

Acelerando doações equitativas

o momento para normalizar
o financiamento plurianual e
flexível é agora



KIND

GO!

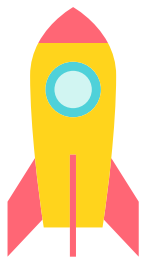
Contenido

- 3 Introdução
- 5 O que acelera mudanças nas doações?
- 6 O que atrapalha os financiadores?

- 7 Acelerador 1
Valores claros
- 11 Acelerador 2
Feedback/ iniciativa de donatários
- 15 Acelerador 3
Perspectiva de equidade do financiador
- 22 Acelerador 4
Crises para estimular apoios
- 26 Acelerador 5
Influência de grupo em pares ou setor

- 31 Barreira 1
Política orçamentária
- 36 Barreira 2
Propensão do conselho por controle
- 40 Barreira 3
Desequilíbrio de poder
- 46 Barreira 4
Crenças sobre prestação de contas
- 52 Barreira 5
Funções e sistemas burocráticos

- 56 Sobre a pesquisa
- 62 Lista de recursos selecionados



Ao longo da pandemia, mais de 60% das fundações flexibilizaram restrições e simplificaram suas exigências de prestação de contas de doações.

Chegou o momento de normalizar essas boas práticas em todo o setor, uma vez que doações flexíveis e plurianuais, baseadas em confiança, não apenas são a forma correta de construir parcerias com donatários, mas também a maneira inteligente de doadores criarem mais impacto, promoverem a equidade e fortalecerem organizações da sociedade civil (OSC) no longo prazo, como mostram sólidas avaliações.

Entre outubro e novembro de 2021, a MilwayPLUS entrevistou, questionou e conduziu grupos focais com 30 organizações doadoras globais e sem fins lucrativos que aumentaram substancialmente sua porcentagem de financiamento plurianual e flexível durante a última década. Foram identificadas **cinco barreiras comuns** que precisaram ser derrubadas para fazer essa mudança e o modo como conselhos, *chief executive officers* (CEO) e gestores de programas as superaram, o que foi considerado importante para ajudar a compartilhar o poder. Além disso, também foram detectados **cinco aceleradores eficazes de mudança** que tanto doadores quanto donatários **julgam ser mais significativos do que as barreiras** para acelerar a transição. Entre eles, a adoção de uma **perspectiva de equidade na concessão de doações**. No final deste guia, um *link* para os dados da pesquisa mostra pontuações mais altas para os aceleradores do que para as barreiras.



Este guia de táticas, recursos, exemplos e pontos de partida se propõe a ajudar financiadores e OSC a aproveitar esse momento positivo de mudança. Procura auxiliar conselheiros, CEO, gestores de programas e os próprios donatários a superar **preconceitos dos conselhos** e outras barreiras, a fim de acelerar a mudança em direção ao financiamento plurianual e flexível e à adoção de práticas que gerem impacto maior e parcerias mais fortes com seus donatários.

1. O problema foi estudado e confirmado. Mais de três décadas de coleta de evidências documentaram um padrão de financiamento filantrópico e governamental que sufoca as operações administrativas dos donatários, fundamentais para sustentar os próprios programas que os financiadores apoiam. Isso ocorre porque as doações arbitrariamente reduziram percentuais de *overhead*¹, colocaram outras restrições e encurtaram seus ciclos, não permitindo que as OSC cubram despesas com funcionários administrativos. A pressão por mudanças é enorme, por meio de iniciativas tais como Pay-What-It-Takes do Bridgespan Group, Trust-Based Philanthropy Project, Full Cost Project da Philanthropy California, Covid Pledge do Council on Foundations e o foco da Grantmakers for Effective Organizations (GEO) na promoção de doações flexíveis e confiáveis. Ao mesmo tempo, diversos financiadores estão definindo novas abordagens, tais como o Building Institutions and Networks (BUILD) da Fundação Ford e o Build Investments da New Profit. O objetivo de todos é tornar as doações mais justas.

2. A pressão para mudanças está aumentando. OSC e financiadores cada vez mais se manifestam para influenciar o debate e a prática, à medida que crises globais ameaçam o clima, a saúde, a democracia e o próprio tecido social, clamando por doações que sustentem os movimentos e deem flexibilidade às lideranças de OSC quando as prioridades mudam. Em 2020, durante a pandemia de Covid-19, mais de 800 financiadores se comprometeram a liberar doações irrestritas e a reduzir exigências de prestação de contas e outros requisitos, um aspecto fundamental que a maioria dos financiadores pretende manter, de acordo com recente pesquisa do Center for Effective Philanthropy (CEP). Espera-se que este guia os ajude a manter o compromisso. Um número menor de financiadores aderiu a um financiamento plurianual ou aumentou o volume de recursos nesse formato, e também é esperado que este guia amplie seu número.

3. É hora de aproveitar o momento. O fluxo de doações aumenta, e há uma convocação para um financiamento mais justo. Nas palavras do Dr. Robert Ross, presidente do The California Endowment, “Os mercados têm sido generosos com a filantropia [...] este é o momento de traduzir isso em financiamento plurianual [...] três anos ou mais deve ser a meta. Cinco anos é o ideal.” E, nas palavras de Melissa Fourie, líder da organização sul-africana Centre for Environmental Rights, “O trabalho institucional sobre temas de diversidade e transformação [...] não é feito em um ano. É sempre um trabalho que requer esforços plurianuais”.

1. Overhead se refere a despesas ou custos indiretos contínuos, ou seja, que não são diretamente relacionados a uma ou outra iniciativa, servindo a todas elas. Em geral, são despesas administrativas relacionadas com a manutenção das operações da organização doadora. (NT)

O que acelera mudanças nas doações?

Cinco forças de doações plurianuais e flexíveis que fortalecem as organizações e compartilham o poder

- 1. Valores claros:** esse acelerador envolve exercitar toda a equipe do financiador para explicar sua teoria de mudança e os valores que dela decorrem, nela enraizando completamente a prática de concessão de doações. Os valores normalmente incluem palavras como confiança, humildade, inclusão, responsividade e estímulo de práticas que criam parcerias profundas com os donatários que fazem o trabalho. Os donatários dizem que a melhor maneira de fomentar tais parcerias é financiá-las com uma periodicidade que acompanhe o ritmo das mudanças e com a flexibilidade necessária para fortalecer suas organizações nesse desafio.
- 2. Feedback/iniciativa de donatários:** os financiadores que solicitam *feedback* de donatários com regularidade afirmam que as respostas recebidas fortalecem a disposição para a mudança, tanto do conselho quanto da equipe. Ao mesmo tempo, donatários que têm a iniciativa de agendar reuniões com financiadores a respeito de suas estratégias plurianuais conquistam sua confiança e melhoram sua compreensão a respeito de cronogramas.
- 3. Perspectiva de equidade do financiador:** quando os financiadores têm o compromisso de redistribuir o poder e os recursos e de enfrentar o subfinanciamento histórico de líderes tradicionalmente marginalizados (por raça, etnia, casta ou gênero), percebem a necessidade de oferecer-lhes financiamento plurianual e flexível para compensar lacunas de talento, fortalecer organizações subfinanciadas e oferecer uma alternativa financeira para planejar estratégias de longo prazo, reparando a injustiça.
- 4. Crises para estimular apoios:** crises como a de Covid-19, de enfrentamento racial e de ameaças políticas a direitos de mulheres e imigrantes criam uma plataforma estimulante para mudanças, levando financiadores a liberar restrições de doações, aumentar fluxos de financiamento e manter aportes financeiros flexíveis para construir resiliência em futuros desafios do progresso da justiça.
- 5. Influência de grupo em pares ou setor:** compromissos públicos de financiadores com boas práticas, como o [Pledge](#), colaborações entre financiadores, fundos comunitários participativos e redes de *advocacy* sem fins lucrativos, como [Black Lives Matter](#), exercem influência de grupo em abordagens filantrópicas. Ademais, financiadores-inovadores individuais, como [MacKenzie Scott](#), influenciam padrões de grupos de financiadores.

O que atrapalha os financiadores?

Cinco barreiras substanciais para o financiamento flexível plurianual que financiadores precisam derrubar

- 1. Política orçamentária:** as equipes de donatários e doadores identificam barreiras em políticas orçamentárias, incluindo taxas fixas de *overhead*, orçamentos anuais que impedem compromissos plurianuais e pausas para atualizar a estratégia orçamentária, o que perturba os ritmos dos donatários.
- 2. Propensão do conselho por controle:** CEO's e as equipes de financiadores falam da propensão de seu conselho pelo controle, incluindo a aversão ao risco (*versus* admissão do capital de risco); manutenção de um paradigma de sucesso/falha de doações *versus* um paradigma de aprendizado; e foco nos resultados individuais de cada donatário em vez de nos resultados do portfólio que expressam a missão dos financiadores.
- 3. Desequilíbrio de poder:** donatários sentem profundamente os desequilíbrios de poder, inclusive quando os financiadores confiam mais em sua equipe do que nos donatários para entender um campo de impacto social; quando abrem espaço para suas perguntas mas não para o *feedback* de donatários; ou quando avaliam donatários sem lhes pedir para avaliar sua equipe de programas. Ainda mais penoso é que os financiadores podem pausar os programas para revisá-los quando chega uma nova liderança, desconsiderando o impacto nos ciclos de financiamento de donatários. O financiamento flexível transmite confiança e, o financiamento plurianual, segundo donatários, lhes dá tempo para requerer interações de parceria e compartilhamento de poder.
- 4. Crenças sobre prestação de contas:** questões de prestação de contas que obstruem o financiamento baseado na confiança incluem requisitos de relatórios que preconizam medidas de impacto, em vez de solicitar sugestões de donatários, e que estruturam doações em torno de metas programáticas rigorosas, para facilitar sua medição. Financiamentos assim podem produzir um resultado específico de curto prazo, insustentável sem o financiamento flexível de longo prazo para apoiar e fortalecer as operações administrativas do donatário.
- 5. Funções e sistemas burocráticos:** inclui funções administrativas que aumentam o trabalho de donatários em vez de assumi-las ou, ainda pior, criam tarefas e camadas de revisão do tipo *check-lists*, que aumentam o trabalho para todos e mostram desconfiança. Inclui também sistemas de gestão de doações que capturam dados, mas não relacionamentos (conversas, perguntas e *feedback*).

Acelerador 1

Valores claros

O motivador

Ouvimos isso repetidas vezes: financiadores que examinaram seus valores ganharam novas perspectivas sobre suas práticas de doar. Financiadores que valorizam:

- replicar uma intervenção comprovada ou escalar um modelo baseado em pesquisas;
- fortalecer OSC como um campo que enfrenta ameaças, como doenças ou mudanças climáticas;
- formar líderes em comunidades desfavorecidas para defender as necessidades locais;

encontraram um caminho natural, mudando práticas de doações para financiar todo o período necessário para implantar um modelo, influenciar uma norma e desenvolver líderes. Também viram os benefícios da flexibilidade para que os donatários pudessem aplicar o financiamento onde fosse mais necessário.

Ações de financiadores que donatários apoiam

1. **Provoque discussões sobre valores entre o conselho e a equipe.** Monte um grupo de trabalho ou convide um terceiro, como a Trust-Based Philanthropy, para ajudar a debater valores filantrópicos e a articular seus próprios valores.

Quem já fez isso?

[Overdeck Family Foundation](#)
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)
[Rockefeller Brothers Fund](#)

-
2. **Discuta como expressar os valores acordados por meio da prática de doações e faça mudanças para isso.**

Quem já fez isso?

[The California Endowment](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

-
3. **Peça *feedback* de donatários sobre a forma como seus valores são percebidos.** Como parte de um diálogo contínuo entre doadores e donatários, crie meios para que os donatários possam dar *feedback* sobre a experiência com seus valores e sugerir quaisquer mudanças nos processos de concessão de doações que possam canalizá-las melhor.

Quem já fez isso?

[IMC Foundation](#)
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

O que doadores dizem

“Precisávamos fazer um trabalho com valores e afirmamos que equidade, inclusão das bases e responsividade faziam parte de nossos valores. Portanto, levamos em consideração elementos do Pledge [durante a Covid-19] na forma de financiar as doações. Tiramos restrições de todas as doações e simplificamos a prestação de contas.”

Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund

“Respeitar e reconhecer as contribuições dos outros é um de nossos valores. Colocamos nossos parceiros no centro, e trabalhamos a serviço deles, o que leva a um apoio geral e plurianual.”

Adriana Craciun, Conselheira Sênior de Desenvolvimento Organizacional e Construção de Capacidades,
Oak Foundation (Suíça)

“O que é realmente importante para mim é deixar de ver nossa base de donatários como uma pilha de 500 organizações para vê-la como um ecossistema para a mudança.”

Dr. Robert Ross, Presidente,
The California Endowment

“Realmente acreditamos que nossos donatários são nossos parceiros, uma vez que sem eles não podemos cumprir nossa missão. Acreditamos que são especialistas no que fazem e, assim, se identificam como podemos ajudá-los [...], sabem o que estão fazendo.”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Nós nos preocupamos com a justiça social. Se uma organização tem uma perspectiva de conseguir alcançar uma mudança sistêmica em uma situação de injustiça, nós a financiamos de forma plurianual.”

Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation (África do Sul)

“Nosso *ethos* tem sido construir boas organizações, não apenas financiar bons programas, e isso nos manteve no caminho certo para financiar despesas não-programáticas.”

Vidya Shah, Presidente Executivo,
EdelGive Foundation (Índia)

“Consideramos a maioria de nossas relações pressupondo que provavelmente serão de longo prazo, ou pelo menos terão o potencial de ser de longo prazo. Isso prepara o caminho para o tipo de confiança que precisamos.”

John Taylor, Presidente,
Wellspring Philanthropic Fund

“A mudança leva tempo; serão dois passos para frente, três para trás e um para o lado. Esse entendimento leva a certos pressupostos de como financiar, com que tipo de financiamento, por quanto tempo. Quando nosso conselho teve que esclarecer nossa teoria de mudança, ele realmente cimentou abordagens fundamentais que sustentam nosso trabalho, incluindo financiamento de longo prazo, apoio flexível e outros tipos de suporte.”

Nicky McIntyre, CEO,
Foundation for a Just Society

“Alguns financiadores hesitam em fornecer financiamento plurianual para um projeto novo, mas nós na verdade fazemos o contrário, porque precisamos de novas ideias e precisamos de novas abordagens e estratégias. Precisamos financiar esse pessoal que está começando isso do zero, em suas casas, a partir de uma ideia. Isso não tem financiamento suficiente.”

Sarah Walczyk, Diretora Executiva,
Satterberg Foundation

“Passamos muito do nosso tempo em nossas conversas com o conselho e a equipe, tentando reformular o que queremos dizer com risco, em termos de oportunidades e pontos de alavancagem para alto impacto. Qual é o risco de não investir nas missões das organizações? Temos mais clareza agora sobre nossa teoria de mudança, sobre como a abordagem ecossistêmica se encaixa em nossos objetivos de longo prazo de melhoria de saúde, prosperidade e bem-estar.”

Hanh Cae Yu, Diretora de Aprendizagem,
The California Endowment

“Trata-se de realmente entender qual é o papel adequado do conselho. A chave é elevar o conselho ao nível estratégico de modo que foque de fato na missão: estamos, coletiva e agregadamente, cumprindo a missão? Não olhamos para cada doação individual, ou para cada donatário, e decidimos ‘bom, essa deve ser uma doação de dois anos e aquela, de um ano’. É aí que nós nos perdemos.”

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund



“As fundações estão em uma posição única para serem capital de risco social.”

**Nancy Rauch Douzinas, Presidente,
Rauch Foundation**

“Estamos dando apoio mais geral, e também temos todo um portfólio de apoio ao desenvolvimento de capacidades. Financiamos a comunicação e a captação de recursos, por exemplo. Essa é uma maneira de as fundações poderem apoiar se ainda não estiverem totalmente prontas para mudarem para um financiamento totalmente sem restrições.”

**Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation**

“Temos um conselho que está muito envolvido em nossa atividade principal, de modo que temos que encontrar maneiras de respeitar isso e perceber que eles falam um idioma diferente no mundo dos negócios e estão focados em coisas diferentes. Buscamos vínculos entre o trabalho da fundação e a empresa, e uma forma é pegando os valores que são importantes no nosso negócio e aplicando-os na fundação. Em nossos negócios, damos às pessoas muita responsabilidade e confiança, portanto reforçamos isso também como um princípio no nosso trabalho filantrópico. [...] Um dos motivos que nos levaram a apoiar a Room to Read na Tanzânia foi que eles estavam em uma fase inicial de seu trabalho lá. Escolhemos isso porque sentimos que lá tinha um retorno de maior risco, que apelava para nossos valores”.

**Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Chicago Charitable Foundation**

“Se você conhece seu conselho, você precisa fazer as conexões para ele. Você precisa se perguntar: ‘como faço para eles entenderem?’ Todos eles são altamente competentes em suas próprias áreas, portanto é evidente que também querem fazer bem as doações. Então, como posso ajudá-los a entender que conseguirão mais impacto se financiarem atividades administrativas, confiando nos parceiros que são os especialistas?”

**Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation (Africa Do Sul)**

O que donatários assinalam

“Os financiadores devem ver as OSC como sendo compostas por seres humanos, e não apenas por objetivos de *stakeholders* ou resultados do trabalho. São pessoas trabalhadoras que precisam planejar suas vidas e saber que terão trabalho no próximo ano, poderão sustentar suas famílias e todas as outras coisas com as quais os financiadores provavelmente se preocupam muito do ponto de vista da justiça social.

Mas, muitas vezes, há uma desconexão, com financiadores mais concentrados no trabalho do que nas pessoas da organização que fazem o trabalho.”

**Andrew Kassoy, CEO,
B Lab**

“As pessoas veem nossas parceiras e estão dispostas a financiá-las, mas na verdade não querem investir no trabalho que foi necessário para encontrá-los e apoiá-los até chegar a essa fase. Elas estão menos interessadas em financiar o trabalho para as mudanças sistêmicas, e é isso que precisa acontecer.”

**Joanna Helou, Chefe de Pessoal,
Echoing Green**

“Cada doação de sete dígitos que recebemos foi de pessoas que têm uma compreensão [nítida] da tecnologia e do que ela torna possível em termos de escala.”

**Sixto Cancel, CEO,
Think of Us**

“Se eu estiver realizando uma campanha sobre meio ambiente, por exemplo, não conseguirei resultados em um ano. Benefícios ambientais podem demorar cinco ou mais anos para aparecer. O que peço é tempo suficiente para conseguir documentar alguns bons resultados.”

