

Filantropia audaciosa

Susan Wolf Ditkoff e Abe Grindle

6 de setembro de 2017

FILANTROPIA AUDACIOSA

Algumas das iniciativas de maior impacto social do século passado foram promovidas por filantropos independentes: erradicação mundial da poliomielite; distribuição de almoço gratuito ou a preços baixos para todos os alunos carentes nos Estados Unidos; atendimento de emergência pelo número 911; direito de casamento para cidadãos do mesmo sexo nos Estados Unidos. Estas iniciativas transformaram ou salvaram centenas de milhões de vidas. O fato de serem, hoje, consideradas normais em nada diminui seu mérito: olhando em retrospecto, antes de se tornarem inevitáveis histórias de sucesso, elas eram tão inconcebíveis quanto viajar até a Lua.

Muitos dos grandes filantropos emergentes de hoje são igualmente audaciosos. Eles não querem financiar abrigos ou distribuição de alimentos. Querem acabar com a falta de moradia e com a fome. Querem mudanças disruptivas, catalíticas e sistêmicas, e em curto prazo — para eles, progresso constante e linear não é suficiente. Embora a sociedade se preocupe com questões importantes como a atual concentração de riqueza, muitos dos maiores filantropos sentem o peso da

sociedade, é de tirar o fôlego.

Um número crescente desses doadores expressa grande frustração. Sua percepção é que, apesar de passarem cheques vultosos há anos, as iniciativas que deveriam transformar a sociedade não estão tendo sucesso: veja as ações filantrópicas que visam interromper as mudanças climáticas ou melhorar a educação pública dos Estados Unidos, para citar apenas dois exemplos. Quando enfrentam reveses ou críticas públicas, os melhores filantropos podem reexaminar seus objetivos e abordagens, incluindo a forma como envolvem as comunidades que pretendem ajudar. Há quem busque refúgio em doações aparentemente mais seguras, para universidades ou museus de arte, e quem simplesmente desista de fazer qualquer tipo de doação.

Realizar mudanças sociais audaciosas é incrivelmente desafiador. No entanto, a história mostra que o sucesso é possível. Infelizmente esse êxito nunca resulta de uma única doação ou de uma bala de prata. É preciso colaboração, engajamento governamental e persistência ao longo de décadas, entre outras coisas. Para entendermos melhor por que algumas iniciativas dão certo, contrariando todas as expectativas, e as lições que os filantropos de hoje podem aprender com os esforços bem-sucedidos do passado, demos um mergulho profundo em 15 iniciativas revolucionárias, como o amplo acesso a casas de repouso, salários justos para trabalhadores agrícolas migrantes nos EUA e uma solução reidratante capaz de salvar vidas em Bangladesh (ver quadro “Iniciativas audaciosas de mudança social do século passado”). Nossa pesquisa revelou cinco elementos que, em conjunto, constituem um método para os filantropos que pretendem fazer um gol de placa nas mudanças em grande escala. Iniciativas bem-sucedidas:

- Compreenda o problema e seu ecossistema e compartilhe a compreensão
- Estabeleça “marcos alcançáveis” e elabore uma mensagem atraente
- Projete abordagens que funcionem em larga escala
- Crie a demanda, não espere que ela surja espontaneamente
- Abrace as mudanças de rota

O papel dos filantropos nesses casos de sucesso histórico variou. Em geral, eles forneceram a verba para iniciativas de terceiros. O trabalho prático, como hoje, era feito por líderes de ONGs, prestadores de serviços, ativistas e muitos outros na fronteira das mudanças sociais. O denominador comum nessas histórias de sucesso foi que os filantropos entenderam a importância dos cinco elementos e estavam dispostos a financiar quantos deles fossem necessários. Eles agiram como uma fonte de capital flexível, identificando lacunas deixadas por outros e direcionando seus recursos convenientemente. Às vezes um apoio de

mudar o jogo.

Esse método não constitui uma receita simples ou linear. A verdadeira mudança é altamente complexa e conduzida por diversas forças, a sorte e o tempo desempenham papéis importantes e é impossível comprovar as causas. Ainda assim, acreditamos que se filantropos ambiciosos aplicarem esse método ao longo de uma campanha, poderão aumentar substancialmente a probabilidade de realizar mudanças transformadoras.

O desafio

Antes de analisarmos atentamente os casos de sucesso, cumpre explicar por que tantos esforços não vingam. A maioria das iniciativas que estudamos compartilhava quatro padrões: o sucesso demorou muito — quase 90% das iniciativas duraram 45 anos em média. Frequentemente implicavam cooperação governamental — 80% exigiam mudanças no financiamento, políticas ou ações governamentais; colaborações — quase 75% envolveram coordenação ativa entre atores-chave em diversos setores; e pelo menos 66% envolveram doadores que fizeram grandes apostas filantrópicas — doações de US\$ 10 milhões ou mais.

Infelizmente esses padrões contradizem a essência da maior parte das ações filantrópicas atuais. Os doadores sabem que, teoricamente, mudanças podem levar muito tempo, até as mais simples. (Como diz o médico Atul Gawande, demorou 30 anos para que os meros procedimentos de lavar as mãos e esterilizar instrumentos e instalações cirúrgicas fossem amplamente adotados, mesmo depois que uma revista médica prestigiosa publicou evidências de que eles salvariam vidas.) Mesmo assim, filantropos frequentemente financiam os beneficiários com a expectativa de que mudanças bem mais complexas sejam postas em prática em poucos anos. Preocupados com a burocracia e com a possibilidade de serem vistos como “políticos demais”, muitos filantropos não se dispõem a financiar projetos que envolvam o governo dos EUA de forma significativa, apesar dos trilhões de dólares que gasta abordando os mais difíceis problemas sociais. Além disso, colaborações podem ser difíceis e dispendiosas, por isso poucos filantropos se envolvem profundamente nesse tipo de atividade, embora a maioria deles esteja frustrada com a proliferação ineficiente de iniciativas isoladas de mudança. Finalmente, apenas uma pequena fração das doações para mudanças sociais é suficiente para fazer alguma diferença — ainda que doações de US\$ 20 milhões ou mais sejam rotineiras para iniciativas infinitamente mais simples, como construir bibliotecas universitárias ou alas de museu.

Com certeza, em nenhuma das nossas histórias de sucesso algum filantropo poderia declarar vitória total. Apesar do uso quase universal de

continuam com fome. Apesar dos aumentos substanciais, os trabalhadores agrícolas ainda não recebem salários razoáveis. Mesmo assim, doadores e líderes de movimentos sociais promoveram grandes avanços.

Vejamos os cinco elementos em detalhes. Compreendê-los pode ajudar os financiadores a abrir caminho para mudanças significativas.

Compreenda o problema e seu ecossistema e compartilhe a compreensão

Todos sabem que não é possível resolver um problema mal compreendido. Os líderes dos movimentos sociais bem-sucedidos que estudamos avaliaram com cuidado as questões que procuravam abordar. Eles sabiam quem era afetado e quais forças perpetuavam as dificuldades. Em muitos casos, estudaram dinâmicas raciais, culturais e econômicas profundamente enraizadas, o que lhes permitiu investir nas causas profundas; descobriram quem se beneficiava (e lutaria para preservar) o status quo; e reuniram as evidências capazes de impulsionar a ação. Eles avaliavam essas questões à medida que os problemas e os ecossistemas do entorno evoluíam ou conforme a iniciativa de mudança se direcionava para novos segmentos populacionais ou geográficos.

Considere o movimento para reduzir o uso do tabaco nos Estados Unidos. Foram necessárias décadas de financiamento de pesquisa, incluindo investimentos substanciais da Sociedade Americana do Câncer e da Fundação Robert Wood Johnson, entre outras entidades e instituições, para reunir evidências científicas convincentes de que o tabaco é prejudicial à saúde. O consenso, construído entre cientistas, médicos, líderes governamentais e, eventualmente, os próprios fumantes, foi crucial para superar a vigorosa resistência e a obstrução financiada pela poderosa indústria do tabaco.

Ainda assim, foi extremamente difícil fazer com que as pessoas largassem um hábito socialmente reforçado de consumir um produto barato, amplamente disponível e quimicamente viciante. Reconhecendo as limitações das primeiras iniciativas para acabar com o tabagismo, os defensores continuaram investindo em pesquisa e reformulando os problemas. Isso os levou a modificar sua definição do problema, mudando o objetivo de interromper o tabagismo para outro mais amplo: o do controle do tabaco.

Para que parar de fumar se tornasse mais fácil, o movimento redefiniu o tabagismo como vício, do ponto de vista científico e comportamental, o que facilitou a criação de produtos como goma de nicotina e adesivos. Ao mesmo tempo, começou a investir na mudança do "sistema" de incentivos e normas culturais que perpetuavam o tabagismo, o que

ou proibições pesadas nos canais de vendas, incluindo máquinas de venda automática; proibição do fumo em locais públicos, de propaganda de cigarros com crianças e, eventualmente, da propaganda de cigarros em geral; e diminuição do número de fumantes nos filmes de Hollywood e na TV. Os cigarros se tornaram caros, inconvenientes e socialmente estigmatizados, e as taxas de tabagismo entre os adultos caíram de 42% em meados do século passado para 15% em 2015.

Os melhores filantropos entendem que decidir abordar um problema é um passo aparentemente óbvio, mas muito complicado — por isso, eles encomendam pesquisas e análises de políticas capazes de promover o consenso sobre o motivo pelo qual um problema persiste e sobre a melhor forma de abordá-lo. Eles entendem que esses investimentos devem ser contínuos, já que o problema e o seu ecossistema mudam ao longo do tempo. Se os opositores do tabaco se baseassem apenas nos relatórios de pesquisa encomendados nas décadas de 1950 e 1960, suas iniciativas seriam cientificamente corretas, mas poderiam fracassar. Note que diminuir a taxa de fumantes para menos de 15% provavelmente exigirá mais pesquisas e reformulação do problema, porque o desafio é substancialmente diferente, assim como, nos negócios, o desafio de atingir clientes distantes e nos contextos mais remotos ou complexos é diferente do desafio de criar uma nova base de clientes.

Estabeleça “marcos alcançáveis” e elabore uma mensagem atraente. Fazer progressos é difícil quando o objetivo é amplo e vago. A ciência comportamental nos ensina que é da natureza humana, nesses casos, ficar paralisado. Os líderes em nossos estudos de caso muitas vezes mantinham as pessoas motivadas e envolvidas, estabelecendo objetivos concretos e mensuráveis — o que chamamos de “marcos alcançáveis” —, combinando-os com mensagens emocionalmente convincentes ou exortando o público para a ação. Para elaborar uma mensagem com apelo emocional, muitas iniciativas são necessárias, como pesquisas, testes de mensagens e formação de grupos focais. Para os doadores, elas estão fora do escopo tradicional, e são consideradas “despesas gerais” inaceitáveis quando aparecem em orçamentos não lucrativos.

A importância de estabelecer marcos foi demonstrada por Tim Gill e outros filantropos que apoiam os direitos LGBTQ. No início dos anos 2000, instados por líderes do movimento, incluindo o advogado Evan Wolfson, eles começaram a prover recursos consideráveis com o objetivo muito específico de legalizar o casamento entre pessoas do mesmo sexo em todo o país. Durante décadas, o movimento havia focado o objetivo mais amplo de “avançar os direitos LGBTQ”, e, embora esse projeto tenha continuado, os líderes acreditavam que um impulso significativo em um marco alcançável concreto causasse avanços também na causa maior.

bases públicas e jurídicas para uma vitória nacional.

Líderes de outros movimentos bem-sucedidos focaram objetivos concretos, como “erradicar a poliomielite” (em vez de diminuir as taxas de mortalidade infantil) e aumentar os salários dos trabalhadores agrícolas migrantes em “um centavo por meio quilo”, iniciativa que será explicada adiante. Mesmo assim houve pouco progresso até que conseguissem uma mensagem forte com apelo emocional — que falava tanto à mente quanto ao coração, com imagens perturbadoras de crianças aleijadas e relatos angustiantes de fazendeiros explorados.

INICIATIVAS AUDACIOSAS DE MUDANÇA SOCIAL DO SÉCULO PASSADO

Para descobrirmos as lições para os ambiciosos doadores de hoje, estudamos 15 movimentos sociais que, contrariando todas as expectativas, deram certo e obtiveram resultados que mudaram a vida de muitas pessoas. Embora agora o sucesso deles seja considerado natural, a maioria levou muitas décadas para ver os primeiros avanços.

O MOVIMENTO ANTIAPARTHEID	A opressão institucionalizada dos não brancos na África do Sul chegou ao fim na década de 1990 — mais de quatro décadas após o <i>apartheid</i> se tornar lei — graças a uma incansável campanha de ativismo social, político e econômico.
HOSPITAL DOS OLHOS ARAVIND	Usando um modelo cirúrgico altamente eficiente e preços variáveis, esta cadeia hospitalar reduziu a cegueira de catarata em Tamil Nadu, na Índia, em mais de 50%, e atende todos os pacientes, independentemente de sua condição financeira.
ASSENTOS INFANTIS DE CARRO	Já em 2006, 98% das crianças americanas usavam assentos de segurança, o que reduziu em 71% o risco de morte em acidentes de automóvel.
TREINAMENTO DE RCP	Mais de 18 milhões de americanos por ano aprendem este procedimento de emergência, administrado quase metade das pessoas que sofrem parada cardíaca fora do hospital.
PROGRAMA PELO ALIMENTO JUSTO	Os boicotes a restaurantes <i>fast-food</i> e outras iniciativas lideradas por trabalhadores agrícolas migrantes melhoraram significativamente as condições de trabalho e aumentaram os salários dos coletores de tomate na Flórida e em outros estados americanos.
CUIDADOS PALIATIVOS	Este sistema de cuidados paliativos especializados, iniciado no fim da década de 1940, agora atende 60% dos pacientes em estado terminal nos EUA.
IGUALDADE MATRIMONIAL	Parte da agenda LGBTQ, este movimento social culminou com a legalização do casamento homossexual nos EUA em 2015.
CAPACETES NO VIETNÃ	Os capacetes projetados especialmente para climas tropicais, junto com uma lei nacional para capacetes e uma campanha publicitária, aumentaram as taxas de uso no Vietnã de 30% para 95%.
PROGRAMA NACIONAL DO ALMOÇO ESCOLAR	Até 2012, 31 milhões de crianças americanas — mais da metade dos alunos de escolas públicas — receberam refeições gratuitas ou com preço reduzido.
SERVIÇOS DE EMERGÊNCIA 911	O acesso nacional a um sistema de atendimento a acidentes e outros serviços de emergência através de um número de telefone de três dígitos foi disponibilizado nos EUA em 1968.
SOLUÇÃO ORAL PARA REIDRATAÇÃO	A adoção generalizada de uma mistura de sal e açúcar para reidratação por famílias de Bangladesh resultou na redução de 90% no número de mortes infantis causadas por diarreia por desidratação.
ERRADICAÇÃO DA PÓLIO	A poliomielite foi praticamente erradicada do mundo com o desenvolvimento de uma vacina em 1955, após um longo período de estudos de inoculação.
BIBLIOTECAS PÚBLICAS	Investimentos iniciais de Andrew Carnegie e a militância de longo prazo de grupos interessados proporcionaram a 96% dos americanos acesso a bibliotecas gratuitas.
VILA SÊSAMO	Lançado nos EUA no fim da década de 1960, o primeiro programa de TV que conseguiu promover ganhos de aprendizado na primeira infância é, agora, visto por mais de 156 milhões de crianças ao redor do mundo.
CONTROLE DO TABACO	Iniciada na década de 1950, a iniciativa de longo prazo contra o tabaco acabou reduzindo as taxas de tabagismo em mais de 60% dos adolescentes e adultos nos EUA.

uma campanha de inclinação esquerdista bem financiada na Califórnia. Depois disso e de numerosos contratemplos, os filantropos que apoiavam a iniciativa financiaram pesquisas de opinião e grupos focais para ajudar os líderes do movimento a entender como reformular a mensagem central. A pesquisa revelou que muitos eleitores achavam que a motivação principal do movimento era o desejo dos casais homossexuais de obter os direitos e benefícios oferecidos pelo governo como fruto do casamento — para os eleitores, esse argumento não era convincente. O *insight* fundamental do movimento foi reorientar sua estratégia de comunicação para a igualdade de amor e de compromisso, argumentando que “amor é amor” — uma mensagem que colou. Seguiram-se várias vitórias, culminando na decisão do Supremo Tribunal de 2015 que legalizou o casamento homossexual em todo o país. E, embora de alcance limitado, o movimento pela igualdade matrimonial alavancou de tal modo a agenda mais ampla de direitos LGBTQ que de outro não teria sido possível ou teria demorado muito mais.

Projete abordagens que funcionem em larga escala

Uma solução que não funciona na escala do problema não é uma solução real. Infelizmente, bilhões de dólares filantrópicos são investidos no aperfeiçoamento de serviços sociais e produtos que só são realmente viáveis para um pequeno grupo de pessoas afetadas — cinco mil pessoas, cinco cidades, ou cinco estados, por exemplo. Frequentemente são iniciativas locais, empresariais ou acadêmicas para necessidades não atendidas ou serviços governamentais de baixa qualidade e subfinanciados (uma maneira diferente de desperdiçar dinheiro). As “inovações”, por outro lado, costumam ser dispendiosas, complexas ou dependentes de talentos especializados para ser viáveis na medida da necessidade em questão. E mesmo quando as soluções de pequena escala são testadas com grupos maiores, o salto geralmente é de, digamos, 500 pessoas para mil, o que é muito pouco. A verdadeira questão é se uma inovação que atende a 500 pessoas pode atender a 50 mil ou 500 mil pessoas.

Claro, projetar uma solução ou uma estratégia de mudança que funcione em larga escala é extremamente desafiador. Como qualquer processo de inovação, isso pode envolver muitos falsos começos. O teste-chave é determinar o que seria preciso para pôr em prática e em larga escala a abordagem proