<sup>35</sup> Em outras palavras: as práticas atuais de financiamento raramente permitem o tempo e a flexibilidade que os líderes de mudança de sistemas precisam para trabalhar as raízes de um problema.

Isso é lamentável porque “a filantropia é um setor bem posicionado para assumir riscos – mas também é um dos mais avessos ao risco”.<sup>36</sup> Existe um grande potencial inexplorado para a comunidade investidora intensificar suas atividades para apoiar esforços de mudança de sistemas, que inerentemente envolvem mais incerteza e cronogramas ainda mais compridos.<sup>37</sup> É importante ressaltar que o esforço de fornecer maior apoio ao trabalho de mudança de sistemas não se limita a grandes fundações: todos os tipos de financiadores, inclusive fundações pequenas, doadores corporativos, investidores de impacto, agências governamentais e multilaterais podem promover iniciativas sistêmicas dentro do escopo de seu trabalho.<sup>38</sup>

Isso não quer dizer que todo o financiamento do setor social deveria ser alocado aos esforços de mudança de sistemas: a mudança de sistemas pode ser uma resposta eficaz para problemas complexos, mas não é a resposta para todos os problemas. Existem muitos contextos em que o trabalho humanitário, o serviço direto e outros tipos de empreendimentos no setor social são adequados para a tarefa em questão. No entanto, a mudança de sistemas é fundamental para resolver os problemas complexos descritos nos ODS.

Alguns financiadores e intermediários têm defendido o apoio a essas abordagens há um tempo, enquanto outros estão começando a repensar e modificar sua maneira de financiamento. No entanto, seus esforços ainda não resultaram em uma mudança de paradigma no setor como um todo. Para que a mudança de sistemas atinja seu potencial de impacto, é vital que a comunidade de financiamento altere radicalmente suas abordagens de financiar iniciativas sistêmicas. A mudança de sistemas no sistema de financiamento requer:

- alterar o interesse na mudança de sistemas para uma mentalidade de sistemas
- evoluir o financiamento de projetos individuais para um financiamento de caminhos evolutivos para a mudança de sistemas
- mudar relacionamentos definidos e hierarquias de poder para parcerias francas
- adotar uma perspectiva de longo prazo ao invés do curto prazo
- progredir de ações financeiras individuais para um ecossistema colaborativo.



# **Cinco princípios para financiar a mudança dos sistemas**

Este capítulo propõe cinco princípios, dos quais financiadores interessados em apoiar abordagens de mudança de sistemas podem contemplar e adaptar a sua maneira atual de financiamento. Para aqueles ansiosos em começar ou evoluir o financiamento de iniciativas de mudança de sistemas, fornecemos sugestões de como adaptar práticas atuais de investimento para apoiar esses esforços. Antes de mergulharmos nos cinco princípios, gostaríamos de fornecer um breve resumo dos principais trabalhos que construímos.

**Scaling Solutions Toward Shifting Systems (Soluções de Escala para Sistemas de Mudança).** Esta iniciativa é liderada pela Rockefeller Philanthropy Advisors, em parceria com a Skoll Foundation, Porticus, Ford Foundation e Draper Richards Kaplan Foundation. Ela aborda a comunidade de financiamento e publica relatórios que se concentram em recomendações acionáveis para melhor financiar o trabalho de mudança de sistemas (Agilizar o processo de conceder subsídios, colaborar com outros financiadores compartilhando informações, Acelerar os beneficiários através de apoio não monetário, Aprender mais sobre a mudança de sistemas e Empoderar beneficiários mudando hierarquias de poder)<sup>39</sup> e como essas recomendações estão sendo praticadas em colaboração entre financiadores.<sup>40</sup> A iniciativa também projetou mais de uma dúzia de *workshops* e sessões, muitos deles especificamente para financiadores<sup>41</sup>

**Scaling Pathways (Escalando Caminhos).** Esta série é de autoria do Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (Centro para o Avanço do Empreendedorismo Social) da Duke University e da Innovation Investment Alliance (USAID, Skoll Foundation, Mercy Corps). Ela é principalmente endereçada à empreendedores sociais, mas também descreve as implicações de suas recomendações para financiadores. A série atualmente abrange quatro relatórios que exploram a evolução das iniciativas sistêmicas em geral<sup>42</sup>, bem como um estudo minucioso de financiamento, parcerias governamentais<sup>43</sup> e gestão de talentos.<sup>44</sup>

**Seven Steps for Funding System Change (Sete Passos para Financiar a Mudança de Sistemas).** Este guia da Ashoka UK é uma síntese das recomendações feitas por empreendedores sociais que mudam sistemas para investidores interessados em iniciar ou avançar em sua jornada para apoiar esse movimento. Ele se baseia na premissa de que o financiamento eficaz para tais abordagens precisam ser moldados pela extensa experiência e liderança de empreendedores sociais, que estão profundamente imersos nos sistemas que estão mudando. O resultado é uma lista abrangente de recomendações que exploram como a abordagem de mudança de sistemas influencia cada etapa do processo de financiamento e a atuação mais ampla do financiador, começando por: 1) encontrar líderes sistêmicos, 2) garantir a igualdade de condições, 3) alinhar o suporte com suas visões, 4) comprometer-se com uma parceria duradoura, 5) fortalecer suas equipes e 6) reforçar os seus sistemas mais amplos, bem como 7) o próprio sistema de financiamento. O desenvolvimento do guia também incluiu várias discussões entre financiadores, intermediários, redes e pesquisadores, bem como *workshops* para apoiadores e investidores.

**Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change (Além da Escala Organizacional: Como Empreendedores Sociais Criam uma Mudança de Sistemas).** Esta publicação é de autoria da Schwab Foundation, em colaboração com o Centro Bertha de Inovação Social e Empreendedorismo da University of Cape Town Graduate School of Business. Seu objetivo é mostrar como a mudança de sistemas se desenrola na prática, fornecendo exemplos deste trabalho que vai “além da mudança organizacional”. Os empreendedores sociais e suas organizações foram extensivamente entrevistados, mostrando muitos aspectos da área em várias iniciativas em diferentes setores, alguns com uma abordagem com fins lucrativos, outros sem. A primeira parte do relatório concentra-se em cinco lições derivadas casos

estudados: 1) abraçar a complexidade e a adaptabilidade; 2) construir uma base de evidências; 3) criar, convocar e coordenar coalizões; 4) envolver o governo e 5) mudar sistemas com humildade. A segunda parte retrata seis empreendedores sociais, suas abordagens sistêmicas e os principais aprendizados para orientar outros empreendedores sociais de forma prática.

**Co-Impact Handbook.** O Co-Impact Handbook é um documento referencial que articula os valores da Co-Impact, suas teorias referentes à mudanças estruturais e como ela trabalha com líderes e investidores de mudanças de sistemas para apoiar iniciativas nas áreas de educação, saúde e oportunidades econômicas em países de baixa e média renda ao redor do mundo. Desenvolvido em consulta com os parceiros e pares existentes da Co-Impact, o manual serve tanto como guia detalhado para sócios de programas atuais e prospectivos (lideranças no setor e organizações a quem a Co-Impact apoia financeiramente), quanto como uma explicação de como o modelo da Co-Impact se encaixa no amplo setor filantrópico. Ele fornece uma análise das principais restrições práticas na filantropia e as vantagens de um modelo colaborativo, apresentando sete princípios de filantropia conducentes ao apoio da mudança de sistemas, que foram amplamente refletidos neste relatório: 1) foco nos resultados, 2) fornecer um financiamento flexível, de longo prazo e significativo, 3) apoiar a coerência estratégica, 4) apoiar o fortalecimento organizacional, 5) ser transparente e previsível, 6) reduzir encargos e 7) comportar-se como verdadeiros parceiros.<sup>45</sup> O documento também se aprofunda nas estruturas de concessão de doações e do envolvimento com parceiros, incluindo anexos detalhados sobre requisitos de diligência e documentação. O manual fornece uma abundância de informações para qualquer pessoa interessada em financiar os esforços de mudança de sistemas.

Ao revisar a literatura existente relacionada ao tema e discuti-la com nossos colaboradores de entrevista, descobrimos algumas características do arquetípico de quem financia o trabalho de mudança de sistemas. Referimo-nos a esse arquetípico como o “financiador sistêmico” e o usamos para descrever as características das organizações que adotam os cinco princípios que propomos. Em hipótese alguma definimos este arquetípico como uma lista de atributos definitivos que todos os interessados em apoiar abordagens de mudança de sistemas devem cumprir, mas sim como um conjunto de princípios de inspiração e orientação.

Agrupamos as características que descobrimos em cinco princípios, que estão todos interligados e dependem uns dos outros. Em cada instância descrevemos as características relevantes do arquetípico de financiador sistêmico que identificamos e fornecemos sugestões sobre como incorporar esses recursos nas práticas atuais de financiamento.

Se tivéssemos que identificar um tema que atravessasse todas as nossas discussões, seria a confiança.<sup>46</sup> Uma relação de confiança entre líderes e financiadores de mudanças de sistemas é o pré-requisito para criar uma parceria entre iguais e mudar sistemas em conjunto.<sup>47</sup> A confiança e o fornecimento de recursos financeiros irrestritos são necessários quando líderes da mudança de sistemas compartilham a motivação de seu trabalho com seus investidores, sendo essas duas das muitas sugestões que discutimos com profissionais de todo o ecossistema de financiamento.

Para criar um ambiente baseado na confiança, é necessária uma mudança de mentalidade.<sup>48</sup> Convidamos os financiadores a refletirem sobre suas relações com tais lideranças e outras partes interessadas a incorporar os seguintes princípios e recomendações em seu trabalho de investimento.



Princípio 1:

**Adote uma  
mentalidade  
de sistemas**



Princípio 2:

**Apoie caminhos  
evolutivos para  
mudança  
de sistemas**



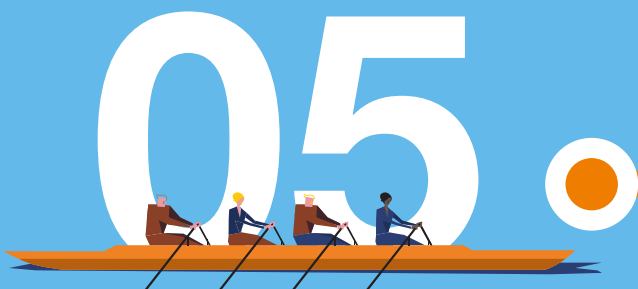
Princípio 3:

**Trabalhe em  
parceria franca**



Princípio 4:

**Prepare-se para  
um compromisso  
de longo prazo**



Princípio 5:

**Colabore com as outras  
partes interessadas**



Princípio 1:

**Adote uma  
mentalidade  
de sistemas**

**Os financiadores sistêmicos são claros sobre os sistemas que pretendem mudar.** Eles têm uma visão nítida do “resultado final” e fazem um esforço para entender os sistemas que precisam ser alterados para alcançá-lo. Ao fazer isso, estão cientes de que suas próprias percepções afetam a forma que definem as limitações de seus sistemas de interesse<sup>49</sup> trabalhando proativamente com diferentes constituintes para ampliar sua compreensão como um todo.<sup>50</sup> Além disso, reconhecem que também fazem parte do sistema,<sup>51</sup> e que sua própria organização pode contribuir direta ou indiretamente para os padrões sistêmicos que visam mudar.<sup>52</sup>



#### Recomendação

#### **Divulgue material sobre a mudança de sistemas**

Busque discutir com líderes do setor social sobre como abordagens sistêmicas podem alcançar mudanças mais sustentáveis. Alguns desses líderes, que identificaram e trabalharam questões complexas, podem ainda não enxergar o real potencial das soluções sistêmicas. Na realidade, 27% dos líderes da mudança de sistemas que entrevistamos aprenderam sobre esse conceito enquanto trabalhavam com um de seus financiadores. Seja próximo de seus parceiros e mantenha diálogo aberto caso decidem mudar o trabalho para o escopo de mudança de sistemas como passo evolutivo.<sup>53</sup> Considere compartilhar (mas não forçar) sua própria teoria de mudança, criando uma compreensão profunda e um alinhamento de objetivos e conceitos de mudança com os líderes da mudança de sistemas.<sup>54</sup>

**“Não há mudança de sistemas sem mudança organizacional, e nenhuma mudança organizacional sem mudança individual.”**

– Jonathan Raymond, Stuart Foundation  
(citado em Kania, Kramer, and Senge, 2018)

**Os financiadores sistêmicos incorporam mudanças de sistemas em seu DNA e alinham sua cultura, estratégia e governança.** O compromisso de mudar sistemas exige que financiadores “reconheçam que suas maneiras de pensar e agir também devem mudar”.<sup>55</sup> As estruturas das organizações financiadoras, incluindo divisões de departamentos, geralmente refletem uma abordagem tradicional de financiamento e as necessidades do financiador, em vez de uma visão de liderança na mudança de sistemas.<sup>56</sup> Os financiadores sistêmicos reformulam suas organizações para garantir que ela possa sustentar abordagens de mudança de sistemas. Outras maneiras de incorporar a mudança de sistemas no DNA de um financiador podem incluir o desenvolvimento de novos recursos, como a capacidade de reconhecer e entender sistemas,<sup>57</sup> uma tolerância maior ao risco<sup>58</sup> e uma verdadeira mentalidade de aprendizado que se sujeita à incerteza e à mudança. Ao ordenar uma organização para acatar abordagens que mudam sistemas, financiadores entenderão onde suas contribuições são necessárias e como elas podem ser mais eficazes.

Além disso, eles também refletirão como questões sistêmicas, incluindo aquelas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão, progridem em suas próprias organizações. Considerarão a abordagem de questões difíceis e muitas vezes desconfortáveis, como parte de suas jornadas para a mudança de sistemas.





## Recomendação

### **Desafie suas próprias suposições**

Muitas vezes, o principal argumento contra o financiamento flexível, ou de longo prazo, é que “a lei, um regulamento, [ou] uma política” não o permitiria, ou que o investidor tem a obrigação de gerir seus recursos com cautela.<sup>59</sup> No entanto, essa avaliação pode ser baseada em crenças reacionárias ao invés de restrições legais. Considere desafiar essas suposições ao conversar com as lideranças e a diretoria de sua organização. Explore o que é possível dentro dos limites em que você opera e desconstrua a noção de que “sempre fizemos assim”<sup>60</sup>

### **Esteja aberto à abrir mão do controle**

Quando o financiamento é desregulado e os líderes da mudança de sistemas são livres para alocar seus recursos financeiros como querem, nota-se maior incerteza e menos oportunidades para moldar esforços do que no modelo tradicional de parceria.<sup>61</sup> Por outro lado, os líderes da mudança de sistemas estão mais próximos dos sistemas que pretendem alterar e sabem como os recursos podem ser utilizados de forma mais eficaz. Confie em suas avaliações e aceite um controle mais limitado.<sup>62</sup> Essa é uma mudança de mentalidade essencial para financiadores em suas jornadas para o financiamento sistêmico.

### **Prepare seus argumentos**

Convencer uma organização de financiamento tradicional a fazer os ajustes necessários para apoiar os esforços da mudança de sistemas pode ser difícil. Um financiador recomendou reunir evidências corroborantes ao impacto das mudanças propostas, bem como exemplos e recursos estimados para uma implementação bem-sucedida<sup>63</sup> antes de entrar em negociações com a liderança e a equipe da organização financiadora. Isso pode incluir conversas com especialistas no setor, solicitar informações de financiadores que já tomaram medidas semelhantes e, é claro, exemplificar o potencial do impacto das iniciativas de mudança de sistemas. Esteja preparado para vincular as mudanças propostas à missão da organização financiadora, especialmente ao discutir com uma liderança sênior, e considere mudanças limitadas que permitam à organização testar experiências pequenas e positivas, como, por exemplo, por meio de programas piloto.

### **Alinhe os incentivos organizacionais**

Muitos financiadores concordam que a governança organizacional é crucial: quando a equipe é incentivada a seguir abordagens tradicionais é desafiador, para não dizer impossível, apoiar efetivamente a mudança de sistemas. Revise os processos e estruturas de incentivo da sua organização, alinhando-os com os princípios da mudança de sistemas. Recompense aqueles que se concentram em ouvir e compreender o sistema<sup>64</sup> e crie uma cultura onde o fracasso e mudanças drásticas não resultam em consequências negativas.<sup>65</sup> Um financiador compartilhou que preferia contratar pessoas abertas à ouvir e observar sistemas em vez de especialistas, para evitar uma dependência excessiva de conceitos defasados e garantir que as pessoas *in loco* fossem ouvidas.<sup>66</sup>

**“Somente filantropos ousados e funcionários corajosos conseguem renunciar o controle e o poder.”**

– Parceiro de entrevista

### **Financiadores sistêmicos ativamente procuram líderes de mudança de sistemas para apoiar.**

Eles não esperam até que inscrições e propostas os alcancem, energicamente buscando líderes da mudança de sistemas que apresentam visões e objetivos promissores. Os financiadores sistêmicos, portanto, se envolvem com as comunidades que pretendem servir de diferentes maneiras, participando de conferências e eventos informais<sup>67</sup> e buscando líderes, organizações e coalizões de mudanças de sistemas que façam um trabalho complementar aos esforços que já apoiam. De fato, 50% dos líderes de mudança de sistemas que entrevistamos disseram que foram abordados por seus financiadores e não vice-versa.<sup>68</sup> Curiosamente, essa parcela foi maior entre entrevistados masculinos (55%) do que para os do sexo feminino (45%). Além disso, a parcela de líderes de mudança de sistemas que relataram essa abordagem se concentrava majoritariamente em iniciativas africanas\* (67%), ao invés de europeias (39%) e da América do Norte (33%).

Ademais, os financiadores sistêmicos estão conscientes de que, a grosso modo, “incorporam dinâmicas tradicionais de poder baseadas em riqueza, raça, gênero e status, o que pode limitar suas capacidades de apoiarem investigações profundas relacionadas a tais condições de forma objetiva”.<sup>69</sup> Isso pode limitar a distribuição de recursos entre lideranças de mudança de sistemas que representam grupos desfavorecidos e minoritários, além de perpetuar padrões de privilégio. Os financiadores sistêmicos visam a equidade e enfatizam a inclusão de líderes locais<sup>70</sup> para garantir que o financiamento seja direcionado à quem está mais próximo do problema.<sup>71</sup>



#### Recomendação

##### **Peça aos locais para apresentá-lo aos líderes da mudança de sistemas**

O trabalho que efetivamente muda sistemas depende muito do conhecimento e das experiências das pessoas dentro do sistema de interesse. Envolve-se proativamente com comunidades e indivíduos que conhecem bem o sistema específico<sup>72</sup> para identificar líderes de esforços de mudança de sistemas nascentes. Isso pode ser difícil para algumas organizações. Um financiador compartilhou suas experiências produtivas de colaboração com fundações comunitárias que estão intimamente envolvidas em comunidades e entendem suas necessidades, recomendando que outros financiadores façam o mesmo. Essas entidades também poderiam apresentar organizações sistêmicas localizadas dentro da comunidade.<sup>73</sup>

##### **Reconheça os seus próprios preconceitos**

Aceite que os líderes de mudança de sistemas com os quais você tem contato direto podem ser tendenciosos<sup>74</sup>, enaltecendo seu próprio *network*, sua dinâmica de poder e até mesmo suas próprias suposições do comportamento de um líder de mudança de sistemas. Trabalhe contra tais preconceitos, participando de eventos e se conectando com pessoas que estão fora da sua zona de conforto. Além disso, considere habilitar critérios objetivos para identificar líderes de mudança de sistemas cujas teorias de mudança se alinham com seus objetivos, idealmente em colaboração com profissionais locais.<sup>75</sup>

##### **Estenda a mão para os líderes de mudança de sistemas**

Considere abordar os líderes de mudança de sistemas com sua proposta de apoio, em vez de esperar que eles entrem em contato com você, minimizando assim o esforço e os recursos (incluindo tempo e dinheiro) que precisam investir para estabelecer uma relação com você.<sup>76</sup>

Isso é especialmente relevante quando tais indivíduos ou organizações, (ainda) não se consideram líderes da mudança de sistemas ou estão ativos em geografias distoantes da sua: nesses casos, você pode atuar como um escoteiro, apresentando o conceito da mudança de sistemas para introduzir uma oportunidade de amplificar seus impactos.



### Estudo de Caso 1: Bioregional

#### **Os financiadores que abraçaram a mudança de sistemas ajudaram a Bioregional a promover padrões de consumo sustentáveis por meio de uma estrutura replicável que incentiva a sustentabilidade e impulsiona agendas políticas em nível nacional e global.**

A Bioregional visa incentivar a perspectiva positiva atrelada a sustentabilidade, tornando a vida sustentável acionável e desejável. Para este fim, ela constrói casas ecologicamente sustentáveis no Reino Unido e divulga diretrizes para uma vida sustentável que têm sido usadas para replicar esse sistema ao redor do mundo. Em segundo lugar, desempenhou um papel fundamental na definição dos ODS, especialmente o ODS nº 12 (“Garantir padrões sustentáveis de consumo e produção”), por meio do ativismo.

A Bioregional conseguiu encontrar investidores sistêmicos que apoiaram sua estratégia para alcançar a mudança de sistemas por meio de replicação aberta e ativismo.

O Mark Leonard Trust, por exemplo, deixou de lado seus conceitos tradicionais de financiamento, fornecendo financiamento irrestrito à Bioregional, agindo apenas como parceiro ideológico para discutir como seus recursos poderiam ser alocados. No entanto, quando a Bioregional viu a oportunidade de colaborar com vários outros líderes de mudança de sistemas no conteúdo e entrega dos ODS, não conseguiu encontrar um financiador para financiar o trabalho. Os financiadores do ecossistema da Bioregional ainda não haviam abraçado esses esforços colaborativos no momento em que a Bioregional já os estavam buscando.

A Bioregional começou como uma pequena comunidade inglesa e agora desenvolve mais de US\$ 30 bilhões em projetos imobiliários em cinco continentes. Este exemplo destaca o que o apoio solícito à líderes de mudança de sistemas pode alcançar. Mas também serve como um lembrete de que os financiadores precisam expandir seus horizontes e abraçar os aspectos colaborativos das abordagens de mudança de sistemas.



Princípio 2:

# **Apoie caminhos evolutivos para a mudança de sistemas**

### **Os financiadores sistêmicos apoiam líderes da mudança de sistemas com visões transformadoras, não projetos.**

A mudança de sistemas começa com indivíduos que têm uma compreensão profunda de um problema e uma visão para mudá-lo. Frequentemente, eles têm um envolvimento pessoal com o sistema em que estão trabalhando e uma exposição direta através de relacionamentos no local.<sup>77</sup> Eles têm uma mentalidade empreendedora e uma empatia cognitiva,<sup>78</sup> Ao mesmo tempo, essas visões não sempre se traduzem em projetos inteligíveis, com atividades definidas e resultados mensuráveis. Em vez disso, suas ideias evoluem à medida que o líder de mudança de sistemas aprende e possivelmente muda de rumo ao longo do caminho.

Isso requer uma mudança drástica na forma que financiadores sistêmicos abordam seu trabalho: em vez de fornecer orçamentos para atividades predefinidas e acompanhar a saída de recursos, eles deveriam enfatizar resultados marcantes no caminho para alcançar a mudança de sistemas prevista.<sup>79</sup> Isso também significa que as relações entre investidores e lideranças deveria ser projetada para arcar com prazos mais extensos do que aqueles trabalhos baseados em projetos únicos. Esses relacionamentos deixam uma gordura suficiente para os líderes da mudança de sistemas traçarem seu próprio curso. Por exemplo, os financiadores sistêmicos fornecem apoio monetário que pode ser usado para cobrir diferentes despesas operacionais de forma flexível, como viagens ou ativismo



#### Recomendação

##### **Forneça financiamento irrestrito**

Confie que os líderes da mudança de sistemas sabem o que precisam. Considere fornecer-lhes financiamento irrestrito de acordo com uma teoria de mudança acordada em conjunto,<sup>80</sup> para maximizar a flexibilidade de alocação de recursos para gastar onde é mais necessário. Você também pode explorar outras maneiras de criar flexibilidade e eficácia operacional, como fazer provisões realistas de despesas gerais.<sup>81</sup>

Um financiador que acompanhou muitas organizações em diferentes estágios de desenvolvimento enfatizou a importância do financiamento irrestrito durante as fases em que uma organização está crescendo rapidamente e deve garantir uma transição suave para a próxima etapa de desenvolvimento. Nestes momentos, é crucial que a organização tenha liberdade financeira para poder realocar recursos quando for necessário, pois pedidos de financiamento adicional provavelmente atrasariam e obstruiriam o seu crescimento.<sup>82</sup>

##### **Realizações do fundo, não tarefas**

Se o financiamento completamente irrestrito não for viável para você, estruture seu suporte de uma maneira que permita que os líderes da mudança de sistemas determinem a melhor forma de alcançar as metas alinhadas. Conectar o financiamento a marcos ou resultados desenvolvidos em conjunto, em vez de atividades específicas.<sup>83</sup>

Por exemplo, os financiadores sistêmicos fornecem apoio monetário que pode ser usado para cobrir diferentes despesas operacionais de forma flexível, como viagens, ativismo, *networking* e eventos, monitoramento e avaliação, além de iniciativas que criam confiança por apoiar outros líderes do setor.

**“Financiar de forma flexível, mas com base em uma teoria da mudança.”**

– Parceiro de entrevista

**Os financiadores sistêmicos investem em aprendizado e capacitação.** Eles estão cientes de que, mesmo que a visão para a mudança de sistemas seja clara, o caminho para alcançá-la nem sempre é. A maioria dos sistemas se adapta às interrupções<sup>84</sup> e, à medida que um sistema evolui, a abordagem para mudá-lo também deve alterar. Portanto, financiadores sistêmicos fornecem recursos para que os líderes da mudança de sistemas avaliem se suas abordagens estão funcionando, reflitam sobre suas experiências e aprendam com elas – mesmo que isso possa revelar “falhas” que resultem em correções de curso ou mudanças relevantes.<sup>85</sup>

Além disso, esses financiadores sabem que certas competências são fundamentais para alcançar mudanças bem-sucedidas. Um estudo recente, feito pela Ashoka e McKinsey, identificou três qualificações que os líderes de mudança de sistemas precisam: a capacidade de desenvolver uma ampla visão de futuro, construir confiança com os outros e liderar pelo exemplo.<sup>86</sup> Os financiadores sistêmicos ajudam seus parceiros de mudança de sistemas a desenvolvê-los.<sup>87</sup> Além disso, eles estão cientes de que – além dessas competências fundamentais – outras habilidades podem ser necessárias, dependendo da natureza da iniciativa sistêmica ou do *endgame* do trabalho\* de mudança de sistemas. Por exemplo, se o objetivo é entregar um planejamento a uma entidade governamental, a iniciativa precisará de uma equipe com habilidades diferentes do que se precisasse da adoção ou replicação comercial.<sup>88</sup>

**“Não se trata de capacitar, mas de apoiar: certifique-se de que eles obtenham as capacidades e habilidades certas, e atue como um parceiro de luta.”**

—Parceiro de entrevista

**“Se queremos mudar os sistemas, temos que mudar a nós mesmos primeiro.”**

—Susan Davis



#### Recomendação

##### **Tenha uma visão mais ampla do monitoramento e avaliação**

É muito mais difícil atribuir sucesso a um esforço sistêmico, pois a mudança não é linear e raramente pode ser vinculada a indicadores individuais. No entanto, pode ser útil ter uma perspectiva baseada em dados ao abordar o problema sistêmico, já que pode ser utilizado para avaliar o seu progresso a longo prazo.<sup>89</sup> Considere fornecer recursos para estabelecer uma base de dados onde não existir.

Aprenda sobre a avaliação da mudança de sistemas e explore como aplicar vários métodos que vão além do rastreamento de entradas/saídas e refletem a complexidade e a singularidade do sistema de interesse.

Para dar um exemplo do trabalho relativo à água, saneamento e higiene, não pergunte: “Quantos banheiros foram instalados?”, mas, sim, “A comunidade agora está universalmente usando um banheiro seguro o tempo todo e essa mudança durará para sempre”<sup>90</sup>

### **Combine métodos de avaliação**

Combine diferentes abordagens de avaliação para entender os efeitos de curto prazo e o progresso de longo prazo de cada iniciativa, ou para explorar os efeitos à nível organizacional dos sistemas.<sup>91</sup> Um Parceiro de entrevista nos contou sobre os desafios que tinha em encontrar uma medida apropriada para sua iniciativa de mudança de mentalidade. Em primeira instância selecionaram um conjunto de indicadores para mostrar o progresso da iniciativa, que alcançou seus objetivos de forma muito rápida (a estimativa original para a iniciativa foi sua realização até 2030). Através de mais iteração e discussões com todas as partes envolvidas, a iniciativa percebeu que os indicadores iniciais não capturaram o quadro completo e desenvolveu um conjunto único de critérios que incluíam indicadores-chave numéricos, mas também procuraram indicadores qualitativos. Eles fizeram isso em colaboração com uma empresa de consultoria especializada em avaliar mudanças sistêmicas<sup>92</sup>

Além disso, certifique-se de alinhar quais tipos de dados são úteis para a mudança de sistemas pretendida e quais conclusões podem e não podem ser tiradas deles com os líderes do setor. Um financiador sugeriu pensar além dos investidores e dos líderes de mudança de sistemas quando se trata de medir o impacto: pode ser útil explorar como as estatísticas governamentais podem ser usadas para monitorar impacto.<sup>93</sup>

### **Invista em iteração e aprendizagem**

Garanta que os líderes de mudança de sistemas tenham recursos suficientes para explorar, iterar e aprender à medida que perseguem seus objetivos. Isso pode variar desde o investimento dedicado a projetos pilotos de menor escala<sup>94</sup> até um financiamento de envolvimento contínuo das comunidades afetadas no desenvolvimento de soluções sistêmicas. Além disso, você pode querer considerar compartilhar aprendizados únicos e fornecer espaço para os líderes da mudança de sistemas refletirem sobre suas experiências, possivelmente com sua colaboração ou por meio de facilitadores terceirizados.<sup>95</sup> A longo prazo, o envolvimento total nessa jornada de aprendizado permitirá que os líderes de mudança de sistemas busquem com mais eficiência nas suas metas.

### **Fortaleça as capacidades organizacionais**

Muitas organizações lutam para desenvolver as capacidades que cumpram sua missão com sucesso, além de encontrar espaço dedicado para aprender e evoluir suas abordagens. Portanto, considere investimentos que fortalecem as capacidades da organização, como o treinamento de equipes,<sup>96</sup> a codificação de conhecimentos e processos ou o desenvolvimento de infraestruturas organizacionais, como sistemas de TI atualizados.<sup>97</sup>

**Os financiadores sistêmicos estão conscientes das pressões que os líderes de mudança de sistemas enfrentam e incentivam a colaboração entre si.** Embora o espírito empreendedor de um líder de mudança de sistemas seja uma qualidade importante, os financiadores sistêmicos estão conscientes da narrativa dos *heropreneurs*<sup>98</sup> que afirmam mudar o mundo sozinhos.<sup>99</sup> Essa narrativa contradiz a perspectiva sistêmica de que tais mudanças não acontecem de uma vez e também exerce uma pressão enorme sobre os líderes de mudança de sistemas individuais

Em uma pesquisa recente com integrantes da Schwab Foundation, 30% dos empreendedores sociais pesquisados afirmaram que o “medo do fracasso” é uma das principais barreiras à expansão no setor social.<sup>100</sup> Uma consequência é que alguns líderes de mudança de sistemas evitam falar sobre

os desafios sistêmicos que estão enfrentando e de percebem os “erros” que cometeram por medo de seu financiamento ser revogado. As pressões e condições de trabalho no setor social também têm um impacto negativo no bem-estar dos líderes de mudança de sistemas. Por exemplo, “quase 50% dos empreendedores sociais que participaram da Reunião Anual do Fórum Econômico Mundial em 2018 relataram sofrer de esgotamento e depressão”.<sup>101</sup> Eles também relataram que não comparecem às atividades sociais do setor, compartilhando que suas relações com outros empreendedores sociais podem ser afetadas pela atmosfera adversa criada ao financiar a concorrência.<sup>102</sup>

Os financiadores sistêmicos enxergam os líderes de mudança de sistemas como catalisadores que trabalham por meio da colaboração e da liderança compartilhada para impulsionar seus atos.<sup>103,104</sup> De fato, uma recente pesquisa global da Ashoka Fellows mostrou que 90% deles estão “incentivando abertamente outras instituições ou grupos a replicarem sua ideia para fazer impacto”.<sup>105</sup>

Com base nisso, os financiadores sistêmicos valorizam as contribuições destes líderes da mudança de sistemas que resolvem problemas, tanto quanto o reconhecimento público das organizações que apoiam.<sup>106</sup> Eles estabelecem incentivos para que as lideranças do setor se concentrem no que sabem fazer<sup>107</sup> e os encorajam a identificar outras iniciativas sistêmicas com as quais possam apoiar ou colaborar. Eles ajudam na construção de coalizões, introduzindo líderes da mudança de sistemas em seus *networks* que atuam nos mesmos setores ou localidades, removendo elementos competitivos sempre que possível. Assim, um mesmo problema pode ser resolvido de forma colaborativa unindo diferentes perspectivas, com diferentes habilidades e em diferentes regiões. Por exemplo, uma organização de financiamento relatou ter investido em colaborações para que pudesse aprender mais sobre um sistema específico, utilizando abordagens diferentes, porém coordenadas, para a mudança sistêmica.<sup>108</sup> Além disso, tais alianças podem ser uma fonte de motivação e reciprocidade entre líderes de mudança de sistemas, ajudando-os a superar obstáculos.<sup>109</sup>

## “Não tem unicórnio no mundo da mudança de sistemas.”

– Parceiro de entrevista  
(falando da narrativa dos “heropreneurs”)



### Recomendação

#### Facilite parcerias

Ajude organizações sistêmicas a encontrarem, envolverem e se conectarem entre si, convidando-as para conferências e *workshops*. Incentive os líderes da mudança de sistemas a reconhecer onde melhor contribuem para atingirem as suas metas e identificar onde outros podem fazê-lo de forma mais eficiente<sup>202</sup> reconhecendo diferentes culturas organizacionais, velocidades e capacidades de equipe.<sup>203</sup> Forneça apoio para estabelecer tais parcerias – seja através de recursos monetários (por exemplo, financiamento para construir conexões e parcerias) ou recursos não monetários (por exemplo, *networking* entre líderes da mudança de sistemas com uma visão alinhada).<sup>204</sup>

Você pode até considerar formalizar essa função como uma “incubadora de sistemas”<sup>205</sup> que convoca organizações sistêmicas que trabalham problemas relacionados em diferentes regiões ou adotando diferentes perspectivas, atuando como um facilitador do diálogo e do intercâmbio.



Esta incubadora pode moderar a troca de experiências, alinhar estratégias ou amplificar objetivos políticos, podendo ser apoiada por uma colaboração de vários financiadores

### **Defina os incentivos certos para a colaboração**

Certifique-se de definir boas estruturas de incentivo que recompensam bons colaboradores dentre líderes da mudança de sistemas.<sup>110</sup> A contribuição dos líderes da mudança de sistemas para alcançar suas metas deve ser mais importante do que se essa meta seja, ou não, publicamente creditada à iniciativa ou à sua organização.<sup>111</sup> O sistema de recompensa muda a liderança de uma organização, permitindo que ela foque no que sabe fazer e colabore com organizações especializadas em outras funções de sua abordagem.



## Estudo de Caso 2: Water for People

### **Um investimento em aprendizagem e capacitação permitiu que a Water for People fornecesse acesso universal à água em uma província ruandesa.**

A Water for People é uma organização de desenvolvimento internacional, sem fins lucrativos, que fornece acesso a água potável e instalações sanitárias às pessoas vivendo em áreas rurais de países em desenvolvimento. Uma de suas iniciativas é o Rulindo Challenge – um compromisso da Water for People, seus apoiadores, o governo de Ruanda e o distrito de Rulindo no país, que tem uma população de aproximadamente 280.000 pessoas.

O segredo para o sucesso do Rulindo Challenge foi que seus financiadores permitiram que a organização investisse em treinamento e capacitação de suas equipes. Com esse financiamento, a Water for People construiu uma expertise em conteúdo estratégico que foi necessária para desenvolver e oferecer treinamento de burocratas locais, para o governo e prestadores de serviços, apoiando e consultando todo o ecossistema de prestação de serviços de água e saneamento. Isso incluiu necessidades infraestruturais, gestão e governança, além de fluxos financeiros. O financiador incentivou a colaboração entre vários líderes de mudança de sistemas para expandir o processo em nível nacional.

Essa abordagem possibilitou que todos no distrito de Rulindo tivessem acesso sustentável e permanente ao saneamento básico. A iniciativa será ampliada para todos os distritos de Ruanda em colaboração com o governo e outras organizações não governamentais para atingir 12 milhões de pessoas até o final de 2020.



Princípio 3:

# Trabalhe em parceria franca

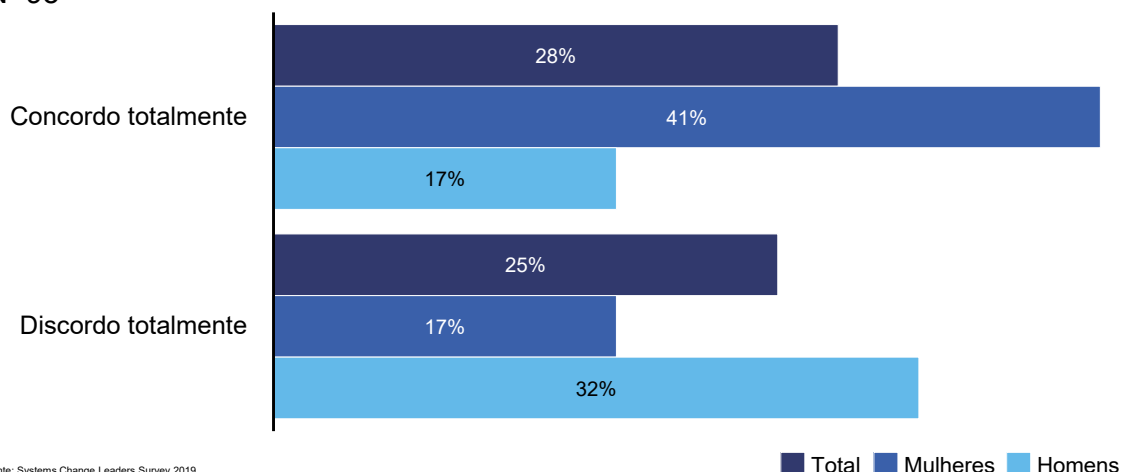
**Os financiadores sistêmicos reconhecem a dinâmica de poder entre si e os líderes de mudança de sistemas e são altamente sensíveis ao seu poder.** Na maioria dos projetos no setor social, trabalha-se a dinâmica de poder. Por exemplo, a maior parte do dinheiro filantrópico vem do hemisfério Norte e é direcionada aos destinatários no hemisfério Sul: de acordo com a Diretoria de Cooperação para o Desenvolvimento da OCDE, 22 das maiores fundações filantrópicas no mundo forneceram mais de US\$ 6.1 bilhões para trabalhos desenvolvimentistas em 2017.<sup>112</sup> Mais de 80% desses recursos foram doados por organizações americanas e o continente africano como o maior destinatário (29%), seguido pela Ásia (16%). Cerca de 50% do total arrecadado foi direcionado para atividades que abordam desafios globais<sup>113</sup>

Além disso, e independentemente da intenção, o simples fato de os financiadores estarem dando recursos aos líderes da mudança de sistemas traz um diferencial de poder na relação financiador-receptor.<sup>114</sup> Em nossa pesquisa, apenas 28% dos entrevistados concordaram<sup>115</sup> que trabalham em parceria franca com seus financiadores, enquanto um número semelhante (25%) discordou nitidamente. Curiosamente, uma parcela maior entre mulheres concordou com a pergunta (41% de todas as mulheres entrevistadas versus 17% de todos os homens entrevistados), enquanto o contrário é verdade entre os entrevistados que discordaram (17% de todas as mulheres entrevistadas versus 32% de todos os homens entrevistados).

**Os entrevistados estão divididos em: 28% concordam que trabalham em parceria franca com seus financiadores, enquanto 25% discordam; metade dos entrevistados não tem uma opinião formada**

Eu tenho uma parceria de iguais com meus financiadores.

N=95



Fonte: Systems Change Leaders Survey 2019

De forma mais sutil, os líderes da mudança de sistemas por vezes assumem implicitamente que precisam cumprir os desejos – às vezes até não declarados – de seus financiadores. A experiência de um financiador ilustra isso. Ao ser contratado, nosso parceiro de entrevista foi informado que: “De agora em diante, você não terá más ideias”<sup>116</sup> refletindo uma tendência de organizações evitarem o questionamento das opiniões de seus financiadores por medo de suspenderem o seu financiamento.

Sistemas só mudarão se a relação entre líderes da mudança de sistemas e seus financiadores mudar para uma parceria franca.<sup>117</sup> Isso inclui a liberdade e a confiança para dizer a seus financiadores o que precisam – e o que não precisam.<sup>118</sup> Os financiadores sistêmicos estão, portanto, altamente conscientes da dinâmica de poder presente nestes relacionamentos, trabalhando proativamente para mudá-los, por exemplo, colocando a liberdade para tomar decisões nas mãos dos líderes de mudança de sistemas<sup>119</sup> e enfatizando que a dissidência não resultará em consequências negativas.<sup>120</sup> Além disso, os financiadores sistêmicos se veem como parte do sistema que pretendem mudar e refletem continuamente sobre como seu comportamento afeta o sistema e seus constituintes.

**“Relacionamento é mais importante que a transação financeira: priorize a conexão e crie espaço para a compreensão.”**

– Parceiro de entrevista



#### Recomendação

##### **Gerencie expectativas entre um líder da mudança de sistemas e o financiador sistêmico**

Considere declarar explicitamente as expectativas tanto para o financiador quanto para o líder de mudança de sistemas, em um acordo por escrito para destacar a igualdade contratual de ambas as partes.<sup>121</sup> Isso não deve implicar uma relação transacional entre os o líder da mudança de sistemas e seu financiador, mas sim determinar uma parceria em que ambos os lados fornecem diferentes recursos e são igualmente fundamentais no trabalho da mudança de sistemas.<sup>122</sup> Sem precisar dizer que ambas as partes devem celebrar esse acordo de forma totalmente voluntária.

##### **A linguagem é importante**

Muitos estudos mostraram que a linguagem enquadra nossa visão de mundo, incluindo narrativas de relacionamentos subordinados. Avalie a linguagem que você usa para se referir aos líderes de mudança de sistemas, para promover parcerias entre iguais: considere o uso de “sócio do programa” em vez de “financiador”, “beneficiado” ou “beneficiário”.<sup>123</sup> Este relatório usa o termo “líder da mudança de sistemas” para demonstrar uma parceria igualitária.

**“O financiamento sistêmico não inclui apenas as grandes apostas – pequenas quantias [e apoio não monetário] também podem ter impacto sistêmico.”**

– Parceiro de entrevista

### **Aprenda junto aos líderes da mudança de sistemas**

Procure maneiras de mostrar seu compromisso com uma parceria igualitária por meio de ações, tanto quanto palavras. Um financiador compartilhou que sua equipe da fundação participaria em *workshops* para incorporar uma abordagem de mudança de sistemas com seus pares financiados – isso mostrou claramente a humildade e a vontade da fundação de embarcar em uma jornada de aprendizagem conjunta para a mudança de sistemas. Procure oportunidades como essa para se envolver ativamente, de igual pra igual, com líderes da mudança de sistemas.

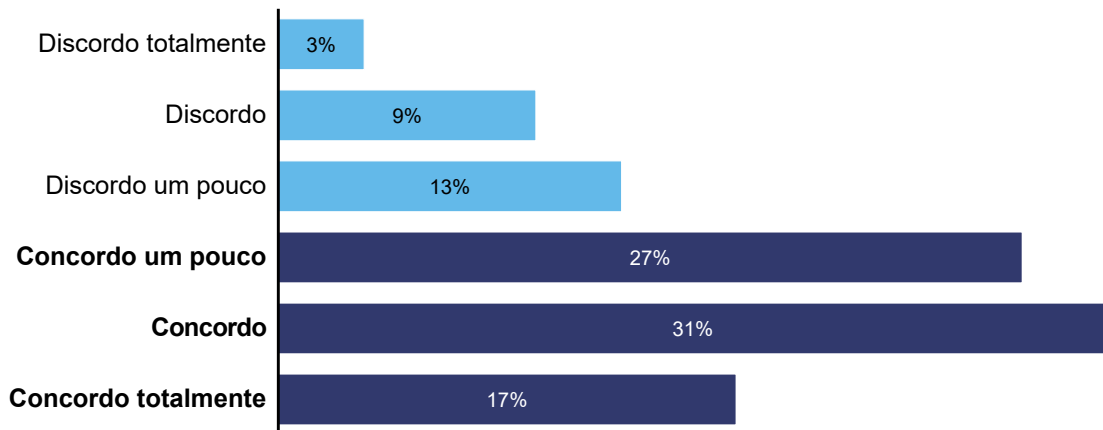
Outro financiador recomendou abordar a dinâmica do poder abertamente, relatando uma experiência em que conversas desconfortáveis ajudaram a construir um relacionamento mais próspero: o financiador assegurou a um líder da mudança de sistemas que sua fundação queria uma parceria genuinamente igualitária, dizendo que críticas e desacordos construtivos não colocariam o financiamento em risco<sup>124</sup>.

**Os financiadores sistêmicos ouvem e entendem o que os líderes da mudança de sistemas precisam e, em seguida, fornecem o apoio adequado.** Eles estão cientes de que os líderes da mudança de sistemas estão mais familiarizados com o problema sistêmico em questão, e que o envolvimento mais ativo do financiador pode distrair tais lideranças dos insights que vêm desse profundo conhecimento do sistema. Além disso, os financiadores sistêmicos sabem que precisarão ser capazes de questionar suas pressuposições<sup>125</sup> e descobrir a melhor forma de contribuir para os esforços da mudança dos sistemas.<sup>126</sup> Eles investem tempo para estabelecer um relacionamento forte que possa impulsionar o esforço de mudança dos sistemas já no começo do programa,<sup>127</sup> ajudando os líderes a revisitarem seus próprios trabalhos e desenvolverem novas ideias para mudarem sistemas.<sup>128</sup>

Esses financiadores escutam com empatia e humildade,<sup>129</sup> se envolvem em conversas e reconhecem seus próprios preconceitos e suposições. Isso permite que os líderes da mudança de sistemas divulguem seus desafios, articulem suas necessidades (que muitas vezes não são apenas monetárias),<sup>130</sup> e conduzam suas próprias agendas. Esse tipo de comportamento já parece ser bastante comum: 75% dos entrevistados em nossa pesquisa concordaram que têm discussões honestas, respeitadas e regulares com seus financiadores. Ao mesmo tempo, um financiador que foi líder da mudança de sistemas durante muito tempo em sua carreira percebeu uma cultura enraizada de desconfiança entre alguns financiadores com quem trabalhou junto no passado.<sup>131</sup>

## A maioria (75%) dos entrevistados relata ter discussões honestas, respeitosas e regulares

Meus financiadores mantêm discussões honestas e respeitosas comigo sobre o progresso da minha iniciativa. N=95



Fonte: Systems Change Leaders Survey 2019

Os financiadores sistêmicos estão cientes de que o investimento não é meramente financeiro. Em muitos casos, financiadores podem fornecer um valioso apoio não monetário, incluindo o compartilhamento de aprendizados, *networking*, amplificação de mensagens ou fornecimento de conhecimentos específicos (por exemplo, questões jurídicas, processos políticos, aconselhamento estratégico). Nossa pesquisa apontou que líderes da mudança de sistemas reconhecem a assistência para captação financeira como o apoio não monetário mais importante, seguido por diferentes tipos de consultoria (como por exemplo, estratégia, comunicação, design organizacional). Os líderes da mudança de sistemas também mencionaram a carência por apoio na comunicação, *networking* e coleta de dados para compreender “o que está acontecendo em outros lugares semelhantes”.



### Recomendação

#### **Dedique tempo à construção de laços de confiança com seus líderes da mudança de sistemas**

Refleta sobre o que sua organização precisa para confiar em um líder de mudança de sistemas e se mobilize para preencher esses requisitos (por exemplo, *due diligence* detalhada<sup>132</sup>) antes de iniciar o financiamento.<sup>133</sup> De maneira semelhante, identifique o que sua organização pode fazer para ganhar a confiança dessas iniciativas. Considere passar tempo *in loco* com organizações financiadas, conhecendo suas equipes e seu trabalho, aprendendo sobre seus motivos para impulsionar a mudança de sistemas (e esteja aberto a compartilhar suas próprias motivações também). Um financiador compartilhou que visitar as comunidades nas quais seu parceiro trabalhou não apenas o ajudou a entender os desafios que foram superados e o progresso alcançado, mas também aprofundou um relacionamento de uma década com os líderes de mudança de sistemas.<sup>134</sup>

#### **Dê mais do que recursos financeiros**

Identifique maneiras em que sua organização pode fornecer suporte não monetário, refletindo sobre suas vantagens e quais ativos específicos ela pode oferecer. Além disso, considere

usar o nome e o perfil da sua organização para amplificar o trabalho dos líderes de mudança de sistemas<sup>135</sup> e esteja disposto a recuar quando sua presença atrapalha mais do que ajuda<sup>136</sup>. Ao mesmo tempo, esteja atento à dinâmica de poder: não force sua proposta de apoio aos líderes de mudança de sistemas, mas pergunte o que eles precisam e contribua de acordo.

### **Visão geral do que organizações parceiras podem oferecer além do dinheiro**

Todas as organizações parceiras que co-publicaram este relatório são dedicadas a apoiar abordagens de mudança de sistemas e sabem que o financiamento representa mais do que o dinheiro. Os seguintes parágrafos fornecem um escopo do que cada parceiro pode considerar como apoio:

#### **Ashoka**

A Ashoka sempre apostou em líderes visionários que possuem uma nova perspectiva do que é possível no mundo. O que aprendemos é que, além da mudança de sistemas que ela propaga, o maior impacto da Ashoka é que ela permite que muitas pessoas sejam agentes de mudança. Suas ideias e exemplos revelam padrões que podem acelerar a mudança e, dessa forma, nosso apoio financeiro será alavancado: na forma de crescimento organizacional, mudança de políticas, replicação independente e muito mais.

A Ashoka especificamente apoia líderes da mudança de sistemas (“fellows”) das seguintes maneiras:

1. **Processo seletivo da Ashoka.** O processo seletivo ajuda bolsistas a se identificarem como empreendedores sociais, bem como validam e ponderam suas abordagens de mudança de sistemas para que realizem reformas de longo prazo.
2. **Apoio ao crescimento de soluções para mudança de sistemas.** A rede Ashoka ajuda empreendedores sociais do setor a enxergarem e, em seguida, embarcarem em seu próximo patamar de impacto e influência. Os *fellows* da Ashoka recebem feedback e suporte personalizado, além de uma bolsa financeira de três anos.
3. **Comunidade de Aprendizagem.** Desde o primeiro dia, os aprendizes da Ashoka se juntam a uma comunidade diversificada e confiável, reunindo 3.900 empreendedores de mais de 90 países.
4. **Adoção acelerada de novas estruturas para mudança.** Após 40 anos construindo uma comunidade de mudança de sistemas, a Ashoka ajuda a acelerar grandes mudanças globais com base em padrões que podemos evidenciar em toda a nossa comunidade de líderes de mudança de sistemas. Por exemplo, a Ashoka está atualmente trabalhando para mudar a mentalidade dos jovens à medida que crescem, para que eles entendam seu potencial de serem agentes da mudança.

#### **Co-Impact**

A mudança de sistemas exige mais do que apenas recursos financeiros. Ela requer uma série de apoios não financeiros, baseada na consideração de como as relações entre financiadores e parceiros são estruturadas – reconhecendo os líderes da mudança de sistemas (“sócios de programa”) como os

especialistas de conhecimento contextual e técnico fundamental. A Co-Impact oferece uma variedade de suportes, sustentados por um compromisso com o diálogo e o serviço, para que seus sócios possam conseguir o que precisam para fortalecer suas organizações, desenvolvendo as capacidades da equipe e apoiando o ecossistema como um todo. Desta forma, os líderes da mudança de sistemas e esses sistemas de financiamento podem ter um impacto maior, mais profundo e mais duradouro. As principais áreas de apoio incluem, mas não estão limitadas a:

- **financiamento flexível** dedicado ao fortalecimento organizacional (normalmente U\$ 500.000 ao longo de cinco anos). Isso pode ser usado para o desenvolvimento de uma ampla gama de necessidades, incluindo, mas não se limitando a: estratégias; sistemas e tecnologia que analisam dados e ajudam na tomada de decisões; lideranças; construção de coalizões; análise de economia política; estratégias de comunicação; medidas e métricas; estratégias de gênero, inclusão e distribuição de energia; promoção de *feedback*; segurança digital; conselhos e reestruturação organizacional; recursos de captação de recursos; e gerenciamento de riscos;
- **apoio ao desenvolvimento de capacidades** a serviço das prioridades dos sócios do programa, seja refletindo um componente central do prospecto e orçamento da mudança de sistemas da organização parceira e/ou através de *check-ins* regulares (1-3 vezes por trimestre) e oferta de uma perspectiva externa, quando útil;
- **acesso a redes e recursos**, por exemplo, indivíduos, organizações, treinadores, consultores, sites, ferramentas, histórias e financiamento adicional, que podem ser úteis para os líderes do programa, bem como apoio para convocar reuniões com intuito de compartilhar lições, desenvolver ideias e/ou organizar ações coletivas.

### Echoing Green

Através do nosso programa integral de dois anos, encontramos pessoas que trabalham para tornar o mundo melhor de forma relevante. Em seguida, os ajudamos a se tornarem líderes impactantes, conectando-os com as ferramentas, recursos e comunidades que precisam para dar vida às suas ideias.

Todos os inscritos recebem nosso modelo de suporte comprovado, que consiste em:

#### Desenvolvimento de liderança

**Enquadramento personalizado.** Um programa abrangente e individualizado para trabalhar na construção de habilidades de liderança, desenvolvendo as estruturas e estratégias necessárias para que as ideias prosperem.

**Apoio ao bem-estar.** Apoio contínuo de três Echoing Green Chaplains, com foco no bem-estar mental e emocional, bem como oficinas de autocuidado projetadas especificamente para os desafios do empreendedorismo



## Recursos de arranque

**Gerente de portfólio dedicado.** Um consultor especializado e parceiro de pensamento que orienta o crescimento da liderança, ajudando a construir ideias e preparar organizações para o sucesso, conectando bolsistas a recursos adicionais e oportunidades de financiamento.

**Capital semente.** Um recurso pago em quatro parcelas iguais, ao longo de dois anos (USD 80.000 para indivíduos; USD 90.000 para parcerias), além de um recurso de benefício flexível. O financiamento oferecido a organizações com fins lucrativos é feito no formato de subsídios recuperáveis.

## Apoio perene

**Retiros e eventos de networking.** Reuniões internacionais para conectar participantes do programa de diferentes classes e grupos, inclusive líderes empresariais experientes, instituições e investidores comprometidos com a solução de problemas globais.

**Grupos especializados em consultoria.** Apoio litigioso *pro bono* e conselho de investimento, além de um conjunto de auxílios fornecidos pelos principais profissionais do setor para navegar os mares do empreendedorismo social e do investimento de impacto.

## Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

A Schwab Foundation reconhece que certos problemas exigem uma colaboração multissetorial e que enfrentar desafios complexos requer uma resposta coletiva. Ela tenta providenciar exposição, capacitação e uma comunidade de confiança que apoie os líderes da inovação social a mudar o mundo.

A Schwab Foundation apoia seus premiados no desenvolvimento da inovação social por sua:

- **plataforma de ativismo.** Aumentar o alcance dos inovadores sociais e de seus trabalhos em plataformas globais, legitimando-os como pares de líderes mundiais e facilitando a exposição personalizada à mídia;
- **networks de parceria e conhecimento.** Dando-lhes acesso ao conhecimento global, redes, líderes mundiais e parceiros através das reuniões do Fórum Econômico Mundial;
- **desenvolvimento de capacidades.** Avançando a liderança do sistema através da educação executiva na Harvard Kennedy School;
- **suporte de pares.** Promoção de um espírito coletivo através de treinamento de liderança, mentoria *peer-to-peer* e fornecimento de ferramentas, sistemas de apoio e conexões com uma gama diversificada de eventos.

### Skoll Foundation

A lógica da Skoll Foundation é simples: se aplicarmos nossos ativos financeiros e não monetários de maneira alinhada, coordenada e estratégica, poderemos ajudar a acelerar a mudança no nível dos sistemas. Nosso apoio não monetário inclui:

- destacar os vencedores do Skoll Award de Empreendedorismo Social, apresentando-os em palanques e plataformas digitais, oferecendo a realização de palestras e conectando-os a outros financiadores e possíveis parceiros da rede da fundação;
- convocar inovadores sociais de vários setores em diversos fóruns, incluindo o Skoll World Forum e a série TEDx Skoll Conversation;
- produzir e apoiar campanhas públicas, além de simpósios de liderança de pensamento para envolver e ativar públicos-alvo;
- apoiar as narrativas dos Skoll Awardees, por meio da produção documentários e experiências de RV que relatam seus esforços;
- fornecer apoio mútuo e oportunidades de crescimento pessoal para empreendedores sociais, através do apoio a programas como Tendrel e The Well-Being Project;
- engajar financiadores com perspectivas parecidas para direcionar recursos adicionais para empreendedores sociais, influenciando e elaborando suas práticas de financiamento
- compartilhamento os dados dos vencedores do Skoll Award (por exemplo, impacto ao longo do tempo) com financiadores e parceiros interessados;
- colaborando com pesquisadores, centros acadêmicos, entre outros, para influenciar e aprender com o campo da mudança social e do empreendedorismo.

**Os financiadores sistêmicos estão atentos aos recursos limitados dos líderes da mudança de sistemas, simplificando os processos de inscrição e relatórios.** Os financiadores sistêmicos reconhecem o custo de oportunidade inerente envolvido em se inscrever no seu programa e no cumprimento dos processos de relatórios. Os recursos alocados aos processos – não menos importante que o tempo consumido de lideranças dentro da organização – também poderiam ser usados para um trabalho que contribui diretamente para promover a mudança de sistemas.<sup>137</sup> Eles respeitam os recursos dos líderes da mudança de sistemas durante todo o processo de aplicação<sup>138</sup> e moldam seus relatórios para atender às necessidades do setor e não às suas próprias.

Os formatos dos relatórios são frequentemente determinados pelas informações requisitadas pelos financiadores (autopercebidas),<sup>139</sup> resultando em modelos predefinidos e requisitos que são impostos aos líderes de mudança de sistemas. Isso consolida uma dinâmica de poder insalubre de conformidade, podendo resultar em um fardo caso os líderes da mudança de sistemas trabalhem com vários financiadores. Além disso, representam uma oportunidade perdida para apoiar líderes da mudança de sistemas em suas jornadas de aprendizagem, quando os relatórios poderiam levar

a reflexões sobre experiências passadas e caminhos de desenvolvimento futuro<sup>140</sup>. Um financiador sistêmico eficaz dilui os relatórios ao que é necessário, tendo em mente que os relatórios devem criar transparência para o líder da mudança de sistemas, não apenas para o financiador<sup>141</sup>.

Quando solicitados a descrever aspectos particularmente úteis dos relatórios, os líderes da mudança de sistemas forneceram respostas que poderiam ser agrupadas em três temas:

- coleta de dados e medição de impacto: “Os relatórios nos ajudaram a descobrir como medir impacto de uma maneira que é alinhada com nossos esforços de longo prazo, ao mesmo tempo em que fornecem aos doadores o que eles precisam para avaliar a eficácia de seu apoio”<sup>142</sup>
- levando a autorreflexão: “Ter que refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou me ajudou a entender os processos profundamente. É muito valioso ver quanto progresso fizemos ao longo de um ano!”<sup>143</sup>
- facilitar uma melhor colaboração e comunicação com os financiadores: “Os relatórios permitiram que nossos financiadores discutissem o progresso conosco, investindo tempo e esforço em ver e entender não apenas o projeto que estão financiando, mas também nosso trabalho e nossos valores!”<sup>144</sup>



## Recomendação

### **Alinhe os relatórios com uma mentalidade de mudança de sistemas**

Avalie se os requisitos de seus relatórios refletem a natureza de longo prazo da mudança de sistemas, ou se concentram principalmente em dados de curto prazo. Em um diálogo aberto com seus líderes de mudança de sistemas, colabore para elaborar as perguntas do relatórios<sup>145</sup> e defina conjuntamente o resultado de alcançar seus objetivos sistêmicos, estabelecendo métricas e marcos em conformidade.<sup>146</sup> Os financiadores podem sugerir perguntas como “lições aprendidas” ou “próximos passos” para ajudar a organização a melhorar.<sup>147</sup>

A lista a seguir reflete a gama de perguntas sugeridas pelos financiadores em nossas entrevistas:

- Quais são os marcos para a mudança de sistemas pretendida? Para quais delas você está contribuindo atualmente?
- O que você aprendeu que reforçou ou fez você repensar sua estratégia?
- Qual atuação desempenhou na sua comunidade? Como você está envolvendo os cidadãos e as partes interessadas?
- Com que tipo de parceiros você trabalhou, ou quais alavancas você estava puxando?
- Quais organizações você está ajudando?
- Alguém está replicando sua abordagem?

- Você está influenciando a política pública?
- Qual é o ponto de inflexão? Você está mais perto do seu objetivo?

### **Descarte as metas de financiamento**

Se você atualmente usa metas de financiamento (ou seja, autoriza mais financiamento se determinados marcos ou métricas forem cumpridos), avalie se elas se alinham com a natureza de longo prazo da mudança de sistemas e considere eliminá-las caso contrário. Se você precisar usar metas de financiamento, projete-os de uma maneira que permita mudanças em sua abordagem e enfatize o trabalho em direção a metas de longo prazo.<sup>148</sup>

### **Simplifique seu processo de inscrição**

Revise seus requisitos atuais de inscrições e elimine encargos desnecessários para os líderes da mudança de sistemas. Alguns financiadores sugeriram usar modelos deliberadamente curtos ou aceitar documentos que podem ser usados para vários tipos de financiamento, em vez de exigir o uso de um modelo único da organização.<sup>149</sup>

Além disso, considere oferecer webinários para responder perguntas relacionadas à aplicação, a fim de tornar o processo mais igual para todos os candidatos, incluindo aqueles que possam ter uma barreira linguística ou menos experiência com inscrições.<sup>150</sup> Finalmente, avalie se as chamadas abertas podem ajudar os líderes da mudança de sistemas a entender o que você está procurando antes que eles se inscrevam – encontre um equilíbrio entre ser o mais específico possível com o tipo de sistema que você deseja mudar e minimize barreiras para que lideranças do setor possam entrar em contato.<sup>151</sup>

### **Considere alinhar-se com outros financiadores**

Se muitos dos líderes da mudança de sistemas que você encontrar também trabalharem com outros financiadores, pode ser útil usar o mesmo formato de inscrição ou compartilhar relatórios de *due diligence* entre os financiadores (desde que o candidato consinta) para minimizar o esforço necessário de se inscrever no programa.<sup>152</sup> Você pode até considerar o financiamento agrupado, que é um formato colaborativo onde vários financiadores apoiam o mesmo líder da mudança de sistemas como um grupo, geralmente usando um conjunto de documentos para todas as organizações de financiamento envolvidas.<sup>153</sup>

Esteja ciente, no entanto, que tal colaboração com outros financiadores requer uma construção de laços de confiança.<sup>154</sup> Um de nossos parceiros entrevistados que organiza conferências de financiamento do empreendedorismo social com várias partes interessadas, compartilhou uma anedota de uma dessas experiências. Embora todos concordassem que o financiamento era necessário e que o alinhamento com outros financiadores ajudaria, quando se tratava dos detalhes, os financiadores muitas vezes só confiavam em seu próprio trabalho, como nos processos de aplicação ou *due diligence*.

O Parceiro de entrevista também mencionou outro aspecto interessante: os diferentes acionistas muitas vezes falam coisas semelhantes, mas usavam uma linguagem diferente.

O alinhamento também pode reduzir a carga de relatórios. Uma colaboração de financiadores, ou mesmo do setor como um todo, deve portanto cooperar e, pelo menos, concordar com uma base de relatórios compartilháveis para minimizar esforços.<sup>155</sup>

Outro Parceiro de entrevista sugeriu que a orientação regulatória (por exemplo, um código de conduta) poderia ajudar enormemente a simplificar os formatos de inscrições e relatórios, assim reduzindo a carga burocrática para líderes da mudança de sistemas.<sup>156</sup>

### **Reconheça o custo de seus processos – e considere a compensação**

Considere compensar potenciais parceiros pelo tempo e custo necessários durante todo o processo de inscrição, especialmente nas últimas rodadas de processos elaborados. Vários financiadores afirmaram que dão subsídios substanciais a possíveis parceiros como compensação pelo tempo que gastam em suas inscrições.<sup>157</sup> Da mesma forma, se você oferecer financiamento para metas específicas no trabalho de um líder da mudança de sistemas em vez de financiamento irrestrito, aloque uma parcela de despesas gerais que cubra o custo de cumprir seus requisitos de relatório e muito mais.<sup>158</sup>



### Estudo de Caso 3: Blue Ventures

**A Blue Ventures foi capaz de dar seus primeiros passos em direção à mudança de sistemas porque seus financiadores ouviram suas necessidades, se comprometeram com parcerias (não prescrições) e se alinharam aos valores da organização.**

A Blue Ventures foi pioneira em uma nova maneira de gerenciar a pesca tropical, dando às comunidades costeiras uma função de liderança na governança marinha local. Esse impacto tornou-se possível quando novos financiadores permitiram que a Blue Ventures adaptasse sua abordagem aos contextos locais e se comprometesse com uma atuação em tempo integral. Esses sócios financiadores compartilharam os valores da Blue Ventures, que coloca as comunidades pesqueiras em primeiro lugar, e estavam dispostos a entender estratégia da Blue Ventures, dando a ela o espaço e o tempo necessários para implementar os seus conceitos. Essas parcerias ajudaram a Blue Ventures a capacitar comunidades locais como gerentes marinhos que podem tomar e fazer cumprir decisões sobre o uso de seus recursos.

A Blue Ventures atinge 420.000 pessoas na África Oriental, no Oceano Índico e no Sudeste Asiático, e compartilha sua experiência globalmente para apoiar 32 parceiros.



Princípio 4:

**Prepare-se para  
um compromisso  
de longo prazo**

**Os financiadores sistêmicos são realistas sobre o tempo que leva para alcançar a mudança de sistemas.**<sup>159</sup>

Resultados visíveis podem ser muito gratificantes para financiadores, mas raramente estão alinhados com uma abordagem de mudança de sistemas – este trabalho pode levar anos para se realizar e as ações individuais geralmente têm um impacto indireto. Por exemplo, quase todos (98%) dos líderes da mudança de sistemas que entrevistamos indicaram que precisariam de pelo menos três anos para alcançar suas metas – mas 55% acham que seus financiadores não fornecem o suporte necessário para o cronograma plurianual necessário para alcançá-lo. De fato, nenhum dos entrevistados “concordam totalmente” que seus financiadores forneceram tal apoio.

**“A era dos subsídios de um ano deve acabar.”**

– Parceiro de entrevista

Os líderes da mudança de sistemas geralmente não definem seus trabalhos como projetos individuais, mas como múltiplos esforços de longo prazo, o que gera um conflito de interesses entre seus trabalhos e financiadores que enfatizam o sucesso a curto prazo. Além disso, os ciclos curtos de financiamento impulsionam líderes na mudança de sistemas a gastar uma quantidade relevante de tempo para preencher pedidos de financiamento futuros, em vez de trabalhar em sua iniciativa sistêmica.<sup>160</sup> Por último, a mudança de sistemas geralmente envolve a colaboração de uma ampla gama de parceiros, o que pode levar muito tempo para se estabelecer. Os financiadores sistêmicos, portanto, computam esses prazos estendidos, especialmente quando a mudança de sistemas pretendida requer a ação de terceiros, como entidades governamentais.<sup>161</sup>



#### Recomendação

##### **Financie a longo prazo**

Considere estender seus ciclos de financiamento para três ou mais anos, para permitir que os líderes da mudança de sistemas planejem estrategicamente para o longo prazo,<sup>162</sup> enquanto você, como financiador, alinha o ciclo de financiamento à sua “habilidade e capacidade de refletir sobre os resultados e aprendizados de subsídios anteriores”.<sup>163</sup> Você também pode explorar a opção de fornecer financiamento que preencha as lacunas entre o financiamento do projeto de outras fontes. Você pode até querer seguir o exemplo de organizações como a Ashoka, que assume compromissos perenes com seus parceiros de mudança de sistemas com apoio não monetário, como acesso à *networks*.

##### **Revise e adapte marcos regularmente**

Muitas organizações usam marcos para dividir metas sistêmicas de longo prazo em pequenas porções. Revise esses marcos regularmente, garantindo que eles mantenham a sua relevância em um mundo volátil. Uma organização de financiamento que entrevistamos define seus marcos de acordo com um roteiro global publicado por uma organização intragovernamental, que ajuda a criar uma compreensão mais profunda do que é necessário para alcançar objetivos de longo prazo de um ponto de vista mais amplo e multidisciplinar.<sup>164</sup> Um líder da mudança de sistemas que entrevistamos enfatizou a importância de ser capaz de reagir rapidamente a oportunidades emergentes, como criar tração política para desencadear mudanças públicas.<sup>165</sup>

**Os financiadores sistêmicos reconhecem que o trajeto de uma iniciativa mudará ao longo do caminho.** Muitos financiadores requerem metas lineares predefinidas para decidir se irão financiar um projeto. Eles estão, portanto, vinculando o sucesso das organizações (e a decisão de fornecer financiamento contínuo) à adesão dessas metas – mesmo que evidências apontam que esse não é o melhor uso de recursos a longo prazo. Essa lógica não funciona para quem visa mudar sistemas, pois a complexidade inerente de tal esforço geralmente requer ajustes drásticos ao longo do caminho que são impossíveis de antecipar na idealização de uma iniciativa,<sup>166</sup> isso pode ocorrer quando um líder de mudança de sistemas reconhecer causas mais profundas dos problema que tenta solucionar ao se aprofundar no seu trabalho, por exemplo.<sup>167</sup> Em nossa pesquisa, 74% dos entrevistados indicaram que sua iniciativa sofreu grandes mudanças ao longo do caminho, enquanto 23% relatam pequenas mudanças.

Os financiadores sistêmicos aceitam que mudanças podem acontecer e percebem que o reconhecimento de abordagens que não funcionaram levará a um maior impacto a longo prazo – de fato, 32% das lideranças que entrevistamos (fortemente) concordaram<sup>168</sup> que seus financiadores apoiam suas mudanças, enquanto 31% concorda “um pouco”. Os financiadores sistêmicos também criam condições que podem facilmente acomodar tais mudanças, como a liberação de financiamento irrestrito que pode ser realocado, ou focando as discussões de alinhamento no objetivo final enquanto deixam os líderes de mudança de sistemas escolherem os caminhos apropriado

**“Nossa compreensão do nosso trabalho se aprofundou ao longo do tempo.”**

—Meenakshi Gupta, Goonj



#### Recomendação

##### **Esteja preparado para uma evolução no modelo de financiamento**

À medida que os líderes da mudança de sistemas aprendem, é provável que suas iniciativas experimentem novas abordagens e, possivelmente, outras fontes de financiamento. Considere se, ou como, suas práticas de financiamento podem acomodar fontes de financiamento diversificadas (por exemplo, trazer financiadores adicionais a bordo, desenvolver fluxos de receita, adotar modelos organizacionais híbridos com entidades com e sem fins lucrativos).<sup>169</sup>

##### **Elogie o aprendizado por tentativa e erro**

Esteja ciente de que tanto você, quanto um líder da mudança de sistemas, pode se equivocar no melhor caminho para mudar um sistema. Para encontrá-lo, é necessário experimentar e avaliar diferentes abordagens ao longo do caminho.<sup>170</sup> Portanto, considere os “fracassos” como etapas processuais que aproximam os líderes da mudança de sistemas do caminho ideal para alcançar o seus objetivos e permita que as iniciativas se adaptem à realidade do momento.<sup>171</sup>

Considere discutir como essas experiências podem contribuir para abordagens futuras com líderes da mudança de sistemas<sup>172</sup> e reconheça e aprenda com os seus próprios erros.

**Os financiadores sistêmicos pedem que os líderes de mudança de sistemas sejam ambiciosos, mas também realistas.** Por sua própria definição, a mudança de sistemas é uma abordagem ambiciosa para os desafios prementes do nosso tempo. Embora seus desafios são enormes, a mudança sistêmica é muitas vezes impulsionada por líderes em comunidades locais, o que significa que orçamentos



mirabolantes não são fundamentais para fazer um impacto\*. Enquanto a narrativa de que grandes mudanças só podem ser feitas por grandes organizações possa servir como elemento desanimador, pequenos financiadores podem contribuir muito para os esforços da mudança de sistemas se forem ambiciosos o bastante.<sup>173</sup> De maneira semelhante, as organizações que impulsionam os esforços da mudança de sistemas não precisam ser grandes: na verdade, objetivos sistêmicos, como a adoção de uma nova política pública<sup>174</sup> ou uma inovação no setor corporativo<sup>175</sup>, geralmente não dependem de uma grande organização.

Definir o nível de ambição também é crucial para o sucesso do esforço da mudança de sistemas. Um financiador compartilhou que o apoio, ou acatamento, do governo é mais provável se a iniciativa em questão tiver metas claramente delineadas. A iniciativa que esta fundação financiou fechou uma lacuna no sistema de apoio local para famílias com pais mentalmente doentes, integrando cuidados psicológicos para seus filhos com as consultas administrativas dos pais. O poder público eventualmente assumiu e expandiu o programa para outros grupos vulneráveis, porque era barata e exigia apenas pequenas mudanças.<sup>176</sup>



#### Recomendação

##### **Estabeleça metas realistas conjuntamente**

Colabore com os líderes de mudança de sistemas que você apoia para definir metas realistas e peça-lhes que articulem sua própria ambição com base em experiências *in loco*.<sup>177</sup> Nessas conversas, você pode descobrir que os profissionais que conduzem tais esforços usam uma linguagem muito diferente para descrever a mudança de sistemas: esteja atento aos diferentes contextos nos quais diferentes lideranças experienciam esses desafios e dialogue para chegar a um entendimento, em vez de forçar seus termos ou estruturas preferidas.



**A Barefoot College apoia mulheres sem educação formal, para que se tornem agentes do desenvolvimento sustentável em comunidades rurais em todo o hemisfério Sul.**

Por mais de 40 anos, a Barefoot College vem treinando mulheres que nunca receberam educação nem aprenderam habilidades técnicas. O que começou como um programa ensinando as mulheres a serem mecânicas de bombas se transformou em faculdades treinando-as para se tornarem engenheiras solares e empreendedoras. Essa abordagem as coloca em uma posição propícia para impulsionar mudanças locais e sustentáveis e elevar a economia, ao mesmo tempo em que muda as normas e ideias sociais. Portanto, a Barefoot College não apenas aborda problemas de pobreza e desigualdade, mas também muda radicalmente a função que mulheres desempenham em suas comunidades.

Ao longo dos anos, a Barefoot College trabalhou com financiadores que entenderam a importância do engajamento a longo prazo e das abordagens sistêmicas. Uma parceria de mais de uma década com o governo da Índia financiou o treinamento de mais de 2.200 engenheiras solares, além de apoiar a evolução do modelo de treinamento da Barefoot College. Da mesma forma, uma pequena doação da Apple que focava em projetos se transformou em uma parceria que disponibiliza fundos irrestritos para construir a capacidade organizacional que a Barefoot College precisava para fazer a transição de seu trabalho para uma abordagem totalmente sistêmica.

A confiança e o comprometimento de longo prazo de vários financiadores permitiram que a Barefoot College ampliasse sua solução de carbono zero para 96 países. Essa confiança incentivou 11 países a alocarem recursos federais no modelo de “acesso à energia” baseado em comunidades\*, trazendo energia limpa para mais de um milhão de pessoas.



Princípio 5:

**Colabore com  
outras partes  
interessadas**

**Os financiadores sistêmicos se alinham com outros investidores para aumentar sua eficácia, coordenando ações conjuntas.** Ter diversos financiadores é importante para a vitalidade do setor social em geral. Isso fornece uma base para explorar diferentes propósitos, focos e abordagens, que contribuem para uma sociedade e ambiente animados. As colaborações entre financiadores podem assumir diferentes formas e podem ser muito bem-sucedidas se bem mantidas.<sup>178</sup> Em alguns casos, tais colaborações podem até reduzir o tempo que os líderes de mudança de sistemas gastam em tarefas que normalmente teriam que repetir para cada financiador individual, como solicitar novos recursos e escrever relatórios.<sup>179</sup>

**“Não assuma que só você sabe tudo.”**

– Parceiro de entrevista

Como parte da nossa pesquisa, os líderes de mudança de sistemas forneceram exemplos de melhorias que experimentaram em colaborações entre duas ou mais partes interessadas. Isso incluiu um aumento na viabilidade (“As metas desenvolvidas conjuntamente com financiadores têm melhores chances de obter o apoio necessário para o que projetamos. Quando conseguimos engajar nossos doadores, também envolvemos outros apoiadores – para que possamos alcançar resultados maiores.”)<sup>180</sup> uma aceleração do dimensionamento (“Escalonar a minha iniciativa e seu impacto foi [o] resultado de uma colaboração multilateral de diferentes financiadores.”<sup>181</sup>). Ainda assim, algumas vezes pedem melhorias por parte dos financiadores (“Eu gostaria de ver muito mais colaboração e comunicação entre os financiadores que apoiam e financiam nosso trabalho. O principal recado deve ser uníssono\*. Que seja mais eficiente e menos burocrático!”<sup>182</sup>)



#### Recomendação

##### **Peça ajuda**

Ao iniciar uma jornada de apoio a abordagens de mudança de sistemas, os financiadores têm muitas perguntas e buscam conselhos práticos. Felizmente, há um corpo crescente de recursos destinados a investidores interessados em apoiar a mudança de sistemas. Mais importante ainda, peça ajuda à comunidade. Vimos em nossas entrevistas que muitos financiadores enfrentam desafios semelhantes – então por que não pedir ajuda e se beneficiar das experiências dos outros? Conversamos com financiadores que adorariam aprender com os outros.<sup>183</sup> Também discutimos isso com financiadores que visam ensinar como financiar os esforços da mudança de sistemas de forma institucionalizada, realizando workshops para fundações que procuram investir de forma mais sistemática.<sup>184</sup>

##### **Esteja confortável com o incômodo**

As colaborações se beneficiam com a diversidade de colaboradores. Esteja confortável com o fato de que você e seus colaboradores não concordarão em todos os pontos e veja isso como uma chance de ter suas ideias e visões desafiadas por um grupo em que você pode confiar.<sup>185</sup>

Isso inclui estar confortável em compartilhar as lições que você aprendeu com o grupo – tanto as boas quanto as ruins – para evoluir com a experiência alheia. Um entrevistado compartilhou conosco que ele se reúne várias vezes ao ano com um pequeno grupo de outros representantes da sua fundação para discutir suas experiências. Agora que outros financiadores pediram para

se juntar ao grupo, eles estão discutindo como ampliar a conversa de uma forma que beneficie todos os participantes.<sup>186</sup>

### **Estruture a colaboração para o sucesso**

Ao se envolver em financiamentos colaborativos, considere a criação de uma instituição neutra, como um pequeno secretariado, que seja capaz de equilibrar interesses conflitantes entre diferentes sócios investidores que financiam o mesmo líder da mudança de sistemas.<sup>187</sup>

### **Compartilhe suas experiências de várias maneiras**

Muitos financiadores hoje em dia têm sites para informar o público sobre suas iniciativas – o que também é uma boa maneira de informar potenciais colaboradores. No entanto, pense em quem você quer alcançar. Você pode, por exemplo, organizar reuniões dentro da comunidade para compartilhar seu trabalho e também atrair outros atores com potencial estratégico, como governos locais e nacionais ou representantes corporativos.<sup>188</sup>

**Os financiadores sistêmicos constroem uma rede de apoio sólida para apoiarem os seus líderes da mudança de sistemas.** A mudança de sistemas é complexa demais para uma única pessoa ou uma organização alcançar. Os financiadores sistêmicos, portanto, não apenas promovem a colaboração entre tais líderes, incentivando as iniciativas a crescerem,<sup>189</sup> e fortalecem seus relacionamentos com outras partes interessadas.<sup>190</sup>

Contatos úteis podem incluir agências governamentais, advogados, grupos midiáticos, formadores de opinião, e empresas privadas.<sup>191</sup> Entre esses, nossa pesquisa apontou que os líderes da mudança de sistemas preferem realizar colaborações com entidades governamentais. Quando os financiadores usam seu *networking* com sabedoria para circular o que os líderes da mudança de sistemas estão fazendo, eles podem agir como promotores e acelerar o impacto sistêmico.<sup>192</sup>

Por exemplo, entrevistamos um financiador sistêmico que organiza uma conferência anual para conectar *stakeholders*, como representantes do governo, corporações, líderes comunitários, entre outros. Nosso parceiro de entrevista compartilhou que essas oportunidades de *networking* estimulam novas ideias que desenvolveram em colaborações bem-sucedidas entre diferentes partes interessadas, que por sua vez também foram financiadas e apoiadas por esta organização.<sup>193</sup>

**“O cérebro coletivo ajuda a encontrar uma solução.”**

– Parceiro de entrevista



### Recomendação

### **Fomente suas colaborações**

As colaborações têm muitas vantagens<sup>194</sup> mas precisam ser nutridas. Dedique tempo para dialogar com seus parceiros colaborativos para construir um alto patamar de confiança<sup>195</sup> e avançar suas agendas em conjunto. Considere a contratação de funcionários especializados<sup>196</sup> para garantir que as seguintes condições sejam atendidas: objetivos alinhados, esclarecimento

das responsabilidades individuais de cada parceiro, mecanismos de revisão consistentes e um profundo entendimento de que as contribuições de cada parceiro são apreciadas.<sup>197</sup>

### **Comece com pequenas colaborações**

Comece colaborações com vitórias acessíveis: é conveniente simplificar algumas tarefas de partida, depois realizar workshops juntos, seguidos por uma colaboração em escala maior e assim por diante. Com essa abordagem gradativa, você pode criar confiança e definir as fundações para colaborações ainda mais profundas<sup>198</sup> Um entrevistado nos contou como sua organização conseguiu uma colaboração bem-sucedida com outro financiador: eles começaram encomendando equipamentos que ambas as organizações precisariam e depois passaram a conduzir um pequeno *workshop* em conjunto. A cada passo a colaboração se tornou cada vez mais forte através desses pequenos sucessos.<sup>199</sup>

**Os financiadores sistêmicos deixam o papel de liderança para os líderes da mudança de sistemas.** Os financiadores podem ser parceiros, colaboradores e defensores iguais aos líderes da mudança de sistemas. Mas, às vezes, seu papel mais importante é deixar os líderes da mudança de sistemas e suas organizações brilharem sozinhos. Em alguns casos, a reputação de uma fundação pode ser benéfica para iniciativas, mas também pode impedi-las – como quando um líder de mudança de sistemas está operando em um ambiente em que a proeminência do financiador pode prejudicar os esforços da iniciativa. Um exemplo seria uma iniciativa que trabalha com indivíduos em risco de radicalização; neste caso, destacar o relacionamento da iniciativa com um financiador do governo pode dificultar sua capacidade de atingir seus objetivos.<sup>200</sup> Os financiadores e os líderes da mudança de sistemas têm a difícil tarefa de decidir em conjunto qual é melhor para apoiar suas iniciativas.



#### Recomendação

### **Concordar explicitamente com suas expectativas de transparência**

Um dos parceiros entrevistados afirmou que: em acordos cooperativos com seus líderes de mudança de sistemas, eles não precisam revelar que são financiados por sua instituição.<sup>201</sup> Discriminar desde o início o que esperar e, além disso, o que não esperar, pode abrir discussões sobre quanta atenção a fundação precisa e o que é melhor para os líderes da mudança de sistemas.



#### Estudo de Caso 5: Greenhope

### **Greenhope reconhece a sua solução tecnológica como apenas uma parte do objetivo geral de mudar os sistemas de uso e reciclagem de plástico.**

A Greenhope procura substituir os plásticos tradicionais de uso único por plásticos especiais que contêm um aditivo que acelera a sua decomposição – adicionando o “retorno à Terra” aos outros “Rs” de redução, reutilização e reciclagem para ajudar no combate ao enorme problema da poluição de resíduos plásticos.

A ambição da Greenhope em mudar a forma em que se utiliza o plástico depende de seus financiadores e suas redes de contato, que amplificam a sua mensagem para universidades, agências governamentais e varejistas. Ao facilitar essas conexões, em vez de se concentrar apenas na expansão do negócio, os financiadores ajudam a abrir caminhos para mudanças políticas – como a primeira Estratégia Europeia para os Plásticos em uma Economia Circular – e práticas comerciais – como proibições de sacolas plásticas não biodegradáveis em supermercados.

Eliminar todos os plásticos não biodegradáveis de uso único – que atualmente representam 81% da produção anual total de plásticos primários (ou seja, não reciclados) para plásticos biodegradáveis – anularia 211 milhões de toneladas de resíduos em 2020. Supondo que a produção de plástico aumente para 460 milhões de toneladas por ano até 2030, a quantidade acumulada de resíduos que pode ser eliminada por plásticos biodegradáveis até 2030 é cerca de 5.080 milhões de toneladas.



**Conclusão**



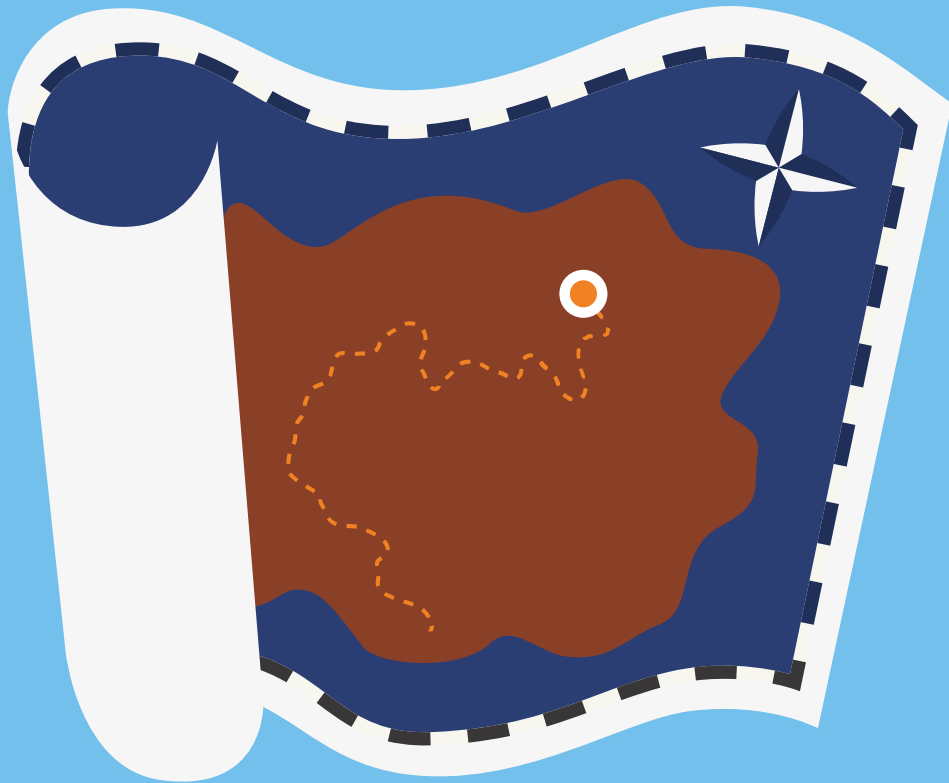
Como descrevemos neste relatório, a mudança de sistemas é um processo de longo prazo que requer paciência, aprendizado e colaboração. À medida que a comunidade de financiamento avança para apoiar esses esforços sistêmicos, podemos impulsionar a mudança social profunda e duradoura que criará um mundo de prosperidade, equidade e sustentabilidade.

Neste relatório, pretendemos compartilhar o que aprendemos em nossa jornada individual, e muitas vezes colaborativa, para apoiar os esforços de mudança de sistemas. Usando a literatura existente, uma pesquisa com líderes da mudança de sistemas e entrevistas com financiadores, intermediários e líderes da mudança de sistemas, sintetizamos cinco princípios que refletem as características dos financiadores sistêmicos:

1. adote uma mentalidade de sistemas
2. apoie caminhos evolutivos para mudança de sistemas;
3. trabalhe em parceria franca;
4. prepare-se para um compromisso de longo prazo;
5. colabore com outros financiadores e partes interessadas

Esperamos que este relatório possa contribuir para uma transformação do próprio sistema de financiamento, ajudando a comunidade investidora – incluindo filantropos, fundações, investidores de impacto, doadores corporativos, agências governamentais e organizações multilaterais – a repensar e fundamentalmente redesenhar a forma que apoiam esforços que visam a mudança dos sistemas.

Já dissemos isso várias vezes: a colaboração é um fator decisivo na mudança de sistemas. Ao publicar este relatório em grupo, esperamos sinalizar ao setor a importância e a urgência da ação colaborativa para promover mudanças nos sistemas e convidá-lo a se juntar a nós nesta jornada.



# Nossa Jornada e Solicitação

Nossas organizações, juntamente com líderes de sistemas, financiadores e outros parceiros, moldaram e avançaram o campo do empreendedorismo social, explorando abordagens para a mudança de sistemas.

Com este relatório, estamos tentando consolidar as melhores práticas existentes, por meio de pesquisa, e nossas experiências e aprendizados compartilhados. Neste processo, identificamos áreas que requerem uma análise mais aprofundada, bem como um apetite autêntico de diálogo em todo o campo para direcionar ações institucionais e a evolução do setor nas estratégias de financiamento. Enquanto nos apoiamos em nossa ampla experiência de sustentar mudanças sociais eficazes, permanecemos conscientes das limitações de nossos modelos mentais e da necessidade de convidar outras pessoas a colaborar.

Com base nas conclusões e recomendações deste relatório, estamos interessados em explorar as seguintes questões:

1. Como podemos montar, de forma coletiva, um conjunto possível e eficaz de intervenções para mudar sistemas, começando pelo sistema de financiamento da mudança social (ou seja, nosso próprio campo)? Qual é a nossa estratégia?
2. Como outros financiadores implementaram práticas semelhantes às recomendadas neste relatório? O que funcionou e o que não funcionou? Quais são os exemplos que podemos imitar?
3. Como os processos internos de mudança podem ser acelerados? Quais são as táticas comprovadas para influenciar colegas e líderes?
4. Como podemos ser um recurso para aqueles que querem aprender sobre a mudança de sistemas em parceria conosco?

Estamos empenhados em apoiar as jornadas dos interessados em aprender sobre a mudança de sistemas, ampliando as melhores práticas no apoio à mudança de sistemas e moldando novas normas coletivamente com você. Ao ler este relatório, ele pode ter suscitado perguntas, críticas e conexões e você pode até se interessar em iniciar ou acelerar sua jornada de mudança institucional. Se tivermos despertado seu interesse, entre em contato escrevendo para [info@catalyst2030.net](mailto:info@catalyst2030.net). Juntos, vamos explorar como podemos transformar o campo para que todos estejamos melhor equipados para enfrentar os muitos desafios urgentes que afetam a humanidade hoje.

Aguardamos seu contato,

*Konstanze Frischen (Ashoka), Jeroo Billimoria (Catalyst 2030), Silvia Bastante de Unverhau (Co-Impact), Cheryl Dorsey (Echoing Green), Matthias Daub (McKinsey & Company), François Bonnici (Schwab Foundation), Shivani Garg Patel (Skoll Foundation), Jeremy Oppenheim (SYSTEMIQ), e outros colaboradores deste relatório.*



# Apêndice

# Bibliografia

- Ahmad, T. (2019, June 19). "SDGs, Currently Off-Track, Need Bold Decisive Action." *Inter Press Service*. (2019, dezembro 23). [http://www.ipsnews.net/2019/06/sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action/?utm\\_source=feedly&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action](http://www.ipsnews.net/2019/06/sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action/?utm_source=feedly&utm_medium=rss&utm_campaign=sdgs-currently-off-track-need-bold-decisive-action)
- Ashoka. (2009). "Ashoka Fellows Changing Systems." *Global Study 2009*. (2019, dezembro 23). [https://portugal.ashoka.org/media/attachments/2018/07/19/changing\\_systems.pdf](https://portugal.ashoka.org/media/attachments/2018/07/19/changing_systems.pdf)
- Ashoka. (2018). "Collaborative Approaches for Scaling Social Impact." *Internal Study*. (2019, dezembro 23). [https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/collaborative\\_approaches\\_for\\_scaling\\_social\\_impact](https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/collaborative_approaches_for_scaling_social_impact)
- Ashoka, McKinsey & Company. (2019). "From Small to Systemic: The Multibillion-Euro Potential in Social Innovations." (2019, dezembro 23). [http://ashoka-cee.org/austria/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/2019\\_Ashoka\\_McKinsey\\_From-small-to-systemic.pdf](http://ashoka-cee.org/austria/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/2019_Ashoka_McKinsey_From-small-to-systemic.pdf)
- Biaggio, A., Gardner, N., Budinich, V., Raine, F. (2019, novembro). "Answering Society's Call: A New Leadership Imperative – How Do Transparency, Empathy, and Meaning Work in Practice?" *McKinsey Quarterly*. (2019, dezembro 23). <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative>
- Baichorova, A., Williams, S. (2019, July 2). "Four Global Lessons from Locally Driven DEI Efforts." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/four\\_global\\_lessons\\_from\\_locally\\_driven\\_dei\\_efforts](https://ssir.org/articles/entry/four_global_lessons_from_locally_driven_dei_efforts)
- Bradach, J., Grindle, A. (2017, April 14). "From Scaling Impact to Impact at Scale." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/from\\_scaling\\_impact\\_to\\_impact\\_at\\_scale#](https://ssir.org/articles/entry/from_scaling_impact_to_impact_at_scale#)
- Boorstin, L., (2013). "The Quest for Scale." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/the\\_quest\\_for\\_scale](https://ssir.org/articles/entry/the_quest_for_scale)
- Child and Youth Finance International. (2018). "CYFI Brokering Collaborative Systems Change." (2019, dezembro 23). [https://issuu.com/childfinanceinternational/docs/cyfi\\_brokering\\_collaborative\\_system](https://issuu.com/childfinanceinternational/docs/cyfi_brokering_collaborative_system)
- Clark, C., Langsam, K., Martin, E., Worsham, E. (2018). "Scaling Pathways: Financing for Scaled Impact." (2019, dezembro 23). [https://communityforwardfund.ca/wp-content/uploads/2018/05/Scaling-Pathways\\_Financing-for-Scaled-Impact\\_0.pdf](https://communityforwardfund.ca/wp-content/uploads/2018/05/Scaling-Pathways_Financing-for-Scaled-Impact_0.pdf)
- Co-Impact. (2019). *Handbook*. (2019, dezembro 23). <https://www.co-impact.org/the-co-impact-handbook/>
- Dicks, A. (2018, October 30). "Courage and Bravery: How Can Philanthropy Step Up for the SDGs?" *Philanthropy in Focus*. (2019, dezembro 23). <https://philanthropyinfocus.org/2018/10/30/courage-and-bravery-how-can-philanthropy-step-up-for-the-sdgs/>
- Dorsey, C. (Spring 2019). "Hacking the Bias in Big Bets." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/hacking\\_the\\_bias\\_in\\_big\\_bets](https://ssir.org/articles/entry/hacking_the_bias_in_big_bets)

- Drayton, B., Budinich, V. (2010). "A New Alliance for Social Change." *Harvard Business Review*. (2019, dezembro 23). <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change>
- Giridharadas, A. (2018). "Winners Take All – The Elite Charade of Changing the World." (Penguin Books: Londres, 2018).
- Gregory, A. G., Howard, D. (2009). "The Nonprofit Starvation Cycle." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)
- Gugelev, A., Stern, A. (2015). "What's Your Endgame?" *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://www.philanthropy.org.au/images/site/misc/Tools\\_Resources/Publications/2015/Winter\\_2015\\_Whats\\_Your\\_Endgame.pdf](https://www.philanthropy.org.au/images/site/misc/Tools_Resources/Publications/2015/Winter_2015_Whats_Your_Endgame.pdf)
- High Resolves. (2019). "An Entrepreneurial Model for Social Innovation – Orange Paper 3." (2019, dezembro 23). <https://highresolves.org/wp-content/uploads/2019/09/High-Resolves-Orange-Paper-3-A4-v1.pdf>
- International Science Council. (2017). "A Guide to IDS Interactions: From Science to Implementation." (2019, dezembro 23). <https://council.science/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation/>
- John Kramer, M. K. (2011). "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)
- Kania, J., Kramer, M., Senge, P. (2018). "The Water of Systems Change." FSG. (2019, dezembro 23). <http://efc.issuelab.org/resources/30855/30855.pdf>
- Kayser, O., Budinich, V. (2015). "Scaling Business Solutions to Social Problems: A Practical Guidebook for Social and Business Entrepreneurs." (Palgrave: Londres, 2015).
- Leland, O. (2017, novembro 15). "A New Model of Collaborative Philanthropy." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/a\\_new\\_model\\_of\\_collaborative\\_philanthropy](https://ssir.org/articles/entry/a_new_model_of_collaborative_philanthropy)
- Martin, R., Osberg, S. (2015). "Getting Beyond Better: How Social Entrepreneurship Works." *Harvard Business Review*.
- McKinsey & Company. (2017). "The business logic in debiasing." *McKinsey & Company*. (2019, dezembro 23). <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-business-logic-in-debiasing>
- McKinsey & Company. (2018). "How Plastics-Waste Recycling Could Transform the Chemical Industry." *McKinsey & Company*. (2019, dezembro 23).

<https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/how-plastics-waste-recycling-could-transform-the-chemical-industry>

Meadows, D. (1999). "Leverage Points: Places to Intervene in a System." *The Sustainability Institute*. (2019, dezembro 23). [http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage\\_Points.pdf](http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf)

Meadows, D. (n.d.). *Dancing with Systems*. (2019, dezembro 23). <http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/>

Mühlenbein, O. (2018). "Systems Change – Big or Small?" *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/systems\\_changebig\\_or\\_small#](https://ssir.org/articles/entry/systems_changebig_or_small#)

Mühlenbein, O. (2019). "Systems Change Stories." Unpublished working document.

OECD. (2019). "1st OECD Roundtable on Cities and Regions for the Sustainable Development Goals (SDGs)." (2019, dezembro 23). <http://www.oecd.org/cfe/1-SDGs-Roundtable-Highlights.pdf>

OECD. (2017). "Private Philanthropy for Development in 2017." (2019, dezembro 23). <https://www.oecd.org/dac/stats/beyond-oda-foundations.htm>

Papi-Thornton, D. (2016, February 23). "Tackling Heropreneurship." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/tackling\\_heropreneurship](https://ssir.org/articles/entry/tackling_heropreneurship)

Papi-Thornton, D. (2016). "Tackling Heropreneurship: An 'Apprenticing with the Problem' Approach to Move Us from the Social Entrepreneur to Social Impact." (2019, dezembro 23). [https://issuu.com/tacklingheropreneurship/docs/tackling-heropreneurship-daniela-pa\\_a71e249ce19e57](https://issuu.com/tacklingheropreneurship/docs/tackling-heropreneurship-daniela-pa_a71e249ce19e57)

Peter Senge, H. H. (2015). "The Dawn of System Leadership." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)

Phineo. (2019). "Vertrauen macht Wirkung – Ihre Ideen für die Stiftung der Zukunft." (2019, dezembro 23). [https://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Vertrauen\\_Macht\\_Wirkung\\_DiskussionsPapier.pdf](https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Vertrauen_Macht_Wirkung_DiskussionsPapier.pdf)

Powell, A., Wolf Ditzkoff, S., & Twersky, F. (2019, July 10). "How Philanthropic Collaborations Succeed, and Why They Fail." *Social Innovations Journal*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/how\\_philanthropic\\_collaborations\\_succeed\\_and\\_why\\_they\\_fail](https://ssir.org/articles/entry/how_philanthropic_collaborations_succeed_and_why_they_fail)

Rahman, R., Fenech, M., Freeman, N., Herbst, K., Matielo, D. (2018, novembro 18). "Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change." *Social Innovations Journal*. (2019, dezembro 23). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2908-let-s-bust-the-lone-hero-myth-the-role-of-collective-leadership-in-systems-change>

Reich, R. (2018). "Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better." (Princeton University Press: Princeton, 2018).

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2017). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems." (2019, dezembro 23). [https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18\\_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf](https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf)

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems: Approaches for Impact. Approaches for Learning." (2019, dezembro 23). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2018/10/10-20-RockPA-Scaling-Solutions-02-WEB-1.pdf>

Rockefeller Philanthropy Advisors. (2019). "Scaling Solutions Toward Shifting Systems – Assessing Systems Change: A Funders' Workshop Report." (2019, dezembro 23). <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf>

Rutsch, F. (2019). "Seven Steps for Funding Systems Change." (2019, dezembro 23). [https://lac.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/Seven%20Steps%20for%20Funding%20System%20Change\\_0.pdf](https://lac.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/Seven%20Steps%20for%20Funding%20System%20Change_0.pdf)

Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship. (2017). "Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change." (2019, dezembro 23). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Schwab\\_Foundation\\_Systems\\_Report\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf)

Schwab, K. M. (2017). "The Inner Path to Become a Systems Entrepreneur." (2019, dezembro 23). <http://skoll.org/2017/03/27/the-inner-path-to-become-a-systems-entrepreneur/>

Shaffer, A., Troll, T. (2019, April 5). "Let's Change the System, Not the Symptoms." *Philanthropy News Digest*. (2019, dezembro 23). <https://philanthropynewsdigest.org/columns/alliance-pnd/let-s-change-the-system-not-the-symptoms>

Shepard, D. (2019). "Global Warming: Severe Consequences for Africa". *Africa Renewal*. (2019, dezembro 23). [https://www.un.org/africarenewal/magazine/dezembro-2018-march-2019/global-warming-severe-consequences-africa\\_](https://www.un.org/africarenewal/magazine/dezembro-2018-march-2019/global-warming-severe-consequences-africa_)

Seelos, C. (2019 novembro). "System Perspectives Will Slow Us Down and That's a Good Thing!" *Stanford Center on Philanthropy and Civil Society – Global Innovation Lab*. (2019, dezembro 23). <https://pacscenter.stanford.edu/publication/system-perspective-will-slow-us-down-and-that-s-a-good-thing/>

Seelos, C. (Winter 2020). "Changing Systems? Welcome to the Slow Movement." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/how\\_to\\_tease\\_out\\_the\\_complex\\_dynamics\\_of\\_systems\\_change](https://ssir.org/articles/entry/how_to_tease_out_the_complex_dynamics_of_systems_change)

Skoll Foundation. (2019). "What Does "Large-Scale Change" Look Like? We Partnered With Freethink to Find Out." (2019, dezembro 23). <http://skoll.org/2019/05/20/what-does-large-scale-change-look-like-we-partnered-with-freethink-to-find-out/>

Smith, J. (1984). "Incremental Success." *Boston: Publisher One*.



- Social Innovation Exchange. (2017). "Funding Systems Change: Challenges and Opportunities." (2019, dezembro 23). [https://socialinnovationexchange.org/library/uploaded/misc/Funding%20Systems%20Change\\_Challenges%20and%20Opportunities.pdf](https://socialinnovationexchange.org/library/uploaded/misc/Funding%20Systems%20Change_Challenges%20and%20Opportunities.pdf)
- Social Progress Imperative. (2019). *Socialprogress.org*
- Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association. (2018). "Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation Practice." (2019, dezembro 23). <https://www.systemsinevaluation.com/wp-content/uploads/2018/10/SETIG-Principles-FINAL-DRAFT-2018-9-9.pdf>
- Systems TOG. (2017). *Systems Practice Mindsets (Video)*. (2019, dezembro 23). <https://vimeo.com/212281432>
- Trust-Based Philanthropy Project. (n.d.). "Trust-Based Philanthropy: An Approach." (2019, dezembro 23). <https://thewhitmaninstitute.org/wp-content/uploads/TBPP-2-pager.pdf>
- United Nations. (2019). "The Sustainable Development Goals Report 2019." *United Nations Publications: New York, 2019*. (2019, dezembro 23). <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>
- United Nations Secretary General. (2019). "Roadmap for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development." (2019, dezembro 23). [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender\\_equality\\_as\\_an\\_accelerator\\_for\\_achieving\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf)
- UN Women. (2018). "Gender Equality as an Accelerator for Achieving the Sustainable Development Goals." (2019, dezembro 23). [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender\\_equality\\_as\\_an\\_accelerator\\_for\\_achieving\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/Gender_equality_as_an_accelerator_for_achieving_the_SDGs.pdf)
- Vexler, D. (2017). "What Exactly Do We Mean by Systems?" *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/what\\_exactly\\_do\\_we\\_mean\\_by\\_systems](https://ssir.org/articles/entry/what_exactly_do_we_mean_by_systems)
- Villanueva, E. (2018). "Decolonizing Wealth – Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance." *Berrett-Koehler Publishers: Oakland, 2018*
- Walker, J. C. (2017, April 5). "Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change." *Stanford Social Innovation Review*. (2019, dezembro 23). [https://ssir.org/articles/entry/better\\_philanthropy\\_through\\_systems\\_change](https://ssir.org/articles/entry/better_philanthropy_through_systems_change)
- Wells, D. A., Sankaran, S. (2016, May 30). "New Paradigm for Leadership – Everyone Leads." *Next Billion*. (2019, dezembro 23). <https://nextbillion.net/nexthought-monday-new-paradigm-for-leadership-everyone-leads/>
- Wells, D. A. (2018, novembro 30). "From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to 'What's Next.'" *Social Innovations Journal*. (2019, dezembro 23). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/108-intro-articles/2906-from-social-entrepreneurship-to-everyone-a-changemaker-40-years-of-social-innovation-point-to-what-s-next>

- Wickstead, M. (2017, novembro 28). "The SDGs: A Call to Collective Action." *Alliance Magazine*. (2019, dezembro 23). <https://www.alliancemagazine.org/analysis/sdgs-call-collective-action/>
- World Economic Forum. (2016). *The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics*. (2019, dezembro 23). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_New\\_Plastics\\_Economy.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_New_Plastics_Economy.pdf)
- World Economic Forum, McKinsey & Company. (2018). "Innovation with a Purpose: The Role of Technology Innovation in Accelerating Food Systems Transformation." (2019, dezembro 23). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Innovation\\_with\\_a\\_Purpose\\_VF-reduced.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Innovation_with_a_Purpose_VF-reduced.pdf)
- World Health Organization. (2011). "Accelerating Work to Overcome the Global Impact of Neglected Diseases – A Roadmap for Implementation." (2019, dezembro 23). [https://www.who.int/neglected\\_diseases/NTD\\_RoadMap\\_2012\\_Fullversion.pdf](https://www.who.int/neglected_diseases/NTD_RoadMap_2012_Fullversion.pdf)
- Worsham, E., Clark, C., Fehrman, R. (2017). "Scaling Pathways: Pivoting to Impact – Navigating the Road to Scale." (2019, dezembro 23). <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Scaling-Pathways-Pivoting-to-Impact.pdf>
- Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2018). "Scaling Pathways: Leveraging Government Partnerships for Scaled Impact." (2019, dezembro 23). [https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways\\_Leveraging%20Government%20Partnerships.pdf?wOzclWWva5UNMpRsuWa36AZITJX Mva](https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_Leveraging%20Government%20Partnerships.pdf?wOzclWWva5UNMpRsuWa36AZITJX Mva)
- Worsham, E., Langsam, K., Martin, E. (2019). "Scaling Pathways: People Matter – Evolving Talent to Drive Impact at Scale." (2019, dezembro 23). [https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways\\_People%20Matter.pdf?Nq8fpL4A1a2MZk8dVU4h85.XLUGGpDkH](https://static.globalinnovationexchange.org/s3fs-public/asset/document/Scaling%20Pathways_People%20Matter.pdf?Nq8fpL4A1a2MZk8dVU4h85.XLUGGpDkH)
- Zarakas, M. (2016). "No, You Don't Need to Start a Business." (2019, dezembro 23). <https://medium.com/change-maker/nodont-dont-need-to-start-a-business-2c80c44d11e1>
- Zimmer, K., Pearson, K. (2018, August 2). "Social Entrepreneurs Can Change the World – But These 6 Things Are Holding Us Back." *World Economic Forum*. (2019, dezembro 23). <https://www.weforum.org/agenda/2018/08/six-challenges-social-entrepreneurs-need-to-overcome/>
- Zimmer, K., Pearson, K. (2019, July 25). "This Is What Is Still Holding Social Entrepreneurs Back." *World Economic Forum*. (2019, dezembro 23). <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/this-is-what-holds-social-entrepreneurs-back/>

# Metodologia

Usamos uma abordagem de métodos mistos no desenvolvimento deste relatório para capturar o conhecimento publicado anteriormente, bem como a sabedoria dos profissionais. A seguir, fornecemos uma visão geral dos métodos qualitativos e quantitativos usados.

**Revisão literária.** Revisamos livros, relatórios e artigos existentes sobre a mudança de sistemas e as práticas de financiamento (consulte a bibliografia) para identificar temas comuns em estratégias, práticas e atividades relacionadas a abordagens de financiamento para a mudança de sistemas entre nossas organizações parceiras e além. Por meio de um processo iterativo, separamos esses temas em cinco princípios em colaboração com financiadores, intermediários e líderes da mudança de sistemas. Esse processo de refinamento ajudou a garantir que as perspectivas de todas as organizações parceiras fossem refletidas no conjunto final.

**Pesquisa com líderes da mudança de sistemas.** Criamos uma pesquisa on-line englobando os principais aspectos dos cinco princípios que destacamos após uma primeira revisão literária para validá-los com líderes da mudanças de sistemas, agrupando evidências para nossas recomendações. A pesquisa continha formatos de múltipla escolha e texto livre, sem respostas forçadas (ou seja, todas as perguntas eram opcionais). Ela foi divulgada por cinco organizações parceiras (Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, Co-Impact, Schwab Foundation), que escolheram quais líderes da mudança de sistemas foram convidados a participar da pesquisa. Embora a participação na pesquisa tenha sido completamente voluntária, sorteamos dez *vouchers* para uma assinatura digital da SSIR de um ano ou outra publicação, ou um cupom de valor comparável.

Um total de 113 líderes da mudança de sistemas que participaram da pesquisa a completaram em um tempo médio de 23 minutos. Em média, 83% dos participantes responderam toda a pesquisa. Os valores percentuais que relatamos referem-se ao número total de respostas por pergunta (ou seja, N pode ser menor que 113 para cada pergunta individual). Os entrevistados vêm de quase todos os continentes e a maioria (90%) pertence ao nível executivo de suas organizações. Quase quatro em cada cinco (78%) trabalham no setor social há mais de uma década, e mais da metade recebe financiamento de mais de um financiador.

É importante notar que nossa amostra reflete um forte viés seletivo, já que a maioria dos entrevistados recebe pelo menos algum apoio de um de nossos parceiros para trabalhar na mudança de sistemas. Mesmo assim, muitas respostas indicaram que as práticas de financiamento muitas vezes não são adequadas para executar esse trabalho. Nossa hipótese é que as respostas difeririam caso usássemos uma amostra mais ampla de líderes de mudança, incluindo aqueles que são capazes de trabalhar a nível sistêmico, mas atualmente não recebem financiamento para fazê-lo.

**Entrevistas ao vivo com líderes da mudança de sistemas sobre sustentabilidade.** Entrevistamos um pequeno número de líderes da mudança de sistemas que são membros do Catalyst 2030. Eles foram selecionados de acordo com sua experiência na área e profundo conhecimento desse trabalho, assim como um foco no trabalho de sustentabilidade. Esses líderes compartilharam seus pensamentos sobre os cinco princípios de financiamento, bem como suas experiências pessoais na área de mudança de sistemas, o que ajudou a selecionar nossos casos de estudo.

**Entrevistas ao vivo com organizações financiadoras.** Realizamos entrevistas por telefone semiestruturadas com representantes de mais de 25 organizações diferentes na comunidade de financiamento, incluindo financiadores e intermediários (veja a lista no apêndice). Os parceiros entrevistados

foram selecionados por meio de uma amostragem, pois as organizações parceiras fizeram a maioria dessas apresentações. As entrevistas serviram para validar os cinco princípios propostos neste relatório, capturando as recomendações dos parceiros entrevistados sobre como financiadores podem evoluir suas práticas para melhor apoiar os esforços da mudança de sistemas, caso busquem melhorar nesse aspecto. Embora entrevistássemos organizações (principalmente fundações) que já estavam familiarizadas com o conceito da mudança de sistemas, também conversamos com investidores de impacto, representantes de CSR e representantes do setor público para entender as diferenças e semelhanças em suas práticas de financiamento.

# Resultados adicionais da pesquisa

Realizamos uma pesquisa on-line para acumular evidências que corroboram as recomendações e declarações feitas neste relatório. Um total de 113 líderes de mudança de sistemas completaram a pesquisa com uma taxa de resposta de 83%. A pesquisa abrange cinco princípios para financiar os esforços de mudança de sistemas que todas nossas organizações parceiras compartilham. Os resultados são compartilhados abaixo seguindo cada um dos cinco princípios, fornecendo uma compreensão aprofundada, bem como insights abrangentes sobre o feedback recebido.

## Perguntas da pesquisa relacionada ao primeiro Princípio: Adote uma mentalidade de sistemas

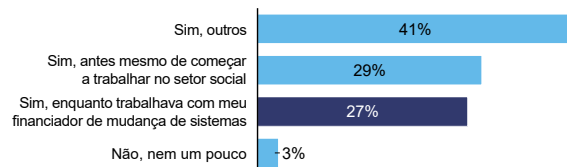
**97% dos líderes da mudança de sistemas estão familiarizados com a mudança de sistemas e a consideram uma meta para sua iniciativa. Isso demonstra uma grande necessidade de se concentrar e incorporar a mudança de sistemas em suas iniciativas o quanto antes.**

As primeiras quatro perguntas fornecem informações referentes ao ponto que a mudança de sistemas é reconhecida e disseminada entre financiadores e líderes de mudança de sistemas. Essas perguntas foram projetadas para entender se os financiadores têm uma visão clara em relação a mudança de sistemas, e se eles já incorporaram mudanças de sistemas em sua cultura, estratégia e governança. Além disso, gostaríamos de saber se os financiadores estavam ativamente procurando oportunidades para fomentar líderes promissores na mudança de sistemas.

## Perguntas da pesquisa relacionadas ao segundo Princípio: Apoiar visões evolutivas

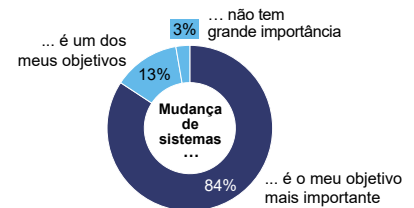
**Os participantes da nossa pesquisa estão familiarizados com o conceito de mudança de sistemas – apenas um quarto foi apresentado por financiadores**

Você está familiarizado com o conceito de mudança de sistemas?  
Se sim, onde você aprendeu sobre o tema?  
N=111



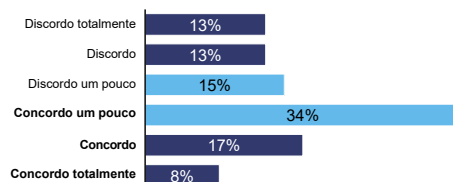
**Quatro em cada cinco entrevistados definem a mudança de sistemas como seu objetivo mais importante**

Até que ponto você considera que a mudança de sistemas é uma meta para sua(s) iniciativa(s)?  
N=107



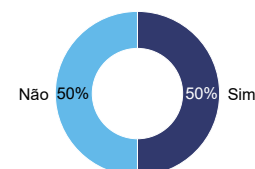
**Os entrevistados são divididos: ~25% concordam que os financiadores se concentram suficientemente na mudança dos sistemas, uma quantidade semelhante discorda; metade dos entrevistados não tem opinião formada**

Meus financiadores atuais se concentram suficientemente na mudança de sistemas N=111



**Cada segundo respondente foi contatado por financiadores de mudança de sistemas sem entrar em contato ativamente com eles**

Meus atuais financiadores inicialmente entraram em contato comigo porque parte da minha iniciativa se encaixa com sua visão de mudança de sistemas.  
N=109



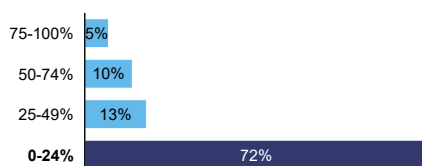
**57% dos líderes da mudança de sistemas estão convencidos de que investir em métricas de aprendizado e capacitação pode aumentar sua eficiência em alcançar a mudança de sistemas, quase três quartos deles recebem apenas um 25% ou menos de seu financiamento como recursos irrestritos.**

A segunda parte da pesquisa on-line levanta questões sobre o apoio financeiro e não financeiro que os líderes da mudança de sistemas recebem dos financiadores.

## Perguntas da pesquisa relacionadas ao terceiro Princípio: Trabalhe em parceria franca

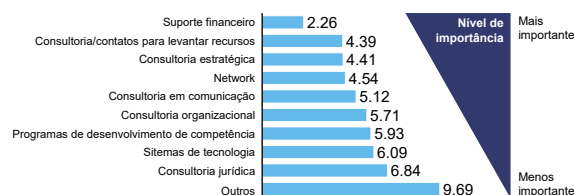
### Sete em cada dez participantes tem menos de um quarto dos seus recursos livres de amarras contratuais

Qual porcentagem de seus recursos é irrestrita e pode ser usada para trabalhos fora da organização (por exemplo, programas de capacitação, conferências, estudos científicos) N=97



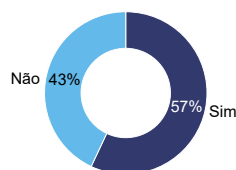
### Os líderes da mudança de sistemas reconhecem o apoio financeiro e de captação de recursos como o mais importante

Que tipo de suporte é mais importante para você alcançar a mudança de sistemas? N=97



### Os líderes de mudança de sistemas estão divididos quanto à eficácia do apoio não financeiro que recebem

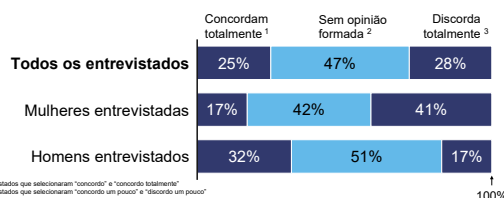
O apoio não financeiro que recebo é o suficiente para impulsionar a mudança de sistemas da minha iniciativa. N=96



75% dos participantes discutem regularmente, honestamente e respeitosamente com seus financiadores, enquanto apenas 25% concordam que trabalham em parceria franca. Isso indica que reconhecer a dinâmica de poder entre financiadores e líderes da mudança de sistemas é altamente importante para melhorar a colaboração entre ambos.

### Os entrevistados estão divididos: 28% concordam que trabalham em parceria franca com seus financiadores, enquanto 25% discordam; metade dos entrevistados não tem uma opinião formada

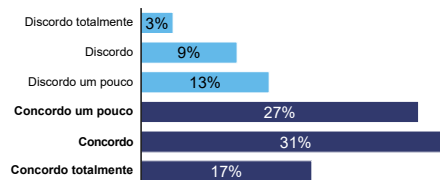
Eu tenho uma parceria de iguais com meus financiadores. N=95



1 Entrevistados que selecionaram "concordo" e "concordo totalmente"  
2 Entrevistados que selecionaram "concordo um pouco" e "discordo um pouco"  
3 Entrevistados que selecionaram "discordo" ou "discordo totalmente"

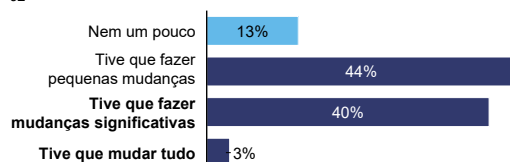
### A maioria (75%) dos entrevistados relata discutir honestamente, respeitosamente e regularmente

Meus financiadores discutem honestamente e respeitosamente comigo sobre o progresso da minha iniciativa. N=95



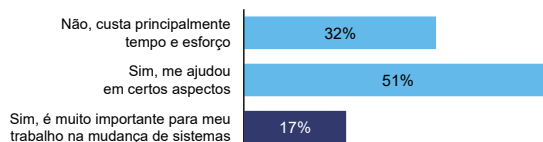
### seus objetivos e processos que foram torçados por seus financiadores

A que ponto você teve que ajustar suas metas ou processos operacionais devido a um financiador (por exemplo, cronogramas devido a ciclos de financiamento)? N = 92



### Um terço dos entrevistados consideram escrever relatórios um fardo e menos de 20% consideram-no "muito útil".

Os relatórios ajudam você a fazer o trabalho de mudança de sistemas? N=94



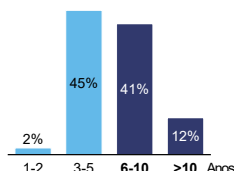
As quatro perguntas que seguem visam obter uma sensação concreta da relação entre financiadores e os líderes da mudança de sistemas. O foco desta seção de pesquisa é a natureza dessa relação, entre financiador e líderes de mudança de sistemas, no reconhecimento da dinâmica de poder entre ambos, bem como o fornecimento relatórios.

## Perguntas da pesquisa relativas ao quarto Princípio: Prepare-se para o engajamento de longo prazo

### Mais de 50% dos entrevistados dizem que a mudança de sistemas requer mais de cinco anos de financiamento

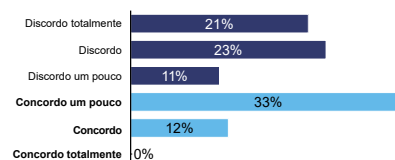
Para alcançar a mudança de sistemas, a minha iniciativa precisa de pelo menos X anos de apoio financeiro.

N=95



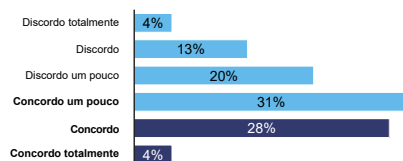
### Mais de 50% dos entrevistados disseram que os financiadores não fornecem o apoio plurianual necessário – ninguém concordou totalmente receber este apoio

Meus financiadores fornecem o suporte necessário para o cronograma plurianual para alcançarmos a mudança de sistemas. N=94



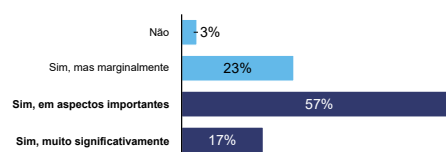
### Apenas um terço dos entrevistados concorda ou concorda totalmente que seus financiadores apoiaram suas mudanças e transformações

Meus financiadores são solidários quando ocorre uma mudança/transformação na iniciativa. N=95



### Três em cada quatro entrevistados (74%) relatam que suas iniciativas sofreram grandes mudanças ao longo do caminho.

Sua iniciativa de mudança de sistemas já mudou/se transformou ao longo do caminho?



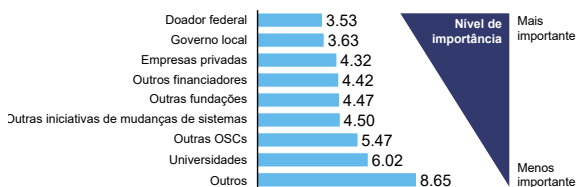
**Embora 53% das iniciativas de mudança de sistemas levem mais de cinco anos, mais de 50% dos líderes se queixam de que não recebem o apoio necessário para um cronograma plurianual, enquanto 68% afirmam que os financiadores não os apoiam suficientemente quando suas iniciativas precisam fazer mudanças drásticas.**

Na quarta parte da pesquisa on-line, descobrimos quanto tempo as iniciativas levam e com que frequência elas precisam se reinventar ao longo do caminho para alcançar a mudanças de sistemas. Entender isso é crucial para que financiadores sejam realistas sobre o prazo que os líderes de mudança de sistemas precisam para alcançar seus objetivos, bem como elucidar o trajeto de mudança de uma iniciativa social.

## Perguntas da pesquisa relativas ao quinto Princípio: Colaborar com outras partes interessadas

### Os entrevistados acreditam que o potencial de impacto é mais relevante quando existe maior colaboração com doadores e governos locais

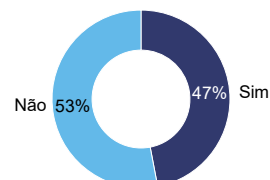
Uma colaboração mais forte entre os seguintes atores poderia ter um impacto positivo substancial para partes da minha iniciativa e do meu trabalho para mudar os sistemas. N=96



### Metade dos entrevistados indicou que sua iniciativa é apoiada por uma colaboração de dois ou mais financiadores

Partes da minha iniciativa são apoiadas pela colaboração entre dois ou mais financiadores que trabalham ativamente juntos para me apoiar.

N=93

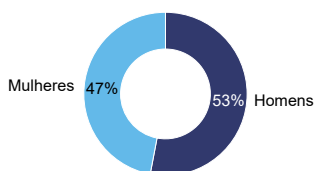


**Uma colaboração mais forte com doadores e governos locais pode ajudar os líderes da mudança de sistemas a serem mais eficientes e alcançar suas metas mais rápidas. Metade dos participantes afirmou que sua iniciativa é apoiada por mais de um financiador.**

Na última seção da pesquisa, fizemos perguntas aos líderes da mudança de sistemas sobre a colaboração entre financiadores e outras partes interessadas, por exemplo, governos e indústrias. Essas respostas sublinham a necessidade de colaboração para aumentar a eficiência por meio de ações coordenadas e para construir uma forte rede de compartilhamento de experiências e conhecimentos dentro da comunidade.

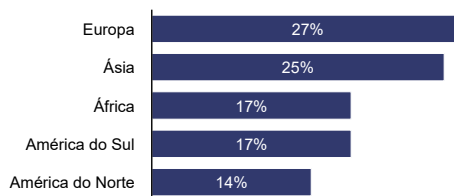
**Demografia: respondentes masculinos e femininos são quase equilibrados**

Com qual gênero você se identifica?  
N=88



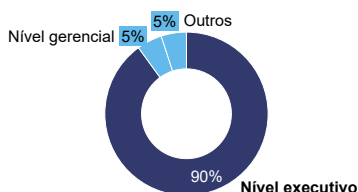
**Demografia: os participantes estão espalhados por todo o mundo**

Onde você está baseado?  
N=87



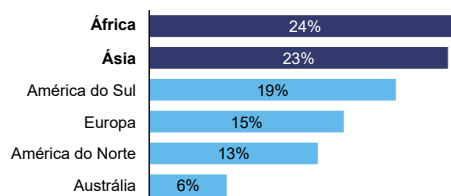
**Demografia: nove em cada dez participantes trabalham em nível executivo**

Qual das seguintes opções descreve sua função em sua organização? N=86



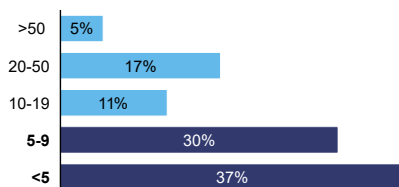
**Organizações estão operando em todo o mundo, porém quase metade delas se encontram na África ou na Ásia.**

Em quais continentes sua organização opera?  
(Múltiplas respostas são permitidas)  
N=88



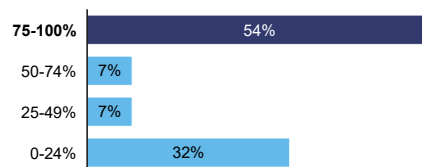
**Dois terços dos participantes são apoiados por menos de dez financiadores**

Qual é o número atual de organizações que o apoiam com alguma forma de financiamento?  
N=87



**Mais da metade dos entrevistados indicaram que > 75% de seu financiamento não é reembolsável**

Qual parcela do seu financiamento não é reembolsável?  
N=88

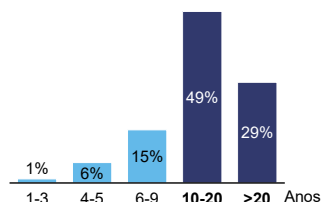




Os entrevistados têm ampla experiência no setor social: quase 80% estão ativos há mais de dez anos

Há quantos anos você atua no setor social?

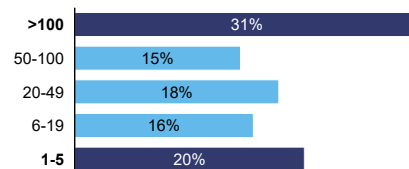
N=87



O tamanho das organizações varia: ~30% dos entrevistados têm mais de 100 CLTs, 20% trabalham com 5 CLTs ou menos

Quantas pessoas (CLTs) trabalham em sua organização em tempo integral, excluindo voluntários?

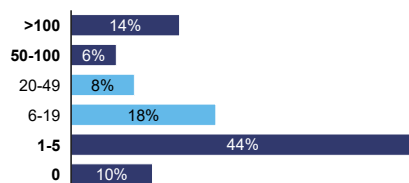
N=88



O engajamento de estagiários/voluntários também varia: mais de 50% dos entrevistados trabalham com menos de 5, ~20% trabalham com 50 pessoas ou mais.

Você tem estagiários/voluntários que apoiam sua organização regularmente? Se sim, quantos?

N=87



## Perguntas da pesquisa relativas aos dados demográficos

**Não há diferença de gênero entre os participantes desta pesquisa. Eles estão espalhados por todo o mundo com uma maior concentração na Ásia. 90% dos entrevistados trabalham no nível executivo e são altamente experientes no setor social com experiência comprovada de mais de 10 anos. O tamanho de suas organizações varia – de mais de 100 CLTs a menos de 5 CLTs.**

A última seção da pesquisa on-line contém perguntas demográficas para obter uma visão geral de quem participou e suas experiências no trabalho da mudança de sistemas. Além disso, queríamos entender em quais regiões operam, como recebem financiamento e como suas organizações são definidas.

# Parceiros de entrevista

A tabela abaixo fornece uma visão geral das organizações que entrevistamos. Em algumas organizações, realizamos várias entrevistas com diferentes especialistas.

Agradecemos a todos os nossos parceiros de entrevista por dedicarem seu tempo para compartilhar valiosos *insights* e pensamentos conosco, por serem críticos e nos apoiarem.

<b>Organização</b>	<b>Classificação</b>
Agenda for Change	Líder de mudança de sistemas
Ashoka	Organização parceira
Auridis Foundation GmbH	Fundação
Barefoot College	Líder de mudança de sistemas
Bioregional	Líder de mudança de sistemas
Blue Ventures	Líder de mudança de sistemas
Bucerius Law School – Instituto de Direito da Fundação e do Direito das Organizações sem Fins Lucrativos	Acadêmico
Catalyst 2030	Organização parceira
Fundação Chandler	Fundação
Center for Digital Inclusion	Líder de mudança de sistemas
Children’s Investment Fund Foundation	Fundação
Climate Works	Fundação
Co-Impact	Organização parceira
Kurt und Maria Dohle Stiftung	Fundação
Echoing Green	Organização parceira
END Fund	Fundação
EQT Partners	Fundo de Investimento
FASE – A Agência Financiadora do Empreendedorismo Social	Investidor de impacto
Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth, Department 313	Órgão governamental
Garfield Foundation	Fundação
Goonj	Líder de mudança de sistemas
Greenhope	Líder de mudança de sistemas
Hilton Foundation	Fundação
Ikea Social Entrepreneurship	Empresa
Imagine	Empresa com fins lucrativos e fundação

Institute for Ecological Research (IPE)	Líder de mudança de sistemas
KR Foundation	Fundação
McKinsey & Company	Facilitador
Mountain Philanthropies	Fundação
Munich Business School	Academia
Novo Nordisk Foundation	Fundação
Osprey Foundation	Fundação
Philanthropy U	Fundação
Phineo	
Recore	Líder de mudança de sistemas
Robert Bosch Stiftung	Fundação
Rockefeller Philanthropy Advisors	Assessoria filantrópica
Schwab Foundation	Organização parceira
SEND e.V. (Rede de Empreendedorismo Social Alemã)	Grupo de interesse
Skoll Foundation	Organização parceira
Suncor Energy Foundation	Fundação
SYSTEMIQ	Facilitador
TrueFootprint	Líder de mudança de sistemas
Fundação UN	Fundação
UnLtd	Fundação
Water for People	Líder de mudança de sistemas

## Outras vozes

*“Para transcender as crises agravantes de nossos tempos – incluindo a mudança climática, o aumento da desigualdade e a erosão da democracia – a filantropia deve ajudar a humanidade a se tornar adepta da mudança sistêmica. Este guia é um recurso oportuno e essencial para apoiar essa mudança de época.”*

– Stephen Huddart, Presidente e CEO da McConnell Foundation

*“Essas recomendações são como um roteiro, uma espécie de companheiro solidário, para fundações que acreditam na mudança do sistema, mas não sabem como começar. Vivemos em tempos desafiadores com grandes obstáculos sociais, econômicos e ambientais; precisamos de ações ousadas e este relatório articula como financiadores podem se posicionar como aliados para a mudança de sistemas.”*

– Claude Pinard, Diretor Executivo da Fondation Mirella et Lino Saputo

# Agradecimentos

A Ashoka gostaria de agradecer a todos os parceiros que participaram do nosso estudo anual com a McKinsey. Sentimo-nos honrados pelo entusiasmo e a dedicação com que todos colaboraram e gostaríamos de agradecer aos nossos colegas pela sua confiança e vontade de cocriar. Esperamos que este relatório desenvolva futuros trabalhos colaborativos que melhorem o financiamento do trabalho de mudança de sistemas, agregando mais parceiros. Não poderíamos estar mais animados.

Odin Mühlenbein, Ashoka Alemanha  
Florian Rutsch, Ashoka Reino Unido

Agradecemos a todos os parceiros de entrevista e participantes da pesquisa que dedicaram tempo para responder às nossas perguntas e que nos apresentaram a outros participantes do setor. Além disso, agradecemos a todos os colaboradores que revisaram nossos rascunhos e nos ajudaram a refinar este relatório por meio de seus comentários.

## Parceiros

### Ashoka

Odin Mühlenbein  
Florian Rutsch  
Diana Wells  
Konstanze Frischen  
Manmeet Mehta

### Catalyst 2030

Todos os empreendedores sociais, inovadores e suas equipes do Catalyst 2030.

### Co-Impact

Silvia Bastante de Unverhau  
Sara Hussein  
Olivia Leland  
Rakesh Rajani

### Echoing Green

Cheryl Dorsey  
Liza Mueller

### Schwab Foundation

François Bonnici  
Pavitra Raja  
Goy Phumtim  
Ahmed Soliman

### Skoll Foundation

Anna Zimmermann Jin  
Shivani Garg Patel  
Theresa Chen  
Gurpreet Singh

## Parceiros facilitadores

### SYSTEMIQ

Jeremy Oppenheim  
Martin R. Stuchtey  
Sören Buttke  
Jörn Kobus

### McKinsey & Company

Matthias Daub  
Koen Vermeltfoort  
Katharina Wagner  
Sophia Krösche  
Alexander Ringler  
Friedrich von Schönfeld  
Jutta Schrötgens

## Edição brasileira

### Movimento Bem Maior

Richard A. C. Sippli  
Guilherme Mattoso  
Emanuely Lima  
Igor Marques

### Tradução

Daniel Machado

# Notas de rodapé

- 1 O valor consiste em Assistência Oficial ao Desenvolvimento (ODA) + Fluxos Privados em Termos de Mercado + Subsídios Privados Líquidos; <https://stats.oecd.org/Index.aspx#> (Desenvolvimento > Fluxos por provedor > Fluxos totais por doador [DAC1]).
- 2 OCDE, p. 4.
- 3 Ver Bradach e Grindle (2017).
- 4 A bibliografia contém as fontes que desenvolveram o nosso raciocínio neste relatório, mas não constitui uma revisão exaustiva de toda a literatura sobre mudanças de sistemas.
- 5 Ver, por exemplo, Sachs et al. (2019).
- 6 OCDE (2019); ver também Social Progress Imperative (<https://www.socialprogress.org/>)
- 7 Nações Unidas (2019).
- 8 Relatório ODS da ONU, p. 4.
- 9 Shepard (2019).
- 10 McKinsey & Company (2018).
- 11 Fórum Econômico Mundial (2016)
- 12 ONU, The Sustainable Development Goals Report – 2019, p. 8.
- 13 ONU Mulheres, Igualdade de Gênero como Acelerador para Alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, p. 8.
- 14 Ver, por exemplo, Ahmad (2019).
- 15 Para melhor visualizar essas interdependências, consulte o International Science Council (2017).
- 16 Alguns podem perceber a ênfase dos ODS em indicadores de resultados específicos como conflitantes com a perspectiva dos sistemas. Como um conjunto de metas para um futuro mais sustentável, pacífico e próspero, eles geralmente capturam os muitos desafios urgentes que estão sendo alvo de líderes de mudança de sistemas em níveis locais e globais.
- 17 Esta é uma definição de mudança de sistemas que alinhamos para este relatório. Existem vários outros – nossa bibliografia fornece um bom ponto de partida para uma compreensão mais detalhada deles.
- 18 Parceiro de entrevista 46.
- 19 Parceiro de entrevista 17.
- 20 Parceiro de entrevista 45.
- 21 Estes são por vezes referidos como endgames; veja Gugelev, A. e Stern, A. (2015) para uma perspectiva sobre endgames para organizações individuais que lideram a mudança de sistemas, e Mühlenbein (2019) para endgames em nível de sistemas.
- 22 Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 45; parceiro de entrevista 47.
- 23 Kania, Kramer, Senge (2018); ver também Meadows (1999).
- 24 Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 44; particularmente formas profundas de mudanças de sistemas que se relacionam com mudanças de mentalidades ou modelos mentais também são referidas a mudanças de estrutura (ver Wells, 2018).
- 25 Consulte Wells (2018) para obter mais detalhes sobre a diferença entre serviço direto (em escala) e mudança de sistemas.
- 26 Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 41.
- 27 Walker, J. C. (2017); parceiro de entrevista 47.
- 28 Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 45.
- 29 Walker, J. C. (2017).
- 30 Leland, O. (2017).
- 31 Ashoka, McKinsey & Company (2019).
- 32 Leland, O. (2017).
- 33 Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 43.

- 34 Gregory, A. G., Howard, D. (2009).
- 35 Zimmer, Pearson (2018).
- 36 Dicks (2018).
- 37 Compare Reich (2018) sobre o papel que a filantropia poderia desempenhar no apoio à inovação com horizontes de longo prazo.
- 38 Ver, por exemplo, Rockefeller Philanthropy Advisors (2018) para exemplos de casos.
- 39 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017).
- 40 Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
- 41 Rockefeller Philanthropy Advisors (2019).
- 42 Worsham, Clark, Fehrman (2017).
- 43 Worsham, Langsam, Martin (2018).
- 44 Worsham, Langsam, Martin (2019).
- 45 UN SDG Report, p. 4.
- 46 Rutsch (2019), p. 27; ver também o Trust-Based Philanthropy Project para ler mais sobre relacionamentos baseados em confiança entre financiadores e líderes de mudança de sistemas, <https://trustbasedphilanthropy.org/>
- 47 Rockefeller Philanthropy Advisors (2018), pp. 8–9, 21; Co-Impact (2019), p. 15.
- 48 Rutsch (2019), p. 33..
- 49 Como os sistemas podem ser analisados em níveis muito diferentes, é importante definir alguns limites para manter a complexidade em um nível gerenciável. No entanto, a maneira como indivíduos e organizações definem esses limites é inevitavelmente influenciada por sua própria perspectiva sobre o sistema. (Veja: Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association, 2018).
- 50 Parceiros de entrevista 28, 31.
- 51 Rutsch (2019, p. 26); parceiro de entrevista 45; Seelos (2020, p. 40).
- 52 Shaffer e Troll (2019); parceiros de entrevista 43, 45, 46.
- 53 Parceiro de entrevista 19.
- 54 Rockefeller Philanthropy Advisors, pp. 6–9  
contêm exemplos concretos e leitura adicional sobre teorias da mudança.
- 55 Kania, Kramer, Senge (2018), p. 5.
- 56 Parceiro de entrevista 23.
- 57 Kania, Kramer, Senge (2018), p. 15.
- 58 Rutsch (2019, p. 17; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), p. 18.
- 59 Parceiro de entrevista 21.
- 60 Parceiro de entrevista 11, 21.
- 61 Parceiro de entrevista 23.
- 62 Parceiro de entrevista 17.
- 63 Parceiro de entrevista 27.
- 64 Parceiro de entrevista 23.
- 65 Estes podem ser os primeiros passos para a mudança organizacional. Discutir as mudanças organizacionais em mais detalhes iria além do objetivo deste relatório.
- 66 Parceiro de entrevista 23.
- 67 Rutsch (2019), p. 23.
- 68 Observe que nossa amostra consiste em entrevistados que trabalham com pelo menos uma organização parceira (mas podem ter parceiros de financiamento adicionais). Nossa hipótese é que

isso provavelmente exagera o grau em que a comunidade de financiamento mais ampla alcança os líderes de mudança de sistemas.

69 Kania, Kramer, Senge (2018), p. 5.

70 UN SDG Report, p. 4.

71 Dorsey (2019); há também múltiplos esforços que enfatizam aspectos comunitários no trabalho de mudança de sistemas, como CommunityQ e Global Grassroots..

72 Co-Impact (2019), p. 22.

73 Parceiro de entrevista 37; Dorsey (2019) também fornece ideias úteis sobre como abordar as desigualdades estruturais.

74 Trust-Based Philanthropy Project. (n.d.), p. 1.

75 Consulte <https://initiative-chefsache.de/en/how-to-avoid-unconscious-bias> for uma breve introdução para evitar vieses inconscientes. McKinsey & Company (2017).

76 Parceiro de entrevista 2, 48.

77 Co-Impact (2019), p. 11; Rutsch UK (2019), p. 12.

78 Baggio, Budinich (2019).

79 Co-Impact (2019), p. 10.

80 Parceiro de entrevista 45.

81 Gregory, Howard (2009).

82 Parceiro de entrevista 49.

83 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).

84 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 7.

85 Zimmer, Pearson (2018).

86 Baggio, Budinich (2019).

87 Rutsch (2019), p. 28.

88 Worsham, Langsam, Martin (2018).

89 Walker, J. C. (2017).

90 Parceiro de entrevista 47.

91 Rockefeller Philanthropy Advisors (2019), p. 12.

92 Parceiro de entrevista 50.

93 Parceiro de entrevista 43.

94 Parceiro de entrevista 48.

95 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), p. 9.

96 Por exemplo, técnicas de liderança, facilitação ou colaboração; parceiro de entrevista 8.

97 Gregory and Howard (2009).

98 Papi-Thornton (2016a).

99 Parceiro de entrevista 11.

100 Zimmer, Pearson (2019).

101 Zimmer, Pearson (2018).

102 Zimmer, Pearson (2019); High Resolves (2019), 3.

103 Parceiro de entrevista 11.

104 Ver também Wells, Sankaran (2016).

105 Rahman, Fenech, Freeman, Herbst, Matielo (2018).

106 Worsham, Langsam, Martin (2018); Parceiro de entrevista 47.

107 Worsham, Clark, Fehrman (2017).

108 Parceiro de entrevista 47.

109 Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), p. 12.

- 110 Worsham, Clark, Fehrman (2017).
- 111 Worsham, Langsam, Martin (2018); Parceiro de entrevistas 43, 47.
- 112 OECD (2017), p. 6.
- 113 Private Philanthropy for Development in 2017 (2017), p. 6.
- 114 Rutsch (2019), p. 14.
- 115 Entrevistados que selecionaram “concordo” e “concordo totalmente”.
- 116 Parceiro de entrevista 47; a similar anecdote can be found in Reich (2018), p. 146.
- 117 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 15; Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), p. 18.
- 118 Co-Impact (2019), pp. 15, 33; Rutsch (2019), p. 24.
- 119 Parceiro de entrevista 45.
- 120 Co-Impact (2019), p. 15.
- 121 Parceiro de entrevistas 24, 33.
- 122 Parceiro de entrevista 13.
- 123 Co-Impact (2019), p. 5.
- 124 Parceiro de entrevista 43.
- 125 Compare Kania, Kramer, Senge (2018), p. 16.
- 126 Compare Kania, Kramer, Senge (2018), p. 16.
- 127 UN SDG Report, p. 4.128 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 19.
- 129 Villanueva (2018), pp. 129–130.
- 130 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 15; Rutsch (2019), p. 24.
- 131 Parceiro de entrevista 44.
- 132 Parceiro de entrevista 44.
- 133 Tendo em mente as recomendações sobre estar atento aos recursos dos líderes da mudança de sistemas (consulte a parte final deste capítulo).
- 134 Parceiro de entrevista 47.
- 135 See, e.g., Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018), Leland (2017).
- 136 Parceiro de entrevista 48.
- 137 Co-Impact (2019), pp. 14, 38; see also Gugelev, A., Stern, A. (2015), p. 43.
- 138 Rutsch (2019), pp. 14–15.
- 139 Co-Impact (2019), p. 35.
- 140 Co-Impact (2019), pp. 14, 32.
- 141 Co-Impact (2019), p. 15.
- 142 Citação de participante da pesquisa on-line; editado para maior clareza.
- 143 Citação de participante da pesquisa on-line; editado para maior clareza.
- 144 Citação de participante da pesquisa on-line; editado para maior clareza.
- 145 Rutsch (2019), p. 22.
- 146 Parceiro de entrevista 44.
- 147 Parceiro de entrevista 18.
- 148 Parceiro de entrevista 44.
- 149 Parceiro de entrevista 16.
- 150 Rutsch (2019), pp. 14-15
- 151 Parceiro de entrevista 2.
- 152 Parceiro de entrevista 49.
- 153 Ver, por exemplo, , Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018); Co-Impact (2019), p.15 Ashoka UK (2019), p. 25.
- 154 Parceiro de entrevista 49.



- 155 Parceiro de entrevista 51.
- 156 Parceiro de entrevista 51.
- 157 Parceiro de entrevistas 4, 48.
- 158 Gregory and Howard (2009).
- 159 Ashoka UK (2019), p. 15; Seelos (2020), p. 40.
- 160 Rutsch (2019), p. 14.
- 161 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
- 162 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
- 163 Seelos (2019), p. 30.
- 164 Parceiro de entrevista 32.
- 165 Parceiro de entrevista 40.
- 166 Rutsch (2019), pp. 16–17.
- 167 Parceiro de entrevista 14.
- 168 Entrevistados que selecionaram “concordo” e “concordo totalmente”.
- 169 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
- 170 Known as the Cynefin Framework (“probe, send, respond”), Vexler (2017).
- 171 Co-Impact (2019), p. 13; Parceiro de entrevista 45.
- 172 Baggio, Budinich (2019).
- 173 Rutsch (2019), p. 25; Parceiro de entrevistas 11, 23.
- 174 Schwab Foundation/Bertha Centre for Social Innovation and Entrepreneurship (2017), pp. 12–14.
- 175 Rutsch (2019), p. 25; Parceiro de entrevistas 11, 23.
- 176 Parceiro de entrevista 39.
- 177 Parceiro de entrevista 32.
- 178 Rockefeller Philanthropy Advisors (2018).
- 179 See Leland (2017) para um exemplo de relatório unificado.
- 180 Citação de participante da pesquisa on-line;
- 181 Citação de participante da pesquisa on-line; editado para maior clareza.
- 182 Citação de participante da pesquisa on-line; editado para maior clareza.
- 183 Parceiro de entrevista 35.
- 184 Parceiro de entrevista 36.
- 185 Parceiro de entrevista 26; Boorstin (2013) enfatizando uma ideia semelhante à equipes financiadoras multidisciplinares.
- 186 Parceiro de entrevista 47.
- 187 Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018), p. 4.
- 188 Parceiro de entrevista 36.
- 189 Rockefeller Philanthropy Advisors (2017), p. 19; Co-Impact (2019), p. 9.
- 190 Veja acima, caixa do Princípio 3; Sobre a colaboração entre o setor com fins lucrativos e o cidadão: “A New Alliance for Social Change”, Harvard Business Review, coautoria de Valeria Budinich e Bill Drayton (setembro de 2010).
- 191 Parceiro de entrevistas 13, 46; Co-Impact (2019), pp. 10, 12.
- 192 Parceiro de entrevista 13.
- 193 Parceiro de entrevista 50.
- 194 Powell, Wolf Ditkoff, Twersky (2019).
- 195 Parceiro de entrevista 46.
- 196 Parceiro de entrevista 26.
- 197 Parceiro de entrevistas 20, 46; Rutsch (2019), p. 28.

- 198 Parceiro de entrevista 47.
- 199 Parceiro de entrevista 47.
- 200 Parceiro de entrevista 55.
- 201 Parceiro de entrevista 48.
- 202 Clark, Langsam, Martin, Worsham (2018).
- 203 Parceiro de entrevista 48.
- 204 Parceiro de entrevista 36.
- 205 Walker, J. C. (2017).
- 206 Worsham, Clark, Fehrman (2017).
- 207 Worsham, Langsam, Martin (2018); Parceiro de entrevistas 43, 47.

**Principais contatos:**

Konstanze Frischen, Ashoka  
Jeroo Billimoria, Catalyst 2030  
Silvia Bastante de Unverhau, Co-Impact  
Cheryl Dorsey, Echoing Green  
François Bonnici, Schwab Foundation  
Shivani Garg Patel, Skoll Foundation

**Edição brasileira:**

Movimento Bem Maior

**Parceiros facilitadores:**

Matthias Daub, McKinsey & Company  
Jeremy Oppenheim, SYSTEMIQ

**Equipe de facilitação:**

Jörn Kobus, SYSTEMIQ  
Sophia Krösche, McKinsey & Company  
Manmeet Mehta, Ashoka  
Odin Mühlenbein, Ashoka Germany  
Alexander Ringler, McKinsey & Company  
Florian Rutsch, Ashoka UK  
Katharina Wagner, McKinsey & Company

Janeiro 2020

Imagem de capa: Getty Images

Copyright © Ashoka Deutschland gGmbH and McKinsey & Company, Inc.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

(CC BY4.0, details: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)