**Julius Mukunda, Diretor Executivo,
CSBAG (Uganda)**

Como começar

Membro do conselho de administração:

discuta valores e objetivos que orientam as doações em sua fundação. Como você pode estruturar sua concessão de doações para melhor incorporar esses valores e apoiar suas metas? Leia o ["Axis of Ideology"](#) ("Eixo da ideologia") e discuta as abordagens utilizadas e o quanto foram eficazes.

CEO:

se sua fundação já tem um conjunto de valores essenciais, sugira que o conselho o discuta na próxima reunião. Se você ainda não tem esse conjunto, inicie um processo para desenvolvê-lo.

Gestor² de programa:

ao preparar documentos sobre doações para aprovação do CEO e do conselho, use valores essenciais para defender financiamentos sem restrições e de longo prazo.

Donatário:

pergunte acerca dos valores do financiador em suas primeiras conversas com ele.

Recursos adicionais

- ["Time to Reboot Grantmaking"](#) ("Hora de replanejar doações"), artigo na Stanford Social Innovation Review (SSIR) da Ford e Bridgespan sobre como a Fundação Ford mudou seu financiamento para apoiar melhor as necessidades dos donatários.
- ["Resetting the Grantor-Grantee Relationship"](#) ("Redefinindo o relacionamento entre doador e donatário"), artigo da SSIR sobre como mudanças no comportamento e na mentalidade podem fortalecer as relações entre financiadores e donatários.
- ["Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy"](#) ("Eixo da ideologia: fundações conservadoras e políticas públicas"), artigo do National Committee for Responsive Philanthropy sobre práticas eficazes utilizadas por fundações conservadoras.

Destaque da pesquisa

- Os financiadores avaliaram os valores do conselho como o principal fator que influencia a mudança para um financiamento mais flexível e sem restrições ("[Accelerating equitable grantmaking survey](#)"³), MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).

2 No original em inglês, program officer. (NT)

3 Pesquisa feita para a elaboração deste guia. (NT)

Acelerador 2

Feedback / iniciativa de donatários

O motivador

Os financiadores consideraram o *feedback* e a iniciativa dos donatários como o segundo motivador mais poderoso para mudanças na prática de doações, mas, em nossa pesquisa, os líderes de OSC não tinham certeza (eles atribuíram maior influência ao *feedback* dos financiadores). Os CEO dos financiadores disseram que a franqueza dos donatários sobre o que é realmente necessário para obter impacto – flexibilidade para que doações apoiem despesas administrativas e considerem o tempo necessário para que programas mudem leis, normas sociais e desigualdades em educação ou saúde – deu à equipe um argumento para apresentar ao conselho. Depoimentos dos donatários nas reuniões do conselho podem ser estimulantes, bem como suas estratégias plurianuais com previsões de etapas de investimento e impacto.

Ações de financiadores que donatários apoiam

1. **Torne o *feedback* de donatários parte de todas as reuniões do conselho**, seja por meio de um [relatório de percepção dos donatários](#) ou outros resultados de pesquisa, seja com palestras feitas por convidados dos donatários ou pelos gestores de programas. Convide um líder dos donatários para o próximo encontro do conselho para discutir práticas de doações que causem impacto. Crie espaços para chamar a atenção sobre o quanto as restrições às doações prejudicam o impacto e também para discutir abordagens alternativas que mantenham a confiança entre financiadores e donatários.

Quem está fazendo isso? [Satterberg Foundation](#)
[Oak Foundation](#)

2. **Ofereça planejamento de doações para ajudar os donatários a criar planos plurianuais**. Pergunte aos donatários sobre seus planos plurianuais e, se ainda não tiverem um, apoie a sua criação.

Quem está fazendo isso? [Ford Foundation](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

3. **Vá além do *feedback*, dando voz aos donatários**, incluindo-os no desenvolvimento de estratégias, estabelecendo comitês consultivos, nomeando líderes de OSC para assentos no conselho e implantando processos decisórios participativos a respeito de doações.

Quem já fez isso? [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

O que doadores dizem

“Tivemos o momento da verdade em um evento presencial com a equipe e os conselheiros em 2016. Vu Le usou uma analogia, a de fazer um bolo: se você quiser um bolo completo, você não pode pagar apenas pelos ingredientes. Você também tem que pagar pela eletricidade, a equipe de padaria e todas as outras despesas, além dos ingredientes. Mas nem sempre é isso que ocorre no caso do financiamento filantrópico. Esse foi um momento de iluminação. Antes disso, tínhamos uma regra rígida de praxe de 15% de *overhead*. Mas vimos que era um número arbitrário. Você pode estar morando em um país com altos custos de eletricidade...”

Medina Haeri, Líder de Programa, Programa de Temas Relacionados às Mulheres, Oak Foundation (Suíça)

“Quando você pergunta às donatárias o que elas podem conseguir com um financiamento de oito ou dez anos, a resposta não é ‘Bom, nós podemos fornecer mais sanduíches’. É ‘Podemos influenciar a política de acesso à alimentação’. Esse é um *feedback* que nos ensina que, nesse campo, podemos assumir riscos. Identificar o risco é bom para o conselho e para mim.”

Sarah Walczyk, Diretora Executiva, Satterberg Foundation

“Mesmo quando financiamos certos programas com formulários específicos para relatório, alguns de nossos donatários compartilham também o panorama geral [de seu trabalho]. Isso nos ensinou que, quando não vemos o todo, nossa percepção de nossa própria contribuição também fica limitada. Portanto, independentemente do que o doador pedir, dê a eles o que pedirem, mas, além disso, comunique o que você acha que é o melhor panorama do que está fazendo.”

Audrey Elster, Diretora Executiva, Raith Foundation (África do Sul)

“Quando você falar de sua estratégia, fale sobre o que é necessário para implementá-la. Fale sobre as despesas que acompanham sua implementação. Meu conselho às OSC é que incorporem essas despesas aos projetos e criem um argumento para defendê-las. É necessário fazer isso porque alguns de nós [da equipe de programas] nem sempre estamos pensando nessas coisas. Também é possível que determinado gestor de programa não tenha experiência no setor da sociedade civil, nunca tenha trabalhado em uma OSC e não saiba o que é necessário. Não quero colocar a pressão sobre os parceiros donatários, porque os financiadores deveriam ser mais compreensivos, mas às vezes é só uma questão de pedir.”

Adriana Craciun, Conselheira Sênior de Desenvolvimento Organizacional e Construção de Capacidades, Oak Foundation (Suíça)

“Quando os donatários são capazes de apresentar uma visão do que vão fazer, mesmo que não haja provas de que [será um sucesso], isso obtém melhores respostas.”

Naghma Mulla, CEO, EdelGive Foundation (Índia)



O que donatários assinalam

“Alguns de nossos principais financiadores participaram das reuniões do conselho, o que foi muito útil, porque foi possível ter um diálogo significativo e explicar as oportunidades para o conselho.”

Mary Marx, CEO,
Pace Center for Girls

“O verdadeiro *feedback* de donatários, a meu ver, não é algum tipo de ferramenta agregada de *feedback*, mas um diálogo franco e individual, que possa ser reportado diretamente ao gestor de programa, com a intenção de ajudá-lo a fazer melhor as coisas e garantindo que a forma como trabalha com os donatários é parte de sua avaliação.”

Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund

“Você pode usar seu plano estratégico para educar os financiadores sobre a necessidade do financiamento geral e plurianual.”

Monisha Kapila, Co-CEO,
ProInspire

“Quando a pandemia começou, todas as outras organizações de Chicago fecharam, porque não sabiam como seria se organizar em campo com as pessoas, ou como mudar seu financiamento ou sua linguagem, porque elas tinham sido grandes demais por muito tempo. A [Brave Space Alliance] BSA foi capaz de se adaptar e se organizar, e conseguimos comprovar e demonstrar aos financiadores que ‘Olha, nós estamos fazendo o trabalho’. Fomos capazes de apoiar as pessoas em um plano diferente e no idioma delas.”

LaSaia Wade, Diretor Executivo,
Brave Space Alliance

“[Antigamente] alguns financiadores nos conheciam pelo nosso aplicativo tecnológico, outros por nossas ações de *advocacy* e outros ainda por nossos recursos de apoio à navegação a jovens adotivos ou parentes tutores. Eles não percebiam como nossos programas se combinavam, e alguns pensavam que fazíamos de tudo. Atualmente, reunimos todos os nossos financiadores trimestralmente e apresentamos um programa em profundidade, para mostrar como ele se encaixa em tudo o que nós fazemos. A comunicação com nossos financiadores é fundamental para que possam ver que o que apoiaram há três anos hoje está sendo financiado pelo governo.”

Sixto Cancel, CEO,
Think of Us



Como começar

Membro do conselho de administração:

analise as pesquisas do "[Grantee Perception Report](#)" ("Relatório de percepção dos donatários") do Center for Effective Philanthropy (CEP) e considere fazer uma própria.

CEO:

identifique oportunidades para que a organização solicite *feedback* dos donatários de forma mais sistemática, garantindo que sejam tomadas providências com base neles.

Gestor de programa:

solicite regularmente *feedback* de seus donatários sobre como você pode apoiá-los melhor e tornar o processo de concessão de doações mais eficiente. Pergunte que tipos de cronograma e flexibilidade apoiariam melhor o trabalho. Proporcione oportunidades tanto para uma conversa pessoal quanto para um *feedback* anônimo.

Donatário:

apresente aos financiadores sua teoria de mudança e visão plurianual e conecte sua estratégia a ambas, demonstrando o arco de mudança e o financiamento necessário para impulsionar os resultados em vez de os produtos. Se você for convidado a completar um relatório de percepção de donatário, participe: financiadores que buscam *feedback* levarão você a sério.

Recursos adicionais

- "[Advancing Equity Through Feedback](#)" ("Avanços na equidade por meio do *feedback*"), artigo do Comitê de Embaixadores do Fund for Shared Insight e Leap of Reason sobre o uso do *feedback* para fazer crescer o patrimônio.
- "[The Power of Feedback](#)" ("O poder do *feedback*"), coleção de artigo, vídeo e *slides* da SSIR sobre o poder do *feedback* no setor social.
- "[How Listening to Constituents Can Lead to Systems Change](#)" ("Como a escuta de participantes pode levar a transformações nos sistemas"), artigo da SSIR sobre como ouvir os participantes para promover mudanças nos sistemas.
- "[Resetting the Grantor-Grantee Relationship](#)" ("Redefinindo o relacionamento entre doador e donatário"), artigo da SSIR sobre como mudanças no comportamento e na mentalidade podem fortalecer as relações entre financiadores e donatários.

Destaque da pesquisa

- Os financiadores avaliaram o *feedback* de donatários como o segundo mais importante para influenciar a mudança em direção a um financiamento flexível e plurianual ("[Accelerating equitable grantmaking survey](#)", MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).

Acelerador 3

Perspectiva de equidade do financiador

O motivador

O enfrentamento racial no rastro do assassinato de George Floyd levou os financiadores nos Estados Unidos a responder ao documentado preconceito racial em doações, lançando fundos de justiça racial e reduzindo restrições para OSC lideradas por pessoas negras, indígenas e outras não brancas (NINB). O mundo seguiu essa perspectiva de equidade nas doações para outros líderes de grupos historicamente marginalizados, com filantropos como MacKenzie Scott e Jack Dorsey sendo pioneiros em doações plurianuais sem restrições. Scott doou 586 milhões de dólares a organizações que promovem a equidade racial, 91 por cento delas lideradas por pessoas não brancas. As lideranças NINB, por sua vez, descreveram o aumento do impacto que um financiamento expressivo e sem restrições gerou. Kris Hayashi, donatário de Scott e diretor executivo do Transgender Law Center, em São Francisco, que trabalha na área de justiça racial e direitos transgêneros, disse: “Isso nos permitiu fazer muito e nos deu sustentabilidade. Planejamos os próximos três ou quatro anos”. Muitos financiadores comprometidos com a equidade passaram a ver o financiamento sem restrições como parte essencial desse compromisso, por dar às lideranças não brancas recursos, maleabilidade e autonomia que elas não recebiam dos financiadores no passado.



Ações de financiadores que donatários apoiam

1. **Reúna informações sobre quem você está financiando** para compreender a diversidade das lideranças que financia e como isso se alinha com o impacto que você pretende alcançar. Estabeleça metas para alinhar os donatários das doações com sua teoria de mudança.

Quem está fazendo isso? [Satterberg Foundation](#)
[Ford Foundation](#)

-
2. **Elimine os requisitos diferenciados (mesmo inconscientes) de prestações de conta das lideranças NINB.** A ausência histórica de financiamento plurianual e flexível para essas lideranças criou uma carga administrativa que rouba o tempo de entrega de resultados e impacto do programa.

Quem está fazendo isso? MacKenzie Scott, Jack Dorsey (as donatárias não precisam prestar contas). [Harris and Eliza Kempner Fund](#) (todas as prestações de contas são feitas por telefone e Zoom). [Rauch Foundation](#) assinou com a [Intentional Philanthropy](#), (isso simplificou e eliminou relatórios).

-
3. **Indique membros do conselho e contrate gestores de programa com experiência comprovada nas questões de equidade que você quer abordar**, para identificar e ter contato com lideranças de OSC de diversos gêneros, raças e castas.

Quem já fez isso? [Oak Foundation](#)
[Ford Foundation](#)
[The California Endowment](#)



O que doadores dizem

“No outono de 2020, após as manifestações por justiça racial nos Estados Unidos, assumimos o compromisso de fortalecer a infraestrutura de organização e construção de movimentos de comunidades negras e indígenas em todo o país, com o Reparative Action Fund. Esse fundo de 50 milhões de dólares financiará, ao longo de 10 anos, organizações lideradas por negros e indígenas, com a intenção de usar esses recursos como uma ação reparadora em prol da justiça e conciliação raciais.”

**Sarah Walczyk, Diretora Executiva,
Satterberg Foundation**

“Estou um pouco preocupado com a possibilidade de que coisas como equidade racial e filantropia baseada em confiança sejam mais uma dessas modas que aparecem e, depois de dois ou três anos, desaparecem, sendo trocadas pelo próximo tema que estiver chamando a atenção na filantropia.”

**Dr. Robert Ross, Presidente,
The California Endowment**

“Começamos com uma equipe de consultoria para nos ajudar a incluir as sugestões de jovens com deficiências intelectuais. Apresentamos nosso formulário de pedido de doações de um modo diferente para eles. Fizemos vídeos. Trabalhamos com uma equipe que conhecia esses jovens e os engajou em um processo que superou as expectativas de todos. O esforço valeu a pena. Aprendemos muito trabalhando com eles, e nosso financiamento será melhor por causa disso. Bom, esse foi o nosso primeiro passo para conseguir incluir a voz de pessoas com experiência e *expertise* comprovada conosco na sala e apresentá-las ao conselho. Neste ano, já estamos trabalhando em processos para ter no conselho maior diversidade. Enquanto isso, vamos pagar nossa equipe consultiva.”

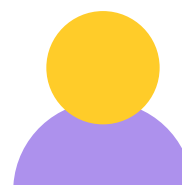
**Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation**

“Uma coisa que descobrimos que funciona muito bem é ajudar a criar parcerias entre donatários. Reunimos Erase Racism com Teachers College, e ambos se beneficiaram de experiências, conhecimentos e *insights*.”

**Nancy Rauch Douzinas, Presidente,
Rauch Foundation**

“Fizemos um enorme trabalho com valores, pela primeira vez em décadas. O conselho se preocupa com a busca da equidade e do impacto geracional. Portanto, estamos começando a falar sobre o que isso realmente significa, não apenas em termos de doações, mas também de abrir conversas mais amplas sobre operações e governança do conselho.”

**Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund**



O que donatários assinalam

“O apoio plurianual e sem restrições que a Oak Foundation nos deu nos ajudou a pensar fora da caixa. Criamos uma reserva de resposta rápida, contratamos o pessoal que precisávamos e, finalmente, nossa equipe de desenvolvimento pôde fazer seu trabalho.”

**Tania Turner, Diretora Executiva,
Fondo Semillas (México)**

“[A equipe] BUILD da Ford bateu à nossa porta, e eu disse: ‘Por que eu?’ E eles disseram que tinham feito uma sondagem e que nós estávamos aptos. A doação BUILD [financiamento plurianual e flexível] nos permitiu custear nossas doações menores.”

**Julius Mukunda, Diretor Executivo,
Civil Society Budget Advocacy Group
(Uganda)**

“O apoio para atividades administrativas nos permitiu construir uma organização mais equitativa. São necessários recursos para ter políticas mais equitativas de recrutamento e emprego, que criem oportunidades para pessoas que, de outra forma, poderiam não estar aqui, e que nos tornam uma organização mais bem dotada e útil para cumprir nossa missão. Em geral, as pessoas procedentes de ambientes mais marginalizados nunca teriam tido esse tipo de investimento nelas como seres humanos ou profissionais.”

**Andrew Kassoy, CEO,
B Lab**

“O reconhecimento da equidade em maio de 2020 foi enorme para nós. Um motivo de termos conseguido parceiros financiadores foi a oportunidade de aprendizado compartilhado para que eles pudessem caminhar ao nosso lado, especialmente os que não participavam de nosso trabalho antes de maio de 2020, uma vez que já estávamos fazendo esse trabalho há algum tempo. Naquele momento, nos sentimos capacitados para liderar, exigindo investimento sem restrições em nosso trabalho, para fazer o que sabemos fazer, e para ter os financiadores do nosso lado como coadjuvantes. O momento com certeza nos permitiu mudar a dinâmica do poder. Outro motivo: MacKenzie Scott retirou o risco [de nossa organização]. Isso mudou tudo para nós.”

**Cheryl Dorsey, CEO,
Echoing Green**

“Começar com financiamentos plurianuais [...] é ainda mais importante para as comunidades que enfrentaram uma negligência histórica e contínua por parte das grandes fontes de financiamento, seja por causa de raça, gênero, casta ou deficiência, devido à dívida que os financiadores têm a pagar com elas.”

**Kris Hayashi, Diretor Executivo,
Transgender Law Center**

“Muitos membros do conselho de financiadores ficam mais à vontade com alguém semelhante a eles. Acho que é realmente revelador quando se tem um líder que tenha vivido o problema que o financiador está tentando resolver e isso não seja o suficiente: o financiador fica mais à vontade falando com o colega branco que julga ser especialista. É uma questão de raça e poder.”

**Karine Apollon, CEO,
Apollon & Partners**

“Ser um CEO jovem, que ainda não completou 30 anos, tem sido um desafio constante. Quando estou ao lado de uma [*chief operating officer*] COO, que tende a ser uma mulher branca mais velha, alguns financiadores têm uma reação muito peculiar em reuniões e conversas: na verdade, houve momentos em que a conversa se manteve apenas entre o financiador e a COO branca.”

**Sixto Cancel, CEO,
Think of Us**

“Algumas organizações maiores impediram que os financiadores vissem o trabalho de campo que estamos fazendo há anos, de modo que nem sabiam que estávamos aqui. Tivemos que conseguir doações por meio de outra organização antes de conseguirmos dinheiro diretamente. Agora estamos construindo essas relações, e os financiadores estão de fato se relacionando com as pessoas que vêm fazendo o trabalho de campo. No final das contas, fomos a primeira organização trans a ser financiada pela Chicago Foundation for Women. Eles nos pediram para estar no conselho para identificar melhor organizações menores como a nossa e para [compartilhar nossa perspectiva]”.

**LaSaia Wade, Diretora Executiva,
Brave Space Alliance**

Como começar

Membro do conselho de administração:

leia "[Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding](#)" ("Superando o preconceito racial no financiamento filantrópico") e discuta formas de a sua fundação ser humilde e fazer mudanças. Analise dados sobre diversidade nas lideranças dos donatários e da equipe do financiador em todas as reuniões do conselho. Avalie a diversidade, a equidade e práticas de inclusão de seu conselho e comprometa-se a fazer com que sua fundação adote a equidade no conselho a fim de definir o tom para toda a organização.

CEO:

avalie as práticas atuais de sua fundação em comparação com o "[Equitable grantmaking continuum](#)" ("*Continuum* de doações equitativas") e discuta os resultados em uma reunião de equipe ([postagem de blog com a visão geral aqui](#)). Trabalhe com seu conselho e pessoal para estabelecer metas de equidade significativas tanto para as operações da fundação quanto para a concessão de doações. Assuma pessoalmente a responsabilidade de progredir nessas metas.

Gestor de programa:

avalie a diversidade de seu portfólio de donatários a partir das principais métricas: diversidade e proximidade da liderança sênior, temas enfrentados, populações marginalizadas apoiadas etc.

Donatário:

recuse o financiamento restrito quando isso afetar o seu ritmo e explique claramente o motivo ao financiador.

Recursos adicionais

- [“Grantmaking with a Racial Justice Lens: A Practical Guide”](#) (“Doações com uma lente de justiça racial: um guia prático”), manual da Philanthropic Initiative for Racial Equity para ajudar as fundações a alinharem suas práticas com uma visão de justiça racial.
- [“Equitable Grantmaking Continuum”](#) (“Continuum de doações equitativas”), *scorecard* para financiadores avaliarem seu progresso em direção a uma concessão equitativa de doações, preparada por RVC e Vu Le ([postagem de blog com a visão geral aqui](#)).
- [“Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding”](#) (“Superando o preconceito racial no financiamento filantrópico”), artigo da SSIR/Bridgespan sobre como os financiadores podem combater o preconceito racial em seus processos de doações.
- [“We Need to Change How We Think: Perspectives on Philanthropy’s Underfunding of Native Communities and Causes”](#) (“Precisamos mudar como pensamos: perspectivas do subfinanciamento filantrópico de comunidades e causas de populações originárias”), relatório de pesquisa do First Nations Development Institute com estratégias para aumentar a doação filantrópica às causas indígenas.
- [“Growing Inequity: Large Foundation Giving to Native American Organizations and Causes—2006–2014”](#) (“Crescente inequidade: doações de grandes fundações a organizações e causas de populações originárias americanas”), relatório de pesquisa do First Nations Development Institute.
- [“Seeking to Soar: Foundation Funding for Asian American and Pacific Islander Communities”](#) (“Em busca de elevação: financiamento de fundações para comunidades asiático-americanas e insulanas do Pacífico”), relatório da Asian American / Pacific Islanders in Philanthropy (AAPIP).
- [“Collective Good: Recommendations for Philanthropy on Racial Solidarity and Asian American, Native Hawaiian, and Pacific Islander \(AANHPI\) Communities”](#) (“Bem coletivo: recomendações para a filantropia sobre solidariedade racial e comunidades asiático-americanas, originárias do Havaí e insulanas do Pacífico”), relatório da AAPIP com 10 estratégias para apoiar e sustentar ecossistemas comunitários, melhorar a equidade dos dados e recompôr narrativas prejudiciais à população AANHPI.
- [“In the Struggle for Racial and Economic Justice, Don’t Forget Rural America”](#) (“Na luta por justiça racial e econômica, não esqueça da população rural dos Estados Unidos”), editorial da Nonprofit Quarterly que clama por investimentos em áreas rurais.
- [“Mismatched: Philanthropy’s Response to the Call for Racial Justice”](#) (“Incompatibilidade: a resposta da filantropia ao apelo por justiça racial”), relatório de pesquisa da Philanthropic Initiative for Racial Equity sobre financiamento para equidade e justiça racial.
- [“OVERLOOKED \(Part 1\): Foundation Support for Asian American and Pacific Islander Leaders and Communities”](#) (“Ignorados: apoio de fundações para comunidades e líderes asiático-americanos e insulanos do Pacífico”) e [OVERLOOKED \(Part 2\): Foundation Support for Native American Leaders and Communities](#) (“Ignorados: apoio de fundações para comunidades e líderes de povos originários dos Estados Unidos”), relatório do CEP sobre tendências preocupantes nas relações entre financiadores e essas duas comunidades.
- [“The 2018 Diversity Among Philanthropic Professionals Report: A Tale of Two Sectors”](#) (“Relatório sobre a diversidade entre profissionais da filantropia em 2018: uma fábula de dois setores”), relatório da Funders for LGBTQ Issues sobre diversidade na força de trabalho filantrópica.

- “2018 Tracking Report: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer Grantmaking by U.S. Foundations” (“Relatório de acompanhamento 2018: doações de fundações norte-americanas a lésbicas, gay, bissexuais, transgêneros e *queers*”), relatório da Funders for LGBTQ Issues sobre volume total e tendência de doações para apoiar questões LGTBQ.
- “The Out in the South Initiative” (“Iniciativa do Sul de fora”), relatório da Funders for LGBTQ Issues sobre iniciativas para capacitar os LGBT do Sul a moldar suas próprias vidas e futuros.

Destaque da pesquisa

- Os financiadores avaliaram a perspectiva de equidade em doações como o terceiro principal fator que influencia a mudança para o financiamento mais flexível e plurianual (“Accelerating equitable grantmaking survey”, MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Acelerador 4

Crises para estimular apoios

O motivador

Uma [pesquisa](#) do CEP de 2021 constatou que, durante a crise de Covid-19, três quartos das fundações simplificaram seus processos de prestação de contas e mais de 60% doaram maior volume de recursos financeiros sem restrições do que antes da pandemia, com dois terços planejando continuar com essas práticas. Líderes de OSC que trabalharam em campos sob fogo político em 2020 – como direitos reprodutivos de mulheres, direitos LGBTQ+ e direitos dos imigrantes – relataram aumentos similares de apoio. “Quando o Estado negou nosso programa de HIV AIDS, despertou outros financiadores,” disse LaSaia Wade, diretora executiva da [Brave Space Alliance](#) em Chicago. Parece não haver dúvida de que as crises motivam os financiadores a doar mais e de modo mais flexível (embora não necessariamente plurianual), e as lideranças de OSC foram capazes de aproveitar o momento para divulgar as principais necessidades de financiamento.

Ações de financiadores que donatários apoiam

1. **Aproveite a voz e a experiência da comunidade que os donatários trazem para entender as implicações da crise e chegar rapidamente aos temas mais importantes.** Onde estão as deficiências no serviço público? Quais são as populações mais vulneráveis? Quais são as políticas mais importantes a serem adotadas? Depois, financie-as adequadamente.

Quem está fazendo isso? [Satterberg Foundation](#)
[Foundation for a Just Society](#)

2. **Aproveite a oportunidade para reformar a concessão de doações.** Mantenha como norma a redução de todas as exigências de prestação de contas, restrições de financiamento e adote detalhes que funcionaram na crise. Siga o princípio da simplicidade e duplique abordagens que diminuem o tempo de elaboração de relatórios, por exemplo: reuniões por vídeo em que a equipe do financiador faz anotações ou relatórios comuns para vários financiadores. Converta discussões antigas sobre reformas em novas normas de financiamento, que permitam aos donatários desenvolver resiliência e sustentabilidade.

Quem está fazendo isso? [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

3. **Comece a conversa sobre revitalização de seus valores e foco.** As crises ressaltam a necessidade de renovar a mentalidade do conselho sobre valores e foco à medida que necessidades sociais e ambientais evoluem. Não perca a oportunidade de reanimar a discussão.

Quem está fazendo isso? [Overdeck Family Foundation](#)

O que doadores dizem

“A Covid-19 marcou uma diferença [...] Meu conselho adotou formalmente a agenda do Trust-Based Philanthropy Project – poder descentralizado, financiamento sem restrições e plurianual, burocracia reduzida e apoio além do cheque. Estamos agora no processo de customização e implementação dessa abordagem e desses princípios para o Fundo.”

Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund

“A Covid-19 foi um acelerador na medida em que forçou os financiadores, por diferentes motivos, a afrouxar o controle, e então descobriram ‘Oh, funcionou muito bem!’ Eles estavam dando muita liberdade para os donatários que conheciam... e, em muitos casos, o trabalho realmente melhorou.”

Larry Kramer, Presidente,
William and Flora Hewlett Foundation

“Tínhamos estado em conversas sobre a mudança para um apoio geral antes da Covid-19, trabalhando com o conceito de filantropia baseada na confiança com o conselho, compartilhando muitos artigos [...] mas a Covid-19 nos deu o momento certo para fazer isso! [...] Houve uma coalizão de OSC após a Covid-19 que queria continuar pressionando para apoios gerais. Nós perguntamos: seria útil se reuníssemos todos vocês? E patrocinássemos? Então convidamos os colegas financiadores para virem conversar.”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva, Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Para nós, a Covid-19 foi uma espécie de acelerador [para tornar os fundos mais flexíveis], mas não era um caminho novo. Como diretora, acho que cabe a nós ficarmos alertas às crises e oportunidades e tirar proveito desses momentos.”

Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation (Africa Do Sul)

“Creio que as ameaças são muitas vezes imprevistas, portanto, a única maneira de ser eficazes em um cenário com ameaças dinâmicas é garantir que os donatários estejam resistentes, adaptáveis e bem equipados para a resposta. Fortalecer movimentos e campos é o que permite que o trabalho seja mais duradouro, pois são eles que o executam. Você ganha mais retorno financeiro permitindo que o donatário encontre as oportunidades e responda às ameaças do que tentando projetar e dizer: ‘Isto é o que queremos que vocês façam nos próximos cinco anos.’”

John Taylor, Presidente,
Wellspring Philanthropic Fund

O que donatários assinalam

“Há 17 anos faço trabalho de tutoria em grande escala e, com a Covid-19, os financiadores começaram a prestar atenção. Temos sete experimentos sobre o nosso trabalho, controlados e aleatórios, que mostram que será uma das intervenções mais eficazes já estudadas rigorosamente nas escolas dos Estados Unidos. Nosso maior objetivo é usar isso como uma oportunidade para mudar o esquema das escolas do país para desenvolver tutorias eficazes nos dias normais de aula.”

Alan Safran, CEO,
Saga Education

“As ameaças políticas são muito reais em muitos níveis diferentes. Ter um financiamento flexível permite trabalhar a comunicação, a *advocacy* e as mídias sociais, e captar as vozes dos eleitores com os quais você trabalha de uma forma significativa e elevada.”

Mary Marx, CEO,
Pace Center for Girls

“Eu vi mudanças extraordinariamente grandes em direção à flexibilidade quando a covid-19 chegou, [tanto] nos financiadores existentes quanto nos novos.”

Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund



Como começar

Membro do conselho de administração:

leia as [práticas](#) da Trust-Based Philantropy e compare com suas políticas de concessão de doações na crise. Discuta e vote em políticas atuais que manteriam as práticas de reduções de restrições e aumento de prazos das doações usadas na crise, a fim de causar maior impacto em qualquer momento e desenvolver a resiliência de donatários para o futuro.

CEO:

avalie o impacto de algum programa-piloto durante a pandemia que tenha reduzido as restrições e ampliado os prazos, e desenvolva propostas de políticas para preservar práticas que fortaleceram donatários, compartilharam o poder e aumentaram o impacto.

Gestor de programa:

reúna histórias e dados sobre como o financiamento sem restrições durante uma crise permitiu melhorar a estratégia, a missão e a força organizacional de donatários.

Donatário:

deponha sobre a necessidade de financiamento plurianual e flexível contínuo para fortalecer sua organização para a próxima crise e construir resiliência por meio de retenção da equipe, construção de habilidades e desenvolvimento de planos criativos de contingência e resposta.

Recursos adicionais

- [“My Organization Is a Testament to Why Unrestricted Funding Matters”](#) (“Minha organização testemunha por que o financiamento sem restrições é importante”), um artigo de opinião do Chronicle of Philanthropy escrito por Nicholas Turner, presidente do Vera Institute for Justice.
- [“A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19”](#) (“Um apelo para a ação: o compromisso da filantropia durante a covid-19”), assinado por mais de 800 fundações que se comprometeram a disponibilizar recursos flexíveis para apoiar parceiros donatários em resposta à pandemia de covid-19.
- [“Foundations Respond to Crisis: Lasting Change?”](#) (“As respostas das fundações à crise: mudança duradoura?”), relatório de pesquisa do CEP sobre as respostas das fundações à crise de covid-19.
- [“Funders, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it”](#) (“Financiadores, esta crise é o momento de aumentar significativamente o financiamento para *advocacy* e organização comunitária, não de reduzir”), postagem de *blog* de Vu Le da Nonprofit AF.
- [“Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities”](#) (“Construindo uma filantropia baseada em confiança para devolver o poder para as comunidades”), artigo da SSIR sobre a construção de uma cultura baseada na confiança, investindo na construção de capacidades de lideranças comunitárias e divulgando estruturas de tomada de decisão e de compartilhamento de informações.

Destaque dos dados

- Os financiadores consideraram as crises em quarto lugar como fator de influência na mudança para um financiamento mais flexível. (“Accelerating equitable grantmaking survey”, MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Acelerador 5

Influência de grupo em pares ou setor

O motivador

No início da pandemia, o Council on Foundations pediu a financiadores que se comprometessem publicamente com práticas de concessão de doações que sustentassem as OSC e reduzissem o trabalho de prestação de contas durante a crise, atraindo mais de 800 signatários para o [Pledge](#). Esse é apenas um exemplo do poder de influência de grupo para responsabilizar seus pares financiadores, em um movimento que objetivou tornar o dinheiro de doações mais flexível e de longo prazo. Outros grupos de influência incluem: fundos colaborativos, como [Funders for LGBTQ Issues](#) ou [Fund for Shared Insight](#); fundos comunitários; e a [influência individual entre pares](#), a mais poderosa, especialmente no nível de CEO. As OSC pesquisadas avaliaram a influência de pares financiadores como o principal acelerador de financiamentos plurianuais e flexíveis, mesmo considerando o grande papel de outros movimentos e coalizões na influência de fluxos de financiamento mais equitativos, como a Black Lives Matter. Os financiadores classificaram a influência de pares como sendo muito menor, mas mantiveram a influência de OSC como um dos cinco principais catalisadores de mudança no que se refere tanto ao financiamento flexível, quanto ao plurianual.

Ações de financiadores que OSC apoiam

1. **Assine o Pledge e se comprometa publicamente com práticas de financiamento mais equitativas.** E procure fazer financiamentos plurianuais para aumentar os pagamentos sem aumentar a equipe, no rastro do crescimento das dotações.

Quem já fez isso?

[Harris and Eliza Kemper Fund](#), [Rauch Foundation](#), [Oak Foundation](#), [Peter and Elizabeth Tower Foundation](#), [Rockefeller Brothers Fund](#), [William and Flora Hewlett Foundation](#), [Overdeck Family Foundation](#), [Foundation for a Just Society](#), [The California Endowment](#), [Satterberg Fund](#), [Ford Foundation](#)

-
2. **Junte-se a um financiador comprometido com práticas de financiamento equitativas e apresente seus donatários a outros financiadores com os mesmos interesses.** Amplie sua colaboração com financiadores que compartilham sua missão e amplie as relações de seus donatários com esses financiadores.

Quem está fazendo isso?

[The California Endowment](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

-
3. **Compartilhe e amplie pesquisas com OSC e intermediárias e sua própria experiência para defender um financiamento plurianual e flexível.**

Quem está fazendo isso?

[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

O que financiadores dizem

“Tentamos encontrar fundações semelhantes em tamanho, em nossas geografias de financiamento, que estão na nossa frente nesse trabalho e as usamos como exemplos. Também descobrimos que, quando nossa fundação estiver mais à frente de outros colegas financiadores, eles vão telefonar e dizer: ‘Será que um membro do meu conselho pode falar com o seu?’ E o meu conselho poderá confirmar: ‘Realmente estamos fazendo algo especial!’”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Descobrimos que reunir os financiadores para conversas [sobre pagar o que é preciso para gerar impacto] em grupos de três e cinco ajuda. E, quando notamos que um ou dois de nossos donatários tiveram problemas orçamentários por causa de atrasos nas aprovações, solicitamos uma reunião conjunta de financiadores com esse donatário, o que muda completamente a forma como a concessão de doações é vista por todos. Porque, se os financiadores que cobrem 80 ou 90% do orçamento se reúnem, a conversa geralmente gira em torno de objetivos e do longo prazo. Depois disso, as decisões se tornaram mais empáticas e baseadas em confiança.”

Naghma Mulla, CEO,
EdelGive Foundation (Índia)

“Nos Estados Unidos, [a filantropia sem restrições] de MacKenzie Scott está dando um exemplo destacado.”

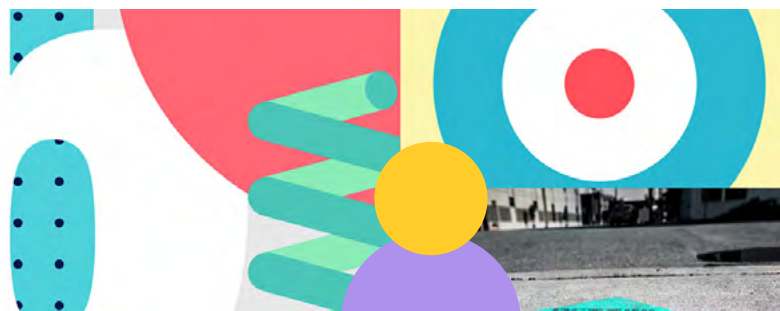
Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“A influência dos pares não deve ser subestimada. Você encontra grupos de pares nos quais você se sente confortável, aqueles nos quais você realmente confia. E você deve encontrar também grupos de pares nos quais você nem sempre se sente confortável, porque são eles que vão lhe desafiar a, de fato, examinar seus próprios comportamentos e práticas, vieses e pressupostos. Meu trabalho com Bob Ross [presidente do The California Endowment] durante todos estes anos tem sido o melhor de ambas as coisas.”

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund

“Há engajamento e aprendizado quando financiadores vêm para fundos participativos. Não espere que você chegará para dar uma pequena doação, muito direcionada e restrita, por um ano. Porque você será dissuadido de fazer isso por esse grupo. Ao se comprometer com esses fundos, os financiadores são pressionados a fazer doações de uma forma diferente. É nesses fundos que alguns financiadores fazem sua primeira doação flexível, porque [as restrições] simplesmente não são uma opção. Os financiadores se sentem cobertos. O mesmo acontece com as entidades para as quais os fundos são transferidos: fundos comunitários, fundos intermediários de mulheres etc., todas essas diferentes fundações, geralmente públicas, que, por sua vez, estão mais próximas de quem precisa do financiamento e repassam doações flexíveis.”

Nicky McIntyre, CEO,
Foundation for a Just Society



O que donatários assinalam

“Você pode usar uma doação do Jack Dorsey para influenciar outros. Recebemos 480 mil na primeira rodada e começamos a trabalhar ajudando 30.000 crianças em 48 estados.”

**Sixto Cancel, CEO,
Think of US**

“A doação flexível e plurianual mais bem sucedida do One Acre Fund tende a ser o financiamento coletivo de iniciativas como The Audacious Project, em que os financiadores se organizaram previamente para aportes de cinco anos, na maioria dos casos, para financiar coisas como mudanças de sistemas, políticas e construção de movimentos.”

**Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund**

“Facilmente, de 20 a 25% do nosso financiamento vai para fundos liderados de forma participativa. Isso é importante porque todos insistem para que o dinheiro que recebam seja, antes de tudo, flexível e de longo prazo.”

**Cheryl Dorsey, CEO,
Echoing Green**

“Tivemos grandes experiências em algumas colaborações de financiadores. Em um caso, várias fundações diferentes trabalharam juntas para fornecer verdadeiro capital de risco de uma forma que nenhuma delas individualmente tinha sido capaz de prover. Isso foi muito eficiente e nos fez refletir. Por outro lado, participamos de algumas oportunidades de financiamento colaborativo que trouxeram toneladas e toneladas de trabalho inicial e não levaram a nada, particularmente algumas colaborações do tipo concorrência. Obviamente, há enormes recompensas para quem ganha [a concorrência], mas o trabalho necessário é exagerado para a maioria das organizações, especialmente se elas não tiverem doações para fazer planejamento.”

**Andrew Kassooy, CEO,
B Lab**

“Já vi financiadores pensarem no ecossistema de grupos que precisam se reunir para atingir um objetivo audacioso e de longo prazo. Eles realmente se integram nesse ecossistema para fazer pensamento estratégico junto com donatários, criando algo mais parecido com relações entre pares. Facilita a confiança geral e permite que todos compreendam seus papéis dentro do contexto maior, que falem francamente e que sejam sinceros sobre se um projeto está indo de acordo com o planejado e, se não estiver, o que precisa mudar.”

**Abigail Dillen, Presidente,
Earthjustice**

“O que começou a levar o Transgender Law Center da sobrevivência para a prosperidade foi o fato de termos recebido uma doação da MacKenzie Scott, [que doou] recursos substanciais e plurianuais. Nossos oponentes se financiam profundamente, a longo prazo, e com risco. Não ficam pensando ‘qual é o tipo de retorno anual?’ Então, o que podemos realmente aprender com a forma como nossos oponentes estão financiando seus movimentos?”

**Kris Hayashi, Diretor Executivo,
Transgender Law Center**

“Reuniões de donatários nos iluminam. Poderíamos exercer algum tipo de poder dos donatários, acredito eu, se tivéssemos organizações de donatários.”

**Alan Safran, CEO,
Saga Education**

“Há uma necessidade real de parceria entre financiadores e donatários para pensarmos estrategicamente como um ecossistema, ajudarmos os donatários a planejarem o que estão fazendo e [alinhá-los] com outros colegas e parceiros.”

**Monisha Kapila, Co-CEO,
ProInspire**

Como começar

Membro do conselho de administração:

leia a [Call to Action](#) ("Apelo para a ação"), do Council of Foundations durante a Covid-19, e considere assinar esse compromisso.

CEO:

levante os fundos colaborativos existentes relacionados ao seu campo de apoio e considere aderir a um deles ou formar um novo.

Gestor de programa:

realize reuniões de atualização com os donatários para compartilhar a experiência deles sobre o impacto do financiamento flexível e plurianual e relate os aprendizados ao seu CEO e ao conselho. Junte-se a uma rede de aprendizagem de financiadores na GEO ou na Corporate Funders (CoF) que compartilhe pesquisas e experiências sobre o impacto de financiamentos plurianuais e flexíveis e comunique seus aprendizados a colegas.

Donatário:

realize reuniões regulares de atualização com financiadores para lidar com problemas e compartilhar o impacto das doações flexíveis de longo prazo, como as da MacKenzie Scott, para inspirá-los. Participe ou crie redes de ecossistema para impulsionar estrategicamente o movimento e construir um entendimento compartilhado entre financiadores sobre o que é uma prática de doações de excelência.

Recursos adicionais

- [“A Call to Action: Philanthropy’s Commitment During COVID-19”](#) (“Apelo para a ação: compromisso da filantropia durante a Covid-19”), compromisso assinado por mais de 800 fundações para dedicar recursos flexíveis em apoio a OSC como resposta à pandemia da Covid-19.
- [“Listen, Learn, Lead: Grantmaker Practices That Support Nonprofit Results”](#) (“Ouça, aprenda, lidere: práticas de financiamento que apoiam resultados de OSC”), manual da GEO sobre boas práticas.
- [“\[Proposal forms are\] 39% similar; how can we be exponentially better?”](#) (“[Formulários de propostas são] 39% similares; como podemos ser exponencialmente melhores?”), postagem imparcial do *blog* [Fix the Form Project](#) sobre as semelhanças de formulários de proposta de vários financiadores e oportunidades de eficiência por meio de coordenação.
- [“Funding Feedback”](#) (“Financiando o *feedback*”), estudo de caso da SSIR sobre o desenvolvimento do fundo colaborativo Fund for Shared Insight, para melhorar práticas de reunião, escuta e ação a partir de *feedbacks* de donatários.
- [“Influencing Funder Practice”](#) (“Influenciando práticas de financiadores”), coleção da Fundação Ford incluindo um artigo sobre elementos de financiadores que comprovadamente influenciam outros financiadores, com seis estudos de caso.

Destaque da pesquisa

- Os financiadores avaliaram a pressão de OSC como o quinto fator que mais influencia a mudança para o financiamento mais flexível (“Accelerating equitable grantmaking survey”, MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Barreira 1

Política orçamentária

O desafio

Quando as políticas orçamentárias de financiadores não conseguem conciliar o arco do financiamento com o arco das mudanças sociais ou ambientais, nem fortalecer ou capacitar OSC para o trabalho, minam a própria missão dos financiadores. Às vezes, a política em questão é um percentual de overhead fixado arbitrariamente. E, com frequência, orçamentos anuais impedem compromissos plurianuais, provocando receios entre os conselheiros de “queimarem todos os seus cartuchos” e deixá-los com poucos recursos para execução, ou pouco para doação, caso surjam crises. Além disso, às vezes, os financiadores fazem uma pausa para atualizar suas estratégias orçamentárias (e a concessão de doações), com pouco respeito aos próprios ciclos de financiamento dos donatários.

Soluções de financiadores que donatários apoiam

1. **Segmente o orçamento**, por exemplo, crie um fundo de emergência para resposta a crises independente do orçamento de programas, ou um fundo de estabilidade para estender as doações anuais para vários anos sem esgotar os orçamentos de programas.

Quem está fazendo isso? [William and Flora Hewlett Foundation](#)
[Wellspring Philanthropic Fund](#)

2. **Estabeleça como padrão de doação o apoio geral plurianual** e peça a gestores de programa que defendam qualquer outra recomendação alternativa (por exemplo, uma doação de um ano para pesquisa ou uma doação de programa sem vinculação de recursos para financiar uma escola dentro de uma universidade).

Quem está fazendo isso? [Oak Foundation](#)
[Wellspring Philanthropic Fund](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)
[IMC Foundation](#)

3. **Defenda o orçamento plurianual de fundações para apoiar doações plurianuais.**

Quem está fazendo isso? [Rockefeller Brothers Fund](#)

O que doadores dizem

“Começamos com a cartada final: queremos que as doações sejam tão sem restrições quanto possível, mas deve haver uma razão para restringi-las, e não é ‘Não confiamos em você’ (pois nesse caso não estaríamos fazendo uma doação). Depois da Grande Recessão, à medida que o *endowment* voltou a crescer, não colocamos todo o dinheiro de volta em programas. Em seu lugar, criamos um *pool* substancial de fundos não alocados, mantido com recursos equivalentes a cerca de 25% de nosso orçamento de doações. Se houver uma crise, é isso que cortamos, de modo que possamos manter o apoio aos donatários; na maioria dos anos, no entanto, conseguimos usar esses fundos de forma flexível para uma grande variedade de coisas.”

Larry Kramer, Presidente,
William and Flora Hewlett Foundation

“Nosso *endowment* aumentou no mercado, o que nos coloca sob pressão para empregar nossos recursos de uma maneira melhor e diferente. Fundos plurianuais e flexíveis rapidamente se tornam prioridade nessas conversas.”

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“Ficamos muito impressionados com os resultados dos 10 anos de trabalho da Building Healthy Communities. O que fizemos de mais inteligente foi concordar que [o financiamento] deveria ser por 10 anos.”

Dr. Robert K. Ross, Presidente,
The California Endowment

“Canalizamos parte de nosso financiamento por meio de intermediários [...] e esses parceiros intermediários repassam doações, de fato, para apoio plurianual de atividades administrativas. Essa é uma boa maneira de derrubar possíveis barreiras orçamentárias: trabalhar com parceiros intermediários com capacidade de fornecer apoio geral e plurianual.”

Adriana Craciun, Consultora Sênior de Desenvolvimento Organizacional e Construção de Capacidades,
Oak Foundation (Suíça)

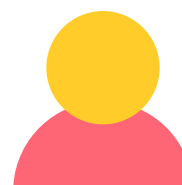
“Outra alternativa é que os financiadores passem a ter orçamentos plurianuais institucionalmente. Quando o financiador está em um ciclo plurianual, tem condições de financiar [OSC] em um ciclo plurianual. No ano passado, conseguimos que nosso conselho aprovasse um orçamento bianual, um bom passo à frente.”

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund

“O padrão ouro é o suporte geral, que só podemos dar a organizações 501c3⁴ ou equivalentes. Mas eu realmente acho que há um espectro de oportunidades para que os financiadores possam ser mais flexíveis. As doações de responsabilidade por despesas, nas quais financiamos a maior parte possível das atividades da organização, são na verdade o equivalente funcional ao apoio geral. Legalmente é uma doação com restrições, mas financia qualquer uma das atividades isentas.”

John Taylor, Presidente,
Wellspring Philanthropic Fund

4 501c3 refere-se à classificação de organizações sem fins lucrativos no Código Interno de Receita norte-americano; são, em geral, consideradas organizações públicas de caridade, fundações privadas ou fundações de operações privadas. (NT)



O que donatários assinalam

“Uma estratégia de financiadores que muda com frequência tende a ficar em forte tensão com os aportes orçamentários plurianuais que os donatários precisam para produzir resultados realmente significativos. Os financiadores podem querer cobrir gastos específicos de um programa, sem reconhecer que o verdadeiro sucesso em um determinado tema depende de um trabalho muito mais abrangente ao longo do tempo. Essa estratégia de financiamento não constrói a capacidade e o poder necessários ao longo do tempo.”

Abigail Dillen, Presidente,
Earthjustice

“Muitas vezes, há financiadores – e vemos isso porque financiamos organizações em estágios muito iniciais – que exigem que uma determinada organização tenha um orçamento mínimo antes que possam considerá-la. É um comportamento excludente que deixa de fora muitos grupos menores próximos, comunitários, por causa desses cenários que eu considero arbitrários. Se você se livra dessas regras, você se abre para toda uma série de investimentos em pessoas que estão trabalhando na comunidade, no campo, o que poderia mudar tudo. E se os [grupos comunitários] não cumprirem essa sua exigência mínima [de orçamento], então doe apoio geral para ajudá-los a aumentar seu orçamento e, assim, atingir o seu nível de exigência.”

Cheryl Dorsey, CEO,
Echoing Green

“O financiamento de toda a organização é muito importante para os resultados. Nossa experiência, particularmente no início, foi que os financiadores queriam financiar um determinado projeto em vez de nossa organização. É um problema com a mentalidade filantrópica. Você nunca diria, como investidor, que financiaria essa linha de produtos que está sendo desenvolvida, mas que não haveria investimentos em toda a empresa: uma equipe forte, boa infraestrutura tecnológica etc.”

Andrew Kasso, CEO,
B Lab

“As políticas orçamentárias podem ser uma enorme [barreira] porque há grande relutância de muitos financiadores em financiar coisas que não são especificamente de programas ou serviços diretos. Quando começamos com um de nossos financiadores plurianuais, tínhamos um modelo de serviço direto, mas não tínhamos infraestrutura administrativa. Precisávamos construir nossos sistemas e processos.”

Mary Marx, CEO,
Pace Center for Girls

“Pode ser [demorado] encaixar nosso orçamento nos modelos do financiador, mas é preciso fazer isso porque o conselho do financiador está acostumado a ver os números em um certo formato.”

Sixto Cancel, CEO,
Think of Us

“Estamos agora em uma posição, após termos recebido muitos financiamentos plurianuais flexíveis, de dizer ao próximo financiador que quiser nos apoiar: ‘Olha, estou interessado em um compromisso de longo prazo’. [...] Se o financiador quer que tenhamos sucesso e que consigamos não apenas atingir nossas metas de crescimento e escala, mas de impacto, ou talvez criar um movimento [...] precisamos de talentos [...], de uma garantia plurianual de que vamos poder pagar [as pessoas contratadas] e ajudá-las a crescer e a aumentar tanto suas habilidades, como sua remuneração ao longo do tempo, com base nos resultados. Portanto, precisamos de financiadores que façam parte desse ciclo virtuoso.”

Alan Safran, CEO,
Saga Education

Como começar

Membro do conselho de administração:

discuta dividir seu orçamento em fundos de programas em andamento e fundos de emergência, e/ou crie um fundo especial para ir transferindo, ao longo do tempo, doações de programas em andamento para doações plurianuais. Discuta mudar o orçamento para plurianual para facilitar doações plurianuais.

CEO:

faça este guia ser o assunto de sua próxima reunião do conselho. Discuta o que significaria fazer com que o financiamento plurianual e flexível fosse sua estrutura padrão de doações. Identifique políticas e práticas específicas que precisariam ser mudadas.

Gestor de programa:

defina doações para cobrir despesas gerais e doações de programas de forma ampla, a fim de que possam funcionar como apoio geral. Ofereça um processo simples de renovação de doações com contato mínimo, dando um passo em direção ao financiamento plurianual.

Donatário:

apresente todas as necessidades de sua organização para alcançar os objetivos, mesmo que a doação seja estruturada para projetos. Defina para seu financiador o que significa “financiamento flexível” para você e as formas como seria utilizado, evitando qualquer confusão. Forneça dados aos seus donatários para argumentar com os financiadores a favor de um financiamento de longo prazo. Se você for convidado para preencher um relatório de percepção dos donatários, participe – financiadores que querem *feedbacks* os levam a sério.

Recursos adicionais

- ["Pay-What-It-Takes Philanthropy"](#) ("Doações filantrópicas para pagar o que for necessário"), artigo da SSIR/Bridgespan sobre a necessidade de financiadores cobrirem todas as despesas gerais dos donatários.
- ["Funders, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars \(MYGOD!\)"](#) ("Financiadores, vocês querem construir capacidade organizacional? Então parem de tentar e financiem despesas gerais plurianuais"), postagem de *blog* por Vu Le, da Nonprofit AF.
- ["The Nonprofit Starvation Cycle"](#) ("O ciclo de inanição das OSC"), artigo da SSIR/Bridgespan sobre o ciclo vicioso que incapacita as OSC de cumprir efetivamente suas missões.
- ["The Looking Glass World of Nonprofit Money"](#) ("O mundo de vidro do dinheiro para OSC"), artigo do Nonprofit Finance Fund sobre as irracionalidades das doações a OSC.
- ["Building Strong, Resilient NGOs in India: Time for New Funding Practices"](#) ("Construção de OSC fortes e resilientes na Índia: é hora de novas práticas de financiamento"), artigo da Bridgespan sobre o subinvestimento em OSC na Índia e boas práticas de financiadores que podem mudar isso.

Destaque da pesquisa

- Tanto financiadores quanto líderes de OSC consideraram as políticas orçamentárias como a barreira mais importante para doações plurianuais, e líderes de OSC avaliaram as políticas orçamentárias como a principal barreira também para doações mais flexíveis ("Accelerating equitable grantmaking survey", MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Barreira 2

Propensão do conselho por controle

O desafio

Alguns conselhos restringem doações em valor e duração devido a uma propensão de controle, evitando compromissos de longo prazo para limitar o risco, caso os mercados oscilem, e para garantir financiamento para necessidades futuras. Alguns limitam a duração das doações para fazer verificações anuais de progresso e para garantir uma porta de saída caso o planejamento dos donatários não seja cumprido. Inconscientes ou não, tais propensões se refletem em agendas que se concentram em resultados financeiros e supervisão que analisa o sucesso ou o fracasso de doações avulsas/individuais. Isso faz dos recursos filantrópicos que financiam respostas aos problemas sociais um capital de risco. Também prejudica a força da parceria com donatários, cujo sucesso é, em última instância, o sucesso de qualquer financiador.

Soluções de financiadores que donatários apoiam

1. **Esclareça valores:** explore valores positivos que a maioria dos conselheiros concordariam para ajudar a organização a atingir suas metas. Por exemplo, ser orientado por objetivos, fomentar a equidade e a lealdade, recompensar bons trabalhos e aceitar o risco/recompensa são valores que promovem o fortalecimento e o compartilhamento do poder com a equipe e os donatários de um financiador. Analise os objetivos, como o impacto de escala, e verifique se sua abordagem de doações os sustentam. Use as conversas com o conselho sobre valores para inculcar a noção de capital de risco como um ativo.

Quem está fazendo isso? [Rockefeller Brothers Fund](#)
[Harris and Eliza Kempner Fund](#)
[Overdeck Family Foundation](#)
[EdelGive Foundation](#)

-
2. **Leve a voz da comunidade para a sala do conselho e, a do conselho, para a comunidade:** convide líderes de OSC e da comunidade para o conselho, a fim de lhe conferir uma perspectiva sobre o empoderamento dos donatários. Leve donatários para as reuniões do conselho para compartilhar os problemas que enfrentam e os recursos necessários para resolvê-los – e remunere-os por seu tempo. E leve seu conselho à comunidade, para que veja a verdadeira natureza do trabalho dos donatários e a quantidade de tempo e recursos requerida.

Quem está fazendo isso? [The California Endowment](#)
[Rockefeller Brothers Fund](#)
[Oak Foundation](#)

-
3. **Faça a discussão do conselho ter foco nos resultados do portfólio, não nas doações avulsas/individuais.** Discuta como os portfólios de programas estão avançando em campos que são importantes e transforme a perspectiva de sucesso ou fracasso dos donatários em uma de aprendizado e crescimento.

Quem está fazendo isso? [William and Flora Hewlett Foundation](#)

O que doadores dizem

“Eu acho extremamente importante ter uma conversa explícita sobre riscos com o conselho: qual o perfil de risco da instituição, o apetite de risco do conselho, e como o risco é gerenciado? Isso traz à tona questões burocráticas e jurídicas, e gera a pergunta: para que estamos aqui? Se nós não correremos riscos, quem vai assumir riscos em nossa sociedade? Mas o conselho precisa entender isso. Passamos quase o dia todo em uma reunião do conselho, alguns anos atrás, conversando sobre riscos, e analisamos os riscos em tudo o que fazemos, desde a gestão de nossa dotação, as nossas doações, nossa estratégia de comunicação, até onde empregamos pessoas ao redor do mundo. Foi uma discussão abrangente que realmente nos ajudou a ficar mais confortáveis com o fato de termos um perfil de risco muito alto – e isso é, na verdade, um ativo, não algo a ser temido e evitado. Além disso, a experiência acumulada em viagens [a comunidades] mudou a atitude da diretoria em relação a doações de longo prazo e ao apoio geral aos donatários com os quais temos tido um relacionamento significativo. Também os ajudou a ter maior confiança na equipe. Com o tempo, passamos de aprovar no conselho praticamente qualquer doação [para confiar na equipe em quase todas as decisões sobre doações], o que foi uma grande mudança na cultura da Fundação.”

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund

“Eu realmente acho que o principal ingrediente para um financiamento plurianual e flexível é o argumento. Por exemplo, eu motivo nossos parceiros donatários nas reuniões do conselho para falarem sobre a diferença entre a doação para *overhead* e outros financiamentos e o que isso significa para seu impacto.”

Doug Griffiths, Presidente,
Oak Foundation (Suíça)

“Uma maneira pela qual influenciemos as crenças do conselho [sendo uma fundação corporativa] foi pegando alguns dos valores importantes para nossa empresa e aplicando-os à fundação. Isso envolveu um esforço real para dar às pessoas muita responsabilidade, em uma organização plana que é uma meritocracia”. Queremos encontrar boas [lideranças de OSC] e confiar nelas, dando-lhes [tempo e espaço] para fazer o que fazem [...] Por exemplo, desenvolvemos relações diretas com os líderes de campo na Tanzânia fazendo duas visitas. Eles nos proporcionaram a oportunidade de nos reunirmos com funcionários do governo com os quais estão trabalhando, o que tem sido um componente-chave do trabalho do programa. Com esse acesso e com a construção de relações diretas, construímos confiança.”

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“Acelerar esse movimento é importante, mas também é igualmente importante, senão mais importante, alicerçá-lo em certa durabilidade. Precisamos pensar o que tornaria esses aceleradores mais perenes e permanentes para um conselho, de tal forma que um novo CEO que entre não possa apagá-los e dizer: ‘Bom, esse foi o CEO anterior. Não vamos mais fazer isso.’”

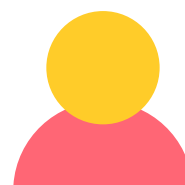
Dr. Robert Ross, Presidente,
The California Endowment

“Para nosso conselho, essa questão de ter maior proximidade com as comunidades e as lideranças que estamos financiando tem sido fundamental para construir confiança, obter *feedback* e aceitar que o suporte flexível plurianual de longo prazo é realmente crucial. Nosso conselho ouviu grandes ativistas falando sobre isso e desenvolveu muito a confiança a partir desse ponto.”

Nicky McIntyre, CEO,
Foundation for a Just Society

“Utilizamos intencionalmente o termo ‘parceiro’ em vez de ‘donatário’. Isso coloca o parceiro no centro e nós, a serviço do parceiro. [Como equipe], apresentamos nossos parceiros de uma forma que gera confiança com nosso conselho. Trazer os conselheiros para ver os projetos e os parceiros na prática é útil. É importante que nossos conselheiros realmente entendam e vejam o trabalho de campo.”

Adriana Craciun, Conselheira Sênior de Desenvolvimento Organizacional e Construção de Capacidades,
Oak Foundation (Suíça)



O que donatários assinalam

“A filantropia deve ser o capital de risco mais elevado. É o dinheiro que deve ser dado onde o mercado mais falhou: por definição, esse é o maior risco. Incentivar os conselhos de fundações ou os tomadores de decisão a pensarem em seu financiamento como a oportunidade de preencher lacunas exige a adoção de uma mentalidade de risco.”

Andrew Kassoy, CEO,
B Lab

“Alguns financiadores têm preconceitos contra o financiamento de *advocacy* e de mudanças políticas, mas em um determinado momento foi realmente uma oportunidade, e era preciso fazer investimentos nesse tipo de trabalho. Um de nossos principais financiadores nos levou à sua reunião do conselho, e isso marcou uma grande diferença para que fosse considerado o financiamento de *advocacy* e de mudanças políticas.”

Mary Marx, CEO,
Pace Center for Girls



Como começar



Membro do conselho de administração:

discuta o impacto que você gostaria de ver em seu portfólio de doações e os valores subjacentes a essas aspirações de impacto. Identifique onde seus valores e crenças podem estar em tensão com suas ações como fundação e discuta como alinhá-los melhor.



CEO:

reserve tempo nas reuniões do conselho para discutir o impacto de todo o portfólio e como a fundação poderia se inclinar mais para o apoio de longo prazo a questões consideradas importantes.



Gestor de programa:

identifique qual de seus donatários seria mais convincente para seu conselho e convide-o para apresentar seu trabalho e explicar os benefícios de um apoio flexível e de longo prazo.



Donatário:

diga ao seu gestor de programa que você gostaria de apresentar seu trabalho ao conselho e se prepare para mostrar o impacto positivo do apoio geral para o avanço de sua missão compartilhada, bem como cronogramas realistas de mudança.

Recursos adicionais

- ["Making It Happen: A Conversation Guide"](#) ("Fazendo acontecer: um guia de conversações"), recurso do CEP para fundações que procuram começar a ofertar, ou aumentar, doações plurianuais para apoio geral.
- ["Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact"](#) ("Construindo parcerias de longo prazo com OSC para escalar o impacto"), artigo da Philanthropy News Digest sobre lições aprendidas com relações de financiamento contínuas.

Destaque da pesquisa

- Líderes de OSC classificaram as propensões do conselho como a segunda maior barreira para ter mais doações flexíveis ("Accelerating equitable grantmaking survey", MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).

Barreira 3

Desequilíbrio de poder

O desafio

O equilíbrio de dinâmicas de poder surgiu, em nosso estudo, como a terceira barreira mais importante para o financiamento plurianual e flexível. Fatores de intimidação relacionados com a riqueza relativa, a geoeconomia, a raça, a casta, a idade e outros podem tornar difícil para lideranças de OSC solicitarem doações nas condições que realmente precisam, a fim de avançar em questões sociais ou ambientais, principalmente quando as normas dos financiadores são contrárias ao que seria mais útil.

Soluções de financiadores que donatários apoiam

1. **Solicite sistematicamente *feedback* aos donatários e preste atenção**, tanto em relação às normas da fundação quanto ao serviço dos gestores de programa. Pergunte a seus donatários quantas horas eles dedicam para elaborar relatórios e solicitar doações, bem como o que poderia melhorar na comunicação e na transparência.

Quem está fazendo isso? [Overdeck Family Foundation](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)
[Ford Foundation](#)

2. **Indique representantes de OSC e da comunidade para o conselho e dê um exemplo de franqueza radical.** Permita que donatários sejam pares dos conselheiros e mantenha um diálogo contínuo em todas as interações entre eles a respeito de objetivos e desafios, compartilhando as lutas e os aprendizados da própria fundação.

Quem está fazendo isso? [The California Endowment](#)
[Peter and Elizabeth Tower Foundation](#)

3. **Adote uma mentalidade de humildade.** O sucesso da fundação só pode ser expresso como o sucesso de seus donatários: trabalhe para inculcar esse pensamento em toda a equipe e no conselho, destacando a proximidade com a comunidade e o impacto que os donatários trazem para o financiador.

Quem está fazendo isso? [IMC Foundation](#)
[Satterberg Foundation](#)

O que doadores dizem

“Quando você confia nos parceiros mais próximos do trabalho, naqueles que você está investindo, e lhes dá tempo, obterá bons resultados.”

Dr. Robert Ross, CEO,
The California Endowment

“Nosso conselho não é muito diverso e tem idade média de 70 anos. Percebemos que precisamos mudar isso para estarmos mais em sintonia e acessíveis para donatários. Temos trabalhado com membros da equipe consultiva, jovens de 18 a 26 anos, que vivenciam as questões que são importantes para a Fundação. Essa é uma forma de se envolver com a comunidade e de criar um canal com a diversidade, com futuros membros do conselho.”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Tower Foundation

“Embora sempre teremos mais poder como financiador, o elemento plurianual é fundamental para equilibrar a relação. A gente renova [o financiamento] por cinco anos, porque se trata de estar presente constantemente e de construir relacionamentos para além de nossa identidade de financiador, sem ficar fazendo perguntas sobre prestações de contas, mas estabelecendo conexões como seres humanos.”

Sarah Walczyk, Diretora Executiva,
Satterberg Foundation

“O trabalho humanitário não é uma ciência. É uma combinação de coisas, a maioria das quais não está em nossas mãos. Portanto, nossa premissa é que os planos mais bem elaborados podem ser postos de lado. Incentivamos primeiro a conversa sobre o que não está funcionando [...] Também damos nossa garantia de que estamos na mesma página [...] e de que nos uniremos à voz dos parceiros para representar a mensagem.”

Naghma Mulla, CEO,
EdelGive Foundation (Índia)

“Em uma nova doação que concedemos, demos uma quantia adicional para repasse a organizações que eles sabiam que eram lideradas por pessoas não brancas, porque conheciam melhor o campo e podiam julgar quem seria um bom parceiro para aprimorar o trabalho.”

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“Há muitas maneiras de tentarmos eliminar o desequilíbrio de poder na relação entre financiadores e donatários. Por exemplo, como estamos facilitando o acesso a outros financiamentos ou mesmo de outros programas dentro das fundações? Como estamos trazendo maior visibilidade ao trabalho de nossos donatários? E como estamos trazendo os donatários para o nosso trabalho para moldar nossos programas e direções estratégicas?”

Nicky McIntyre, CEO, F
oundation for a Just Society

“Queremos membros do conselho que sejam realmente enraizados no trabalho que estamos fazendo [...] digamos um terço do conselho com essa experiência. E dando um passo adiante, estamos formando um grupo de consultores jovens para o conselho [...], inculcando o tipo de perspectiva que normalmente não temos no conselho.”

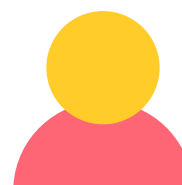
Hanh Cae Yu, Diretora de Aprendizagem,
The California Endowment

“Quando penso em equilibrar o poder entre financiadores e donatários, penso no quanto que o setor de OSC precisa de aliados em outros setores: empresas, trabalho e comunidade. Fundações que atuam focadas em determinado local têm o poder e a capacidade de desempenhar uma espécie de papel de agente para fazer isso acontecer, e é seu dever.”

Nancy Rauch Douzinas, Presidente,
Rauch Foundation

“Um passo importante que demos foi recrutar uma incrível profissional negra para representar a comunidade no conselho e ter um diálogo realmente aberto com o comitê de nomeação do conselho. Ela disse: ‘Sei qual o motivo de eu estar aqui e vamos fazer isso acontecer’.”

Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund



O que donatários assinalam

“Se você quiser transferir o poder, depois de dar a um donatário um financiamento plurianual, dê a ele um lugar no conselho. E doe uma soma de dinheiro para distribuir a organizações menores, a próxima geração do ecossistema.”

Alan Safran, CEO,
Saga Education

“O que marca a diferença [no equilíbrio de poder] é quando um financiador diz que a doação é para apoiá-lo – somos nós que fazemos o trabalho árduo. [...] Prestamos atenção: eles pedem *feedback*? Como encerram as doações? Perguntam antes de nos conectar com outras pessoas [ou seja, respeitam nosso tempo]?”

Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund

“Achamos ótimo quando um novo financiador inicia a relação dizendo: ‘Como podemos ajudá-los? Acreditamos que vocês sabem como fazer o trabalho. Não vamos questionar como o fazem, nem seus motivos, nem vamos escolher diferentes aspectos e pedir para vocês fazerem algo totalmente novo.’ Isso começa o relacionamento com a confiança que permite o tipo de comunicação para atingir objetivos mútuos. Assim, quando depois surgem problemas ou empecilhos ou até coisas que a fundação deseja fazer que nós podemos não estar fazendo, o diálogo é aberto. Começar com um simples ‘o que podemos fazer para ajudar?’ é um grande passo no desenvolvimento da confiança.”

Joanna Helou, Chefe de Pessoal,
Echoing Green

“Lembre-se de que a [National Association for the Advancement of Colored People] NAACP foi formada como uma organização contra o linchamento. Quando o Garland Fund entrou, eles falaram: ‘Vamos dar dinheiro para vocês’, mas estava condicionado a uma mudança de foco para uma agenda de reforma educacional. Nunca saberemos o que aconteceria se tivessem deixado a NAACP fazer o que se propôs a fazer. Como a história teria sido diferente? O papel do financiador [deveria ser] ajudar as organizações a desenvolver poder, aumentar sua capacidade e aumentar resiliência [...] A equidade no sistema está rompida. Isso exige uma reformulação fundamental do setor. É muito peso para carregar. Acho que é necessário trabalhar em todos os níveis. A Justice Funders Network usa uma rubrica de transição justa que diz ‘Temos que fazer uma viagem juntos e isso tem que acontecer em cada um dos níveis ao longo do tempo’. Nós [precisamos] ajudar as pessoas a mapear como é essa viagem toda – tudo desde a dotação até o relacionamento, o donatário e os princípios operacionais.”

Cheryl Dorsey, CEO,
Echoing Green

“Para transferir o poder, primeiro você precisa reconhecer que o parceiro com quem você está falando tem experiência e conhecimento sobre o contexto e o que eles fazem. Se você realmente se considera um parceiro desse donatário, você vai tratá-lo de uma maneira diferente. A conversa e o diálogo devem ser entre pares.”

Tania Turner, Diretora Executiva,
Fondo Semillas (México)

“É muito útil quando os financiadores nos dizem qual é a oportunidade e são francos sobre a quantidade de trabalho, mesmo se a resposta é que se trata de uma pequena doação. Então podemos decidir por nós mesmos se vale a pena pedir para nossa equipe essa quantidade de trabalho para construir o relacionamento e receber esse nível de apoio. Também é útil quando essa conversa surge bem cedo no processo: assim, o processo de doação parece mais confirmando a *due diligence*. Isso muda significativamente a dinâmica do poder (há uma troca mútua de valor).”

Andrew Kassoy, CEO,
B Lab

“O repasse de doações por organizações que estão bem posicionadas é fantástico. Mas se for um repasse para um ator dentro de uma coalizão, pode haver pressões muito fortes no grupo para manter a confiança e a coesão. Todos os financiadores sabem o quanto é difícil escolher quem e quanto recebe de dinheiro. Colocar um agente-chave na posição de fazer essas escolhas é uma tarefa complicada.”

Abigail Dillen, Presidente,
Earthjustice

“Compartilhar de verdade o poder significa mudar quem está no conselho. O conselho não deve decidir doações, nem aprovar valores do portfólio, nem as quantias que vão para cada donatário. O conselho deve tomar decisões estratégicas sobre como investir de forma multigeracional, e [devemos] ter no conselho as pessoas que estão mais próximas do campo.”

Monisha Kapila, Co-CEO,
ProInspire

“Muitos donatários pensam que o que dizemos não impacta realmente os financiadores. Essa conversa [sobre a mudança para um financiamento sem restrições e plurianual] que estamos tendo é a mesma conversa que tínhamos há 25 anos. Não vimos muitas mudanças, apesar de estarmos pedindo há tanto tempo.”

Kris Hayashi, Diretor Executivo,
Transgender Law Center

“Quando a liderança de uma OSC está sentada à mesa e vê alguém parecida com ela, há um tipo de conexão instantânea. Assim você sente como se tivesse um aliado. Jovens e pessoas não brancas, quando entram na sala [do conselho], sentem uma barreira instantânea se erguer. Mas se o foco é a missão e o trabalho que precisa ser feito, quem melhor para falar dessa experiência e compartilhar suas vivências em primeira mão sobre as soluções que funcionam?”

Karine Apollon, CEO,
Apollon & Partners

“Durante a pandemia, começamos a doar dinheiro porque isso era uma solução para os problemas de algumas pessoas. Elas só precisavam de um cheque. Tivemos uma pessoa muito influente que nos telefonou e disse: ‘É verdade que vocês estão doando dinheiro?’. E eu pensei: ‘Se eu fosse um homem branco mais velho, você não estaria me ligando, perguntando se é verdade que eu estou doando dinheiro. Aliás, você estaria perguntando por que não estou doando dinheiro suficiente’. Eles não gostaram.”

Sixto Cancel, CEO,
Think of Us

“Mudanças inesperadas da parte financiadora podem acarretar uma grande luta para os donatários. Faz uma grande diferença quando os financiadores oferecem transparência e divulgação de informações em um estágio inicial, e comunicam os donatários quando alguma coisa for mudar, de modo que tenham tempo para antecipar, planejar e se preparar.”

Melissa Fourie, Diretora Executiva,
Centre for Environmental Rights
(África do Sul)

“A parceria entre financiador e donatário tem a ver com compartilhar a dor e as conquistas. Se fazemos uma campanha e não obtemos sucesso, em vez de nos desacreditar, vamos entender por que não conseguimos. Mas se eu fizer uma campanha bem-sucedida, quero que você esteja comigo, porque você me apoiou. E vamos comemorar juntos.”

Julius Mukunda, Diretor Executivo,
CSBAG (Uganda)

“Acredito que a maneira como flui o poder, e o fato de o financiamento ser um marco desse poder, é na verdade a maior barreira para alcançar a mudança social positiva que buscamos.”

Lisha McCormick, Diretora Executiva,
Last Mile Health



Como começar

Membro do conselho de administração:

considere a possibilidade de incluir membros da comunidade ou outros *stakeholders* no conselho. Certifique-se de que atualizações de estratégia não sejam disruptivas para os donatários, por exemplo, concedendo doações-ponte de um ano. Antes de planejar ou implementar atualizações estratégicas, pergunte aos donatários se isso causará distúrbios.

CEO:

dedique mensalmente tempo para ouvir os donatários. Reduza desequilíbrios de poder. Além disso, busque também o *feedback* dos donatários de forma anônima ou facilitado por outras pessoas, a fim de que as doações não interfiram nas respostas. Peça aos donatários para redistribuir as doações a grupos menores, mais diversificados e/ou membros da comunidade. Faça os exercícios de compartilhamento de poder da National Committee for Responsive Philanthropy (NCRP) com sua equipe.

Gestor de programa:

mostre curiosidade sobre as inquietudes dos donatários e apoio sobre toda a organização, não apenas com partes que se relacionam com a estratégia e os objetivos da fundação. Além de falar, escute os donatários – consulte “Seven Habits of Excellent Work with Grantees” (“Sete hábitos de excelência no trabalho com donatários”).

Donatário:

convide um de seus financiadores plurianuais e flexíveis para compartilhar sua experiência com os outros; convide financiadores para se reunirem com o seu grupo para discutir objetivos de longo prazo (por exemplo, o CEO Sixto Cancel, da Think of Us, faz isso rotineiramente). Seja sincero desde o início sobre o que ajuda e o que atrapalha.

Recursos adicionais

- [“Power Moves—Ignite the Power of Your Philanthropy for Equity and Justice”](#) (“O poder se move: conecte o poder de sua filantropia com a equidade e a justiça”), guia do NCRP para ajudar as fundações a descobrir até que ponto estão construindo e compartilhando poder para o máximo impacto social.
- [“Funder Practices for Transformative Partnership”](#) (“Práticas de financiamento para parcerias transformadoras”), recomendações da Muso para financiadores que buscam relações transformadoras e de impacto.
- [“Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities”](#) (“Construindo uma filantropia baseada em confiança para devolver o poder às comunidades”), artigo da SSIR sobre o desenvolvimento e a demonstração de uma cultura baseada na confiança, investindo na construção de capacidades de lideranças comunitárias e abrindo estruturas de tomada de decisão e compartilhamento de informações.
- [“Building Long-Term Partnerships with Nonprofits to Scale Impact”](#) (“Construindo parcerias de longo prazo com OSC para escalar o impacto”), artigo da Philanthropy News Digest sobre lições aprendidas com as relações de financiamento duradouras.
- [“Seven Habits of Excellent Work with Grantees”](#) (“Sete hábitos de excelência no trabalho com donatários”), guia da Fundação Hewlett para ajudar a equipe das fundações a criar relações fortes, mutuamente respeitadas e altamente produtivas com os donatários.

Destaque da pesquisa

- Líderes de OSC avaliaram os “desafios para entender o campo” dos financiadores como a barreira número três para ter mais doações flexíveis (“Accelerating equitable grantmaking survey”, MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Barreira 4

Crenças sobre prestação de contas

O desafio

Financiadores e OSC citaram crenças sobre prestação de contas como uma quarta barreira ao financiamento plurianual e flexível. Financiadores focados em acompanhar de perto as doações individuais podem acreditar em aportes financeiros em várias etapas e na *due diligence*; períodos mais curtos de doações vinculadas a projetos; e relatórios personalizados com detalhes do projeto. E financiadores preocupados com avaliações empíricas podem procurar estruturar doações em torno de elementos do projeto que possam ser quantificados. Ambas as crenças criam um fardo de burocracia, destituem de poder os donatários e suas equipes como especialistas em sua própria experiência e sacrificam a busca de um portfólio com medição holística do impacto geral dos donatários em nome da criação de dados de curto prazo.

Soluções de financiadores que donatários apoiam

1. **Convide donatários para o diálogo para se aproximar de seu trabalho.** Alguns financiadores estão oferecendo alternativas de prestação de contas que economizam tempo, como chamadas telefônicas ou por Zoom, o que deixa para o financiador o trabalho de ouvir e relatar o desenvolvimento.

Quem está fazendo isso? [Harris and Eliza Kempner Fund](#)

2. **Aceite um relatório simples.** Alguns financiadores permitem que os donatários apresentem propostas e relatórios que já estavam prontos, feitos para outros doadores.

Quem está fazendo isso? [IMC Foundation](#)
[EdelGive Foundation](#)

3. **Procure onde estratégias (e não programas) de financiadores e donatários coincidem para fornecer apoio geral.** Esse tipo de doação tira restrições do financiamento e permite que donatários meçam e relatem todo o conjunto de intervenções que contribuem para um objetivo comum.

Quem está fazendo isso? [The California Endowment](#)
[Raith Foundation](#)
[William and Flora Hewlett Foundation](#)

O que doadores dizem

“O relatório no Zoom tem sido transformador. Porque é mais fácil para o donatário, mas muito mais demorado para nós: somos nós que anotamos o que formará o relatório. Mas também estamos tendo conversas reais e construindo relações. E vemos aparecerem tendências que normalmente não vemos e nunca ouvimos falar delas, tais como desafios organizacionais e estratégicos que não constariam em um relatório escrito de modo tradicional.”

Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund

“Na verdade, não temos um formulário para solicitar doação. Nós encontramos [líderes de OSC] e eu digo: ‘Posso visitar vocês? Falar com vocês?’. E não pedimos nenhum tipo de agenda formal para uma visita ao local. Gosto de pensar que uma conversa casual forma um alicerce que nos permite ser sinceros uns com os outros.”

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“Uma forma de demonstrarmos que os conselheiros devem confiar nos parceiros donatários é com auditorias. Começamos com nossas doações menores. Em vez de exigir que cada parceiro donatário apresentasse demonstrações financeiras e documentação de apoio, fizemos revisões aleatórias. Foi um bom processo que raramente, ou nunca, revelou problemas. Economizou o tempo precioso de todos e deixou o conselho satisfeito.”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“Trata-se de fomentar uma cultura em que gestores de programa são incentivados a confiar nos donatários e são recompensados por fazê-lo. Fazemos isso de várias maneiras, nas quais o pressuposto de apoio sem restrições de longo prazo é apenas uma parte. Por exemplo, espera-se que os gestores de programa avaliem se suas doações foram bem-sucedidas ou não, mas não dizendo aos donatários como medir o sucesso. Em vez disso, pedimos que o donatário determine como quer medir se as doações estão funcionando. E, enquanto o gestor de programa individual segue esse processo, no nível do programa e da fundação nós não perguntamos sobre o sucesso das doações individuais: acompanhamos o progresso da estratégia geral. Portanto, o gestor de programa não precisa se preocupar com o sucesso de cada doação, apenas com o progresso em geral, o que lhe dá espaço para experimentar.”

Larry Kramer, Presidente,
William and Flora Hewlett Foundation

“Há algo que fazemos: se existem circunstâncias adversas para um donatário, focamos a conversa nas ameaças e em como enfrentá-las, não na justificativa para a doação original. A conversa não é: ‘você precisa voltar a me convencer do seu trabalho.’”

John Taylor, CEO,
Wellspring Philanthropic Fund

“Passamos para o financiamento geral das atividades dos donatários. Nossa abordagem agora é: ‘Aqui está uma quantia de dinheiro. Você não precisa nos dizer quais são os resultados esperados do projeto. Você também não precisa nos dar um orçamento para o projeto. Queremos apenas saber se você tem uma boa estratégia e bons sistemas de gestão (incluindo gestão financeira) funcionando’. É só.”

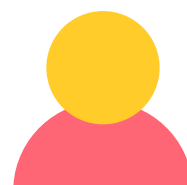
Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation (África do Sul)

Os resultados de monitoramento e avaliação de uma iniciativa de 10 anos, Building Healthy Communities, mostrou um impacto bem-sucedido [...] Quando perguntamos aos donatários o que ajudou mais, nos disseram: apoio geral e plurianual [...] Quando você financia instituições que fazem *advocacy*, organização e ativismo, elas transformam o dinheiro [de apoio geral] em ganhos altamente alavancados.”

Dr. Robert Ross, Presidente,
The California Endowment

“Uma coisa que poderia ser útil é pensar em abrir o nosso conceito de avaliações para não focar apenas em um momento muito específico no tempo – por exemplo, uma mudança de política –, mas na verdade expandi-lo para uma contação de história que descreva o processo de criação que levou a esses resultados.”

Alli Jernow, Diretora de Programa,
Wellspring Philanthropic Fund



“A melhor forma de experimentarmos o estabelecimento de confiança [entre] nosso conselho e os donatários é levando o conselho para ver o trabalho e as pessoas em ação. Fazemos isso em todo o mundo. É complicado e caro em alguns aspectos, mas produz uma mudança profunda nas atitudes e na compreensão do conselho.”

Stephen Heintz, CEO,
Rockefeller Brothers Fund

“O [conselho] não deveria estar apenas fazendo perguntas de prestação de contas, mas também perguntas para aprender o que será necessário [para criar impacto] em termos de recursos, poder das pessoas, condições que precisam ser implementadas, e entender tudo isso profundamente [...] Tivemos algumas sessões de aprendizagem do conselho sobre filantropia baseada na confiança, e eu acho que o que realmente nos ajudou foi olhar para quais são nossos pressupostos fundamentais e questionar o *status quo*, o que pode, em muitos casos, prejudicar em vez de ajudar nossos parceiros. Estamos realmente empenhados em estabelecer compromissos muito profundos com a comunidade, o que inclui uma série de 40 conversas. Não há nada mais importante para construir confiança do que escutar, e escutar profundamente.”

Hanh Cao Yu, Diretora de Aprendizagem,
The California Endowment

“Nossas atualizações têm mais a ver com a capacidade e as necessidades humanas, não necessariamente com o trabalho. No final das contas, é o que mais aprendemos. As metas para cada doação trianual são determinadas pelo donatário, que, portanto, relata a respeito de seus próprios objetivos.”

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund



O que donatários assinalam

“As agências multilaterais, os governos e as organizações internacionais têm estruturas e agendas extremamente restritivas, e querem todo tipo de dados quantitativos. [Quando temos apoio geral,] podemos compartilhar as vozes dos ativistas onde elas são importantes para tomar decisões e fortalecer as organizações de base.”

Tania Turner, Diretora Executiva, Fondo Semilla (México)

“Por muitos anos, todos os nossos planos estratégicos eram feitos por mim, com algum apoio voluntário, por um consultor de baixo custo ou pelo conselho. Só agora, devido ao financiamento plurianual que recebemos, temos recursos para criar um plano estratégico plurianual robusto e seu respectivo plano financeiro.”

Monisha Kapila, Co-CEO, ProInspire

“Com nossos financiadores do governo, o relacionamento é muito diferente. A prestação de contas consiste em mostrar o retorno do investimento, como estamos mantendo as meninas fora do sistema [juvenil] e qual é a economia de custos, bem como as histórias pessoais de transformação, para que, quando estiverem tomando decisões legislativas, possam conectar um rosto à mudança das políticas públicas. Com financiadores do setor privado, trata-se de ser franco a respeito da agenda deles em relação à nossa e compreender essa relação de poder. Para a maioria de nossos financiadores do setor privado, havia uma razão para que investissem em nós, e os motivos podiam variar, por isso era importante saber qual era. Por exemplo, um financiador estava muito focado na aprendizagem socioemocional com uma perspectiva de gênero, enquanto outro queria encontrar um modelo que funcionasse e fosse adequado para ser expandido de modo eficaz.”

Mary Marx, CEO, Pace Center for Girls

“[Quando um financiador nos dá dinheiro por um ano,] reduz o impacto [que podemos ter]. Então começamos a dizer aos acordos de um ano: ‘Olha, se eu puder relatar em termos gerais o que todos os financiamentos para essa iniciativa tem produzido, incluindo a sua contribuição, é muito melhor. Você vai ter uma história melhor do que a de apenas um pequeno projeto.’ Só isso, o relato geral, atraiu outros financiadores. Mas o mais importante é que convence nossos doadores de que ficar mais tempo pode ter um impacto ainda maior. Pode ser que alguma coisa não funcione bem no primeiro ano, mas funciona no segundo e no terceiro.”

Julius Mukunda, Diretor Executivo, CSBAG (Uganda)

“Fiquei surpresa ao ver uma disparidade entre exigências de prestação de contas de alguns doadores para donatários com líderes na África e outros com líderes na América do Norte. Lideranças oriundas de posições de privilégio ou poder podem se sentir mais à vontade para dizer não a exigências complicadas, mas as organizações que têm sido historicamente subfinanciadas têm menor capacidade de pressionar os doadores. Diante disto, como poderíamos garantir que a carga de elaborar relatórios seja equitativa para todas as organizações?”

Lisha McCormick, Diretora Executiva, Last Mile Health

Como começar

Membro do conselho de administração:

convide donatários para partilhar seu trabalho nas reuniões do conselho ou leve o conselho para ver o trabalho deles de formas que não interfiram com a sua execução. Discuta as conclusões do [Project Streamline](#) na sua próxima reunião do conselho de administração.

CEO:

mude as políticas de modo que os donatários possam apresentar relatórios preparados para outras fundações ou substitua os relatórios escritos por ligações telefônicas. Adote um relatório comum compartilhado com outros financiadores que trabalham com temas semelhantes.

Gestor de programa:

trabalhe com outros financiadores que apoiem as mesmas organizações para adotar um formato de relatório comum e simples ou substitua os relatórios escritos por ligações telefônicas ou reuniões no Zoom. Dê liberdade aos donatários para contar a sua história de maior impacto, sem restrições de perguntas predefinidas e contagens de palavras.

Donatário:

conte a história completa ao relatar um projeto (objetivos, intervenções e impacto amplos) para inspirar seu financiador a ampliar sua visão e apoios.

Recursos adicionais

- [Project Streamline: Drowning in Paperwork, Distracted from Purpose](#) (“Projeto Streamline: afogados na papelada, distraídos do propósito”), relatório colaborativo sobre como tornar mais eficientes os processos de concessão de doações, tanto para financiadores quanto para donatários.
- [“Smart Money”](#) (“Dinheiro inteligente”), artigo da SSIR escrito pelo presidente da Fundação Hewlett sobre como combinar doações sem restrições com filantropia estratégica e responsável.
- [“10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed”](#) (“10 coisas que financiadores progressistas precisam aprender com os conservadores – ou estamos perdidos”), postagem de *blog* por Vu Le, da Nonprofit AF.
- [“Building Equitable Evidence: It’s Time to Look to Participants as Experts in Their Own Experience”](#) (“Construindo evidência equitativa: é hora de olhar para os participantes como especialistas em sua própria experiência”), artigo do CEP sobre como fazer para os participantes de programas se tornarem parceiros plenos na avaliação.

Destaque da pesquisa

- Líderes de OSC classificaram suas prestações de contas como a barreira número quatro para ter financiamentos mais flexíveis (“Accelerating equitable grantmaking survey”, MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).



Barreira 5

Funções e sistemas burocráticos

O desafio

Uma última grande barreira ao financiamento plurianual e flexível para financiadores e OSC são as engrenagens dos próprios financiadores: funções na equipe que existem para moldar e restringir doações como parte da *due diligence*, sistemas de gestão de doações que dificultam sua estruturação ao longo de vários anos e coletam resultados parciais. De fato, descobrimos que fundações menores, com equipes pequenas, tendem a aportar mais apoio geral pelo simples fato de não terem funcionários dedicados à estruturação de doações.

Soluções de financiadores que OSC apoiam

1. **Defina funções de gestor de programa e de demais membros da equipe a serviço dos donatários.** Nossa pesquisa com líderes de OSC e financiadores classificou a orientação ao serviço (capacidade de resposta), a inclusão (portas e/ou salas de Zoom abertas) e a assistência em *networking* como critérios principais para gestores de programas. Também consideraram que a compreensão que os gestores têm do trabalho do setor de OSC é mais importante do que sua experiência nos temas específicos.

Quem está fazendo isso? [William and Flora Hewlett Foundation](#)
– Consulte: [Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#) (Sete hábitos de excelência no trabalho com donatários)
[Overdeck Foundation](#)

2. **Facilite o financiamento periódico.** Especialmente durante o *lockdown* da covid-19, os financiadores começaram a automatizar as doações periódicas após receber um *e-mail* ou ligação dos donatários, sendo esse um passo na direção de financiamento plurianual.

Quem está fazendo isso? [Oak Foundation](#)

3. **Pense na gestão de doações como sendo de relacionamento com o cliente.** Os financiadores que levam a sério o atendimento aos donatários equipam seus sistemas de gestão de doações para registrar conversas sobre necessidades, objetivos e o sucesso que esperam ter.

Quem está fazendo isso? [Foundation for a Just Society](#)

O que doadores dizem

“A filantropia tem tratado os donatários terrivelmente do ponto de vista de atendimento ao cliente. Mas, quando consideramos nossos parceiros donatários como parte de uma base crítica e duradoura para a mudança social, não estamos simplesmente em uma relação com um único donatário. Estamos em uma relação com um ecossistema de parceiros.”

Dr. Robert Ross, CEO,
The California Endowment

“Tomamos as melhores ideias dos colegas e reescrevemos as descrições de cargos dos gestores de programa para nos tornarmos [...] mordomos das mudanças e da experiência dos donatários.”

Anu Malipatil, Vice-presidente,
Overdeck Family Foundation

“Uma das coisas que fazemos há anos é pedir aos donatários em potencial que nos enviem propostas que foram elaboradas para outros financiadores. Isso parece funcionar porque os outros fazem ótimas perguntas e podemos encontrar muitas informações sem ter que pedir aos solicitantes que repitam o processo.”

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation

“Minha predecessora veio do setor de OSC e implantou o financiamento plurianual. Ela disse: ‘Em que você prefere que as organizações dediquem tempo: no foco do próprio trabalho ou no de arrecadar dólares para sustentá-lo?’”

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower Foundation

“A MacKenzie Scott mostra um compromisso de não microgerenciar e de conceder doações significativas que eu realmente aplaudo. É uma atitude de: ‘Sem besteira, eu falo sério quando digo que quero doar e não vou ficar esperando até construir a burocracia para fazer isso’. A verdade é que jogamos fora diversas barreiras – temos um processo de solicitação, um processo de avaliação, um monte de processos. Ainda não fizemos tudo o que poderíamos fazer para questionar nossos processos e descobrir o tamanho certo do processo adequado ao tipo de financiamento que estamos tentando fazer. Mas há algo que fizemos para certos donatários: permitimos ao gestor de programa preparar uma nova doação como um aditivo de uma doação existente [...] Com isso, reduzimos drasticamente a papelada.”

John Taylor, Presidente,
Wellspring Philanthropic Fund

“Não temos muito tempo para ficar adotando processos que exigem marcar com um X a resposta correta em formulários de concessão de doações. Falamos para o conselho: ‘Poderíamos fazer um trabalho muito mais substancial, que envolveria vocês com o que está acontecendo lá fora, se não tivéssemos que cumprir toda essa burocracia.’ Então o argumento foi que: ‘Poderíamos ser uma fundação melhor se vocês estivessem lendo, dialogando e se reunindo mais com donatários e *stakeholders*!’”

Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation (África do Sul)

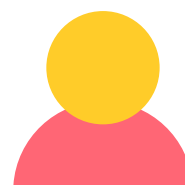
“Em todas as nossas doações colaborativas solicitamos relatórios conjuntos antes que algum dinheiro troque de mãos, assim não ficamos olhando para as nossas pequenas partes dentro de um grande projeto, mas vamos saber qual é o propósito que estamos financiando.”

Naghma Mulla, CEO,
EdelGive Foundation (Índia)

“Financiadores que contratam, em todas as funções e níveis, pessoas que têm experiência nas geografias e nas comunidades que enfocamos têm marcado uma grande diferença, sendo capazes de acelerar a conversa sobre financiamento flexível e plurianual. Em parte, porque permite um engajamento autêntico: funcionários e conselheiros que trazem experiência de vida e uma profunda conexão com as comunidades que financiamos, o que muitas vezes ajuda a construir relações de confiança com donatários acostumados com sinceridade e transparência. Uma segunda questão relacionada aos sistemas burocráticos é que muitos grupos com os quais estamos trabalhando não têm determinação de equivalência⁵, portanto não podemos, tecnicamente, doar para apoio geral. Oferecer apoio a parceiros donatários para conseguir a determinação de equivalência, ajudando-os a cumprir suas etapas e pagando pelo processo, é uma forma importante de derrubar essa barreira, por isso é algo que temos tentado fazer.”

Nicky McIntyre, CEO,
Foundation for a Just Society

⁵ Determinação de equivalência é o processo pelo qual o financiador avalia formalmente se um potencial donatário estrangeiro é legalmente equivalente a organizações de caridade norte-americanas. (NT)



O que donatários assinalam

“As fundações nas quais temos mais confiança são aquelas em que as relações foram construídas em torno de uma abertura ou clareza sobre o que cada uma pode fazer (quais são nossas funções respectivas na parceria). Em muitos casos, isso se resume a gestores de programa com um claro entendimento do que são capazes de fazer nas organizações em que atuam e que são francos conosco em relação a isso.”

**Andrew Kassoy, CEO,
B Lab**

“Nossa doação da MacKenzie Scott mudou as coisas porque agora estamos pensando em outros tipos de programas que podemos fazer no próximo ano e em outros tipos de investimentos para ajudar a apoiar o movimento aqui no México. Também estamos tendo conversas com outros doadores, por isso está se transformando em uma alavanca de financiamento para nós.”

**Tania Turner, Diretora Executiva,
Fondo Semillas (México)**

“Uma das reformas que fizemos no processo foi começar a oferecer financiamento de acompanhamento para que nossos ex-alunos recebam outra doação da Echoing Green depois da bolsa. Não exigimos que refaçam sua solicitação. Eles apenas dizem que querem se candidatar novamente e podem reutilizar o mesmo conteúdo.”

**Joanna Helou, Chefe de Gabinete,
Echoing Green**

“Nós cuidamos da confiança em si. Você confia que eu vou administrar bem o programa e os fundos ou você vai me dar um contrato com tantas coisas que posso ou não fazer, que é quase um julgamento? Posso comprar um copo, ou preciso primeiro pedir permissão, anexar documentação e aguardar para que você possa analisar antes de me permitir comprar um copo?”

**Julius Mukunda, Diretor Executivo,
CSBAG (Uganda)**

“As fundações precisam ser mais criteriosas sobre quem elas integram nas funções de gestor de programa. Eles têm alguma experiência relevante de implementação ou de execução?”

**Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund**

Como começar

Membro do conselho de administração:

pergunte ao seu CEO o que está sendo feito para garantir que os gestores de programa estejam focados no serviço aos donatários e no atendimento de suas necessidades. Discuta "[Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#)" ("Sete hábitos de excelência no trabalho com donatários") na sua próxima reunião do conselho.

CEO:

certifique-se de que as descrições de funções e os processos de avaliação dos gestores de programa estejam focados em como ele consegue apoiar donatários e atender suas necessidades. Peça ideias a seus gestores de programa sobre como simplificar o processo de concessão de doações. Reserve um tempo para trabalhar o processo em conjunto e torná-lo mais simples e eficiente.

Gestor de programa:

pergunte a seus donatários quanto tempo leva para completar cada elemento de seu processo de concessão de doações. Avalie quais são as etapas mais demoradas e verifique como simplificá-las.

Donatário:

informe a seus gestores de programa quais são os serviços que você mais valoriza. Aponte onde os processos criam emaranhados burocráticos. Dê exemplos de financiadores com os quais você sentiu menos burocracia e mais confiança.

Recursos adicionais

- "[Seven Habits of Excellent Work with Grantees](#)" ("Sete hábitos de excelência no trabalho com donatários"), guia da Fundação Hewlett para ajudar a equipe das fundações a criar relações fortes, mutuamente respeitadas e altamente produtivas com os donatários.
- "[Funder Practices for Transformative Partnership](#)" ("Práticas de financiadores para parcerias transformadoras"), recomendações da Muso para financiadores que buscam relações transformadoras e de impacto.

Destaque da pesquisa

- Líderes de OSC classificaram as preocupações da equipe do financiador como a quinta barreira mais importante para doações mais flexíveis, e os sistemas de gerenciamento de doações como o quinto fator para ter mais doações plurianuais ("Accelerating equitable grantmaking survey", MilwayPLUS, novembro de 2021, n=30).

Sobre a pesquisa

“Funil” de pesquisa

43 entrevistas com líderes de OSC, financiadores e intermediárias para produzir uma lista curta de aceleradores e barreiras de financiamentos plurianuais e flexíveis

30 pesquisas com CEO/ Diretores Executivos de financiadores (15) e OSC (15) para avaliar a importância dos aceleradores e barreiras de financiamentos multianuais e flexíveis

24 participantes de grupo focal (50% financiadores/ 50% OSC) para formar consenso em maneiras práticas de mudar o comportamento

As pesquisadoras Katie Smith Milway e Amy Bates Markham da [MilwayPLUS](#) agradecem aos seguintes participantes do estudo pela franqueza e *insights*, e à Fundação Ford por apoiar o trabalho.

Consultores do projeto:

Karine Apollon, CEO,
Apollon & Partners

Kris Hayashi, Diretor Executivo,
Transgender Law Center*

Alli Jernow,
Diretora de Programa,
Wellspring Foundation

Lisha McCormick,
Diretora Executiva,
Last Mile Health*

Cocuradores/ copromotores:

BUILD Team,
Fundação Ford

Meghan Duffy, GEO

MilwayPLUS consultores de
impacto social

Natalie Ross, COF

Shaady Salehi,
Trust-Based Philanthropy Project

Kim Syman, New Profit

Pritha Venkatachalam,
Bridgespan Índia

Seguidores de tendências:

Jeff Bradach, TBG/
Setor independente

Ellie Buteau, CEP

**Líderes de OSC (indicados por
conselheiros ou cocuradores):**

Sixto Cancel, CEO,
Think of Us*

Abigail Dillen, Presidente,
Earthjustice

Cheryl Dorsey, CEO, Echoing
Green* (acompanhada por
Joanna Helou, Chefe de Pessoal)

Matt Forti, Diretor Administrativo,
One Acre Fund, Ruanda*

Melissa Fourie, Diretora Executiva,
Center for Environmental Rights,
África do Sul*

Haydee Perez Garrido, FUNDAR,
México

Monisha Kapila, Co-CEO,
Prolnspire *

Andrew Kassoy, CEO,
B Lab*

Mary Marx, CEO,
Pace Center for Girls*

Julius Mukunda, Diretor Executivo,
CSBAG, Uganda*

Alan Safran, CEO,
Saga Education*

Tania Turner, Diretora Executiva,
Fondo Semillas, México*

LaSaia Wade, Diretora Executiva,
Brave Space Alliance*

Teresa Younger, Presidente,
Ms. Foundation

**Líderes de financiadores
(indicados por conselheiros ou
co-curadores):**

Nancy Douzinas, Presidente,
Rauch Foundation*

Audrey Elster, Diretora Executiva,
Raith Foundation, África do Sul *

Doug Griffin, Presidente,
Oak Foundation (representado
no grupo focal pela Conselheira
Sênior Adriana Craciun), Suíça *

Medina Haeri,
Diretora de Programa,
Oak Foundation, Suíça

Stephen Heintz, Presidente,
Rockefeller Brothers Fund*

Bob Hughes, Diretor,
K-12 Education,
Gates Foundation

Karen Johnson,
Gestor de Programa,
Gates Foundation K-12

Larry Kramer, Presidente,
William and Flora Hewlett
Foundation

Anu Malipatil, Vice-presidente,
Overdeck Foundation

Nicky McIntyre, CEO,
Foundation for a Just Society*

Naghma Mulla, CEO,
EdelGive Foundation, Índia*

Dr. Robert Ross, Presidente,
The California Endowment*
(acompanhado por Hanh Cae Yu,
Diretora de Aprendizagem)

Tracy Sawicki, Diretora Executiva,
Peter and Elizabeth Tower
Foundation*

Vidya Shah, Presidente Executiva,
EdelGive Foundation, Índia

John Taylor, President,
Wellspring Philanthropic Fund*

Lauren Scott, Diretora Executiva,
Harris and Eliza Kempner Fund*

Sarah Walczyk, Diretora Executiva,
Satterberg Foundation*

Lisa Wiersma, Diretora Executiva,
IMC Foundation*

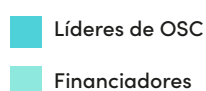
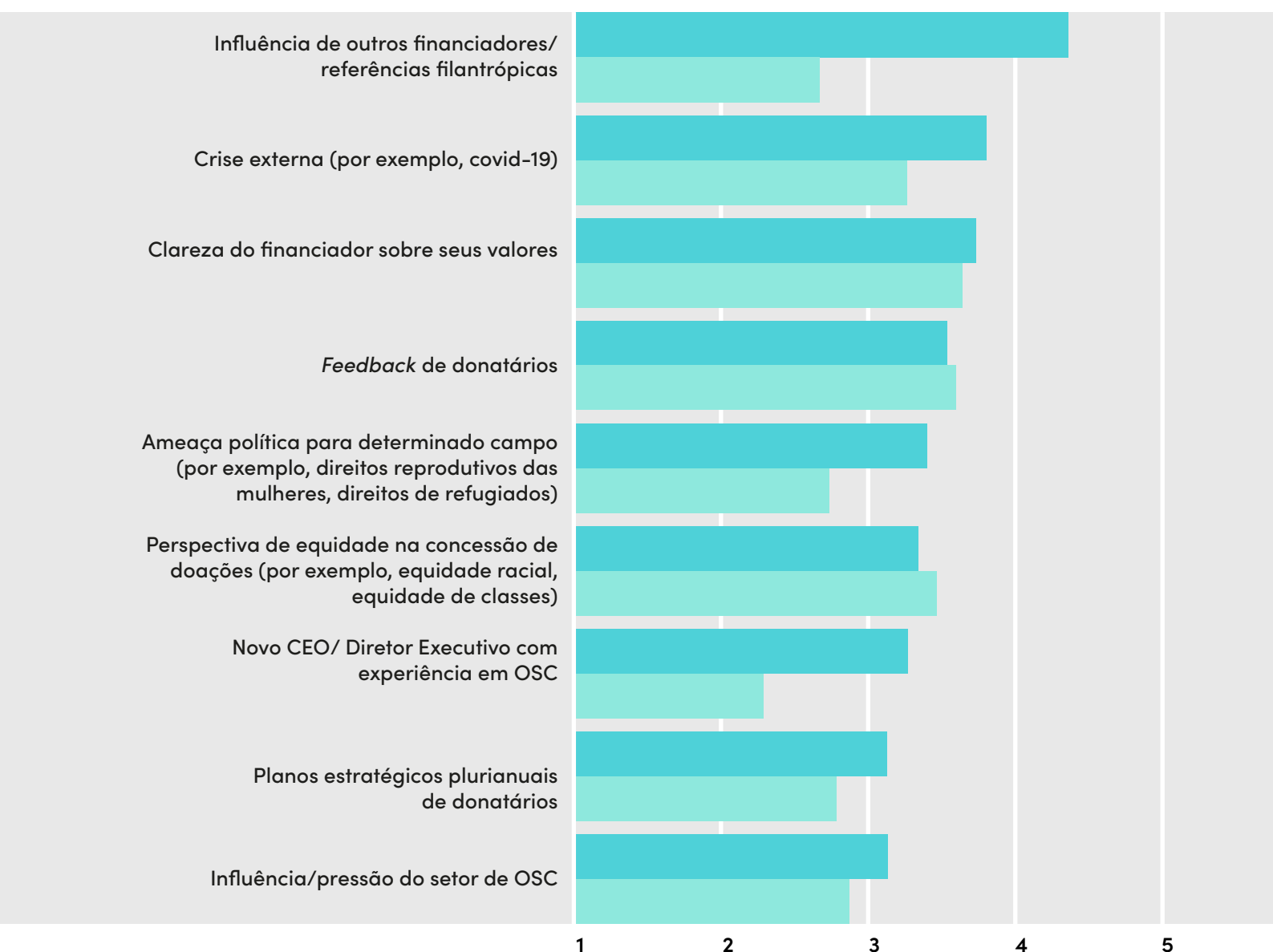
*Participantes do grupo focal

Destques da pesquisa

Entre outubro e novembro de 2021, a [MilwayPLUS](#) entrevistou, questionou e conduziu grupos focais com 30 financiadores e OSC que aumentaram significativamente sua porcentagem de financiamento plurianual e flexível durante a última década. Na pesquisa, 15 líderes de financiadores e 15 de OSC avaliaram a importância de um conjunto de aceleradores e barreiras numa escala de 1 a 5. Os resultados foram usados para selecionar e classificar os aceleradores e barreiras incluídos neste guia.

Aceleradores

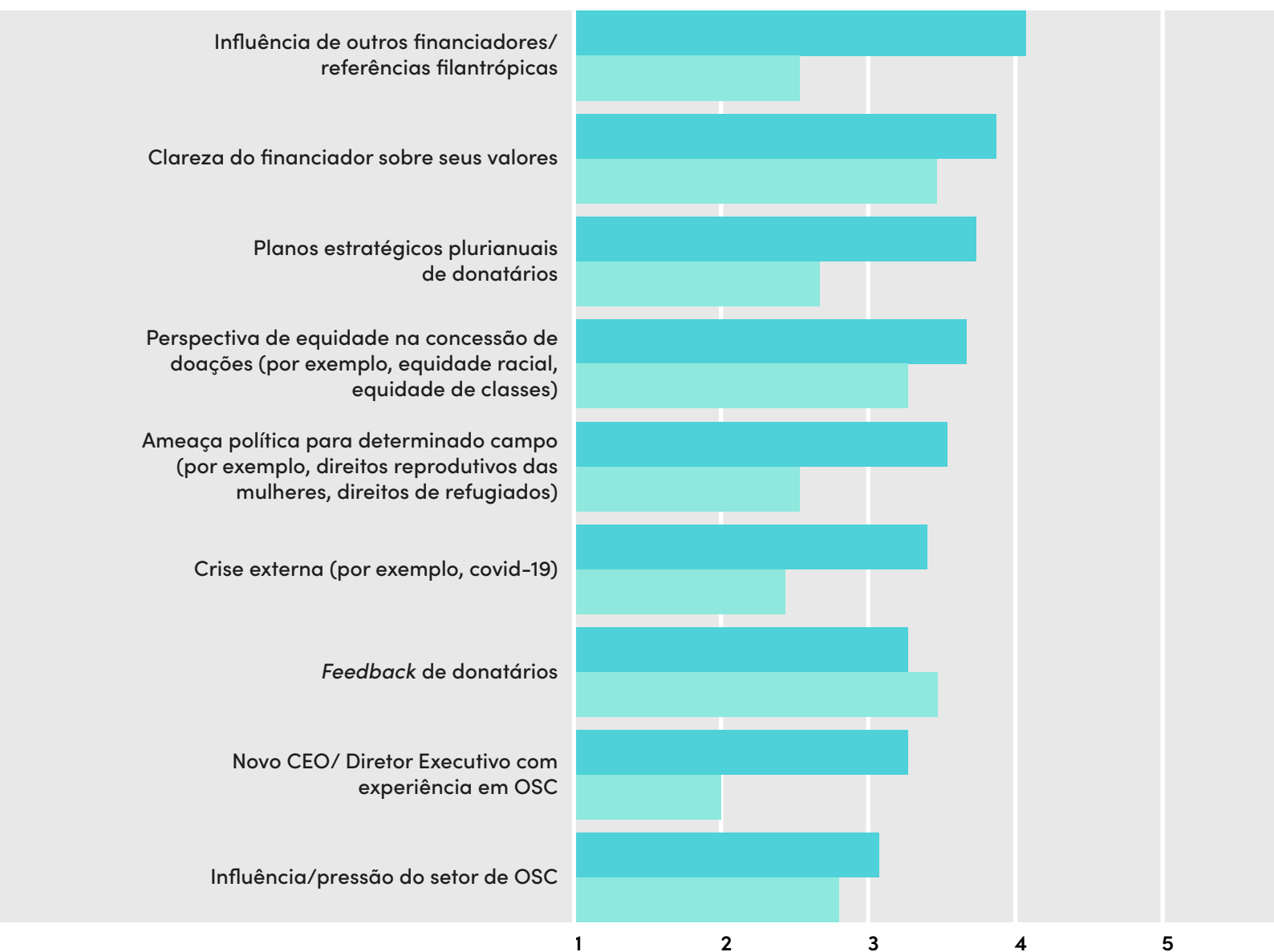
Fatores que favorecem doações flexíveis



Destques da pesquisa

Aceleradores

Fatores que favorecem doações plurianuais

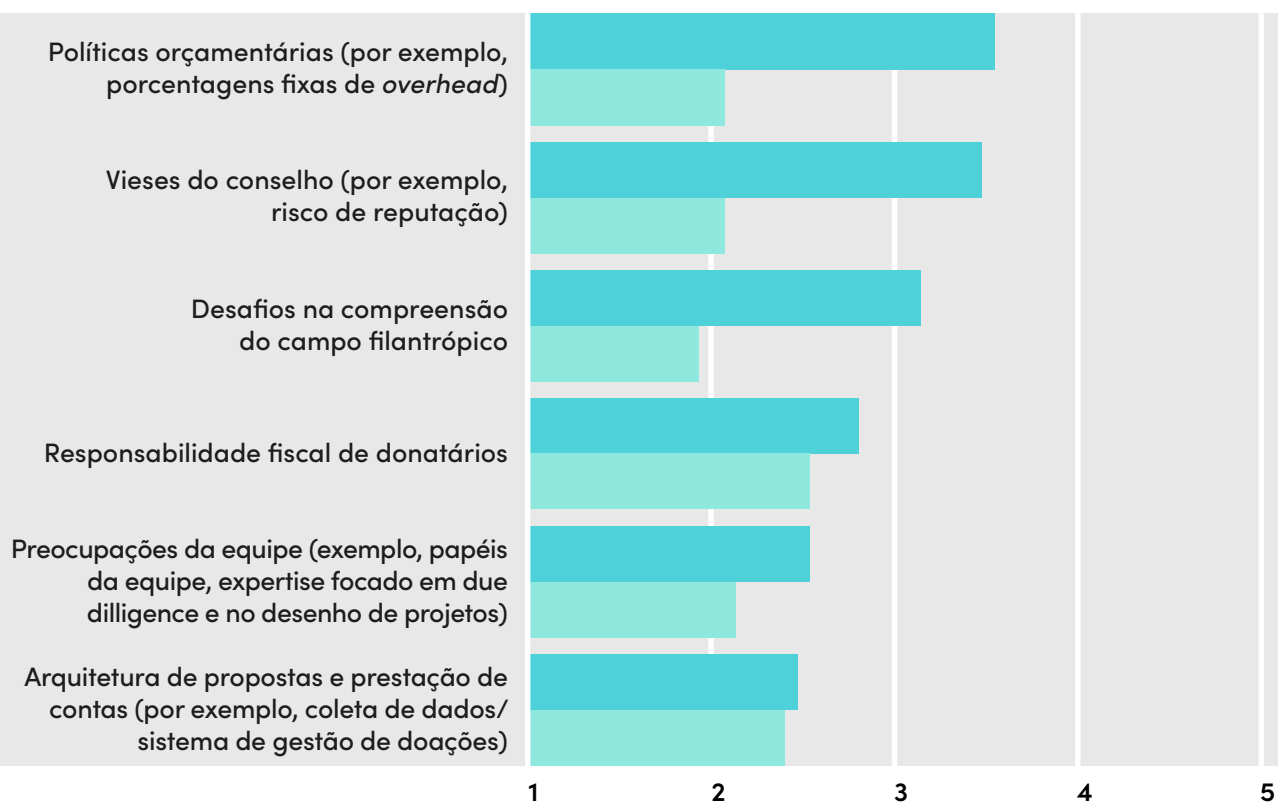


■ Líderes de OSC
■ Financiadores

Destques da pesquisa

Desafios:

Desafios para tornar as doações mais flexíveis

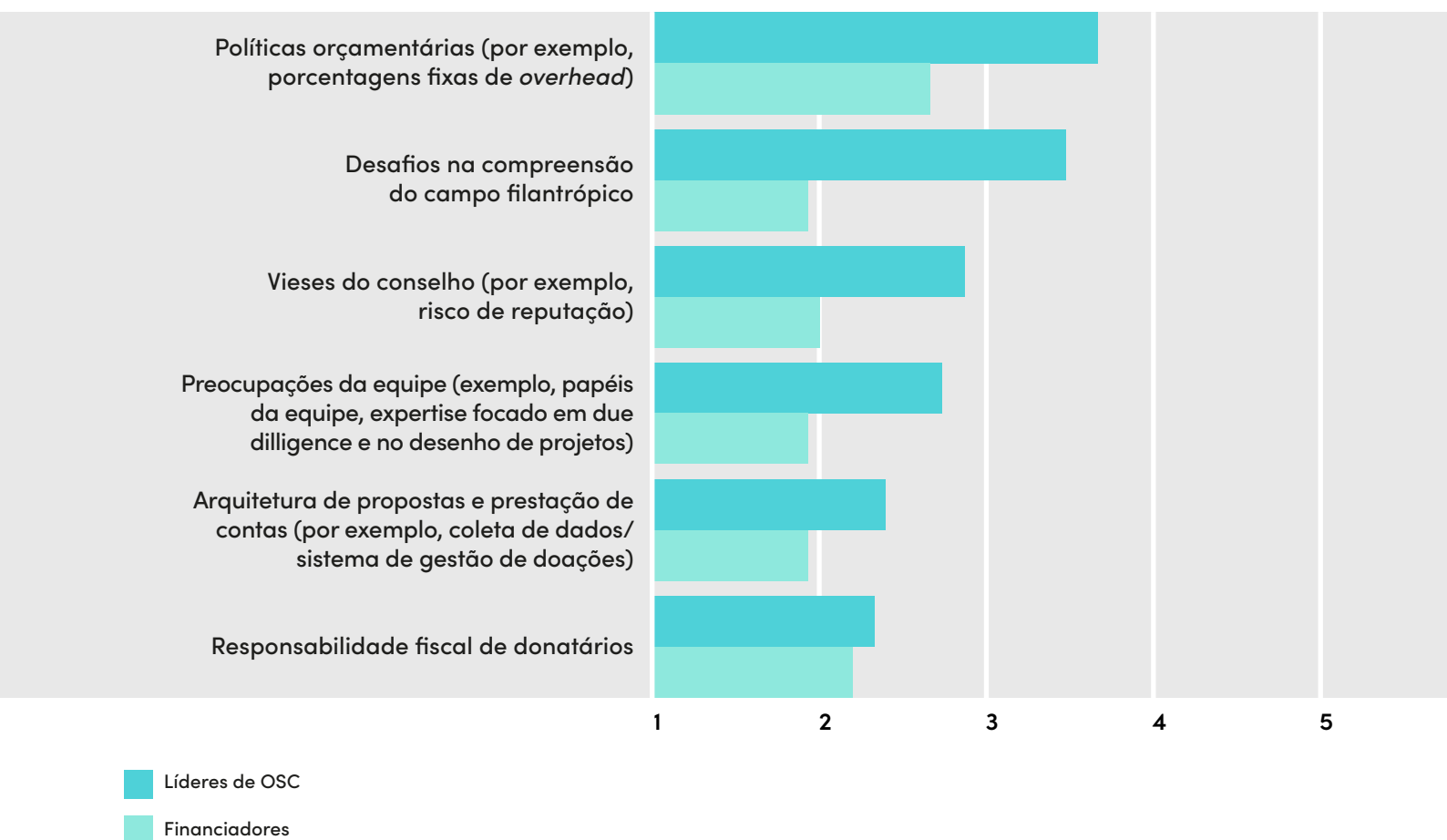


■ Líderes de OSC
■ Financiadores

Destques da pesquisa

Desafios:

Desafios para tornar as doações mais flexíveis



Lista de recursos seleccionados

Ano	Título	URL
2021	"The systems work of social change: how to harness connection, context, and power to cultivate deep and enduring change", Cynthia Rayner e François Bonnici	https://global.oup.com/academic/product/the-systems-work-of-social-change-9780198857457?cc=us&lang=en&
2021	"My organization is a testament to why unrestricted funding matters", Philanthropy	https://www.philanthropy.com/article/my-organization-is-a-testament-to-why-unrestricted-funding-matters?cid2=gen_login_refresh&cid=gen_sign_in
2021	"Endow black-led nonprofits", Bridgespan, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/endow_black_led_nonprofits
2021	"Building equitable evidence: it's time to look to participants as experts in their own experience", CEP	https://cep.org/building-equitable-evidence/
2021	"Advancing equity through feedback", Fund for Shared Insight and Leap of Reason Ambassadors Community	https://www.leapambassadors.org/ambassador-insights/advancing-equity-through-feedback/
2021	"How listening to constituents can lead to systems change", SSIR	https://ssir.org/articles/entry/how_listening_to_constituents_can_lead_to_systems_change#
2021	"Funder practices for transformative partnership", Muso	https://drive.google.com/file/d/1ITZHI-GkA3_uXoupliAAplBR6U1PCSaG/view
2021	"Building long-term partnerships with nonprofits to scale impact", Philanthropy New York	https://philanthropynewyork.org/news/building-long-term-partnerships-nonprofits-scale-impact-lessons-sustained-funding-relationships?u
2021	"Collective good: recommendations for philanthropy on racial solidarity and Asian American, native Hawaiian, and pacific islander communities", AAPIP	https://aapip.org/resources/collective-good/
2021	"Funders: here's a tool to make your grantmaking more equitable", Equitable Grantmaking Continuum	https://nonprofitaf.com/2021/03/funders-heres-a-tool-to-make-your-grantmaking-more-equitable/

Ano	Título	URL
2021	"Overlooked (Part 1): foundation support for Asian American and Pacific islander leaders and communities", CEP	https://cep.org/portfolio/overlooked-part-one/
2021	"Overlooked (Part 2): foundation support for native American leaders and communities", CEP	https://cep.org/portfolio/overlooked-part-two/
2021	"[Proposal forms are] 39% similar; how can we be exponentially better?" Fix the Form Project, Candid	https://blog.candid.org/post/were-39-percent-similar-how-can-we-be-exponentially-better/ Video https://www.youtube.com/watch?v=b0taGLLM9vk
2021	"Building strong, resilient NGOs in India: time for new funding practices", Bridgespan	https://www.bridgespan.org/insights/library/pay-what-it-takes/funding-practices-to-build-strong-ngos-in-india
2021	"Foundation response to crisis: lasting change?", CEP	https://cep.org/wp-content/uploads/2021/11/CEP_Foundations-Respond-to-Crisis_Lasting_Change.pdf
2021	"Mismatched: philanthropy's response to the call for racial justice", PRE	https://racialequity.org/mismatched/
2021	"Seeking to soar: foundation funding for Asian American and Pacific islander communities", AAPIP	https://aapip.org/wp-content/uploads/2021/07/seeking_to_soar_foundation_funding_for_aapi_communities_1.pdf
2021	"Resources on equity, diversity, and inclusion where do i start?" Change Philanthropy	https://changephilanthropy.org/resource-hub/
2020	"Funders, this crisis is the time to significantly increase funding for advocacy and community organizing, not cut down on it", postagem de blog por Vu Le da Nonprofit AF	https://nonprofitaf.com/2020/05/funders-this-crisis-is-the-time-to-significantly-increase-funding-for-advocacy-and-community-organizing-not-cut-down-on-it/
2020	"Building a trust-based philanthropy to shift power back to communities", Beeck Center, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities#
2020	"A call to action: philanthropy's commitment during covid-19", Council on Foundations	https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19
2020	"Making it happen: a conversation guide", CEP-MY GOS	https://cep.org/portfolio/making-it-happen-a-conversation-guide/

Ano	Título	URL
2020	"Philanthropy needs a new playbook to fund systems change", Ashoka	https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-needs-a-new-playbook-to-fund-systems-change/
2020	"Seven habits of excellent work with grantees", Hewlett	https://hewlett.org/library/seven-habits-of-excellent-work-with-grantees-guide/
2020	"Racial equity in philanthropy: closing the funding gap", Bridgespan	https://www.bridgespan.org/special-collections/racial-equity-in-philanthropy
2020	"Grantmaking with a racial justice lens", PRE	https://racialequity.org/wp-content/uploads/2020/01/GWARJL_15.pdf
2020	"In the struggle for racial and economic justice, don't forget rural America", NPQ	https://nonprofitquarterly.org/in-the-struggle-for-racial-and-economic-justice-dont-forget-rural-america/
2020	"New attitudes, old practices: the provision of multiyear general operating support", CEP	http://cep.org/wp-content/uploads/2020/11/Ford_MYGOS_FNL.pdf
2020	"Making the case: foundation leaders on the importance of multiyear general operating support", CEP	http://cep.org/wp-content/uploads/2020/10/CEP_MYGOS_Profiles_FNL.pdf
2019	"The power of feedback", coleção de artigos, SSIR	https://ssir.org/power_of_feedback
2019	"Influencing funder practice", Ford Foundation	https://www.fordfoundation.org/work/learning/research-reports/influencing-funder-practice/
2019	"Ignite the power of your philanthropy for equity and justice", NCRP	https://www.ncrp.org/initiatives/power-moves-philanthropy
2019	"Funders, you want to help build organizational capacity? Then stop trying to build organizational capacity and just give Multi-Year General Operating Dollars (MYGOD!)", postagem de <i>blog</i> por Vu Le da Nonprofit AF	https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/
2018	"10 things progressive funders must learn from conservative ones, or we are all screwed", postagem de <i>blog</i> por Vu Le da Nonprofit AF	https://nonprofitaf.com/2018/12/10-things-progressive-funders-must-learn-from-conservative-ones-or-we-are-all-screwed/
2018	"Funding feedback", Fund for Shared Insight, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/funding_feedback

Ano	Título	URL
2018	"2018 annual tracking report", Funders for LGBTQ Issues	https://lgbtfunders.org/research-item/2018-tracking-report
2018	"The 2018 diversity among philanthropic professionals report", Funders for LGBTQ Issues	https://lgbtfunders.org/research-item/2018-dapp-report/
2018	"We need to change how we think: perspectives on philanthropy's underfunding of native communities and causes", First Nations Development Institute	https://www.firstnations.org/publications/we-need-to-change-how-we-think-perspectives-on-philanthropys-underfunding-of-native-communities-and-causes/
2018	"Executive summary: growing inequity: large foundation giving to native American organizations and causes 2006-2014", First Nations Development Institute	https://www.firstnations.org/publications/executive-summary-growing-inequity-large-foundation-giving-to-native-american-organizations-and-causes-2006-2014/
2018	"Resetting the grantee-grantor relationship", Forti/Peery, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/resetting_the_grantor_grantee_relationship
2017	"Time to reboot grantmaking", Etzel/Pennington, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/time_to_reboot_grantmaking
2016	"Pay-What-It-Takes Philanthropy", Queenan/Etzel/Prasad, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/pay_what_it_takes_philanthropy
2015	"The out in the South initiative", Funders for LGBTQ Issues	https://lgbtfunders.org/research-item/out-south-initiative/
2013	"New gatekeepers of philanthropy", NPQ	https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Summer%202013.pdf
2010	"Philanthropy in a recession", NPQ	https://cdn2.hubspot.net/hubfs/407546/Downloads/Digital_Magazine_Issues/Fall%202010.pdf
2009	"The nonprofit starvation cycle", Gregory/Howard, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle
2008	"Drowning in paperwork, distracted from purpose", PEAK Grantmaking	https://www.peakgrantmaking.org/resource/drowning-in-paperwork-distracted-from-purpose/
2008	"Assessing the impact: general operating support", GEO	https://www.geofunders.org/resources/assessing-the-impact-general-operating-support-volume-2-684

Ano	Título	URL
2007	"General operating support: action guide", GEO	https://www.geofunders.org/resources/general-operating-support-action-guide-690
2006	"Listen, Learn, Lead," GEO	https://www.geofunders.org/resources/listen-learn-lead-grantmaker-practices-that-support-nonprofit-results-742
2005	"The looking-glass world of nonprofit money", Miller, NFF	https://nff.org/commentary/looking-glass-world-nonprofit-money
2004	"Axis of ideology: conservative foundations and public policy", NCRP	https://www.ncrp.org/publication/axis-of-ideology
2004	"Lessons for Boards from the nonprofit overhead cost project", Urban Institute	https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58171/411119-Lessons-for-Boards-from-the-Nonprofit-Overhead-Cost-Project.PDF
2003	"Smart Money," Brest, SSIR	https://ssir.org/articles/entry/smart_money
1997	"Moving a public policy agenda: the strategic philanthropy of conservative foundations", NCRP	https://bjn9t2lhlni2dhd5hvym7llj-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/11/Moving-a-Public-Policy-Agenda.pdf
1992	"Invisible and in need", AAPIP	https://aapip.org/resources/invisible-and-in-need-philanthropic-giving-to-asian-americans-and-pacific-islanders/
1986	"Indirect costs: a guide for foundations and nonprofit organizations", Rand	https://www.rand.org/pubs/reports/R3376.html

Créditos de imagem

Imagens usadas neste relatório.

Agradecemos aos seus criadores.

Pansexual pride flag painted on hand

By Samantha Hurley <https://burst.shopify.com/@lightleaksin>

Sunflowers across green hills under white clouds

Photo by Ricardo Frantz on [Unsplash](#)

I'm With Her/Them – Protest photo

Photo by Gayatri Malhotra on [Unsplash](#)

Better Days Ahead on Concrete Floor

Photo by Ian Taylor on [Unsplash](#)

Man Standing Near Blue Wall

Photo by Héctor López on [Unsplash](#)

People Meeting in Room

Photo by Antenna on [Unsplash](#)

People Sitting on Chair

Photo by Sam Balye on [Unsplash](#)

Green Catus Plant Near Green Door

Photo by Sabrina Mazzeo on [Unsplash](#)

People Standing and Standing Near Trees

Photo by Duncan Shaffer on [Unsplash](#)

Man Wearing Black Cap with Love Thy Neighbour

Photo by Nina Strehl on [Unsplash](#)

Four persons holding each others waists at daytime

Photo by Vonecia Carswell on [Unsplash](#)

Grayscale Portrait of a Man in a Button-Up Shirt

By Ekam Juneja <https://www.pexels.com/@ekam-juneja-61080223/>

Two Men Under Blue Sky

By Ajay Donga <https://www.pexels.com/@ajay-donga-1113836/>

People's Hands

By Cottonbro <https://www.pexels.com/@cottonbro/>

FUNDING FOR
REAL CHANGE

Licensed to the public subject to the Creative Commons Attribution 4.0 International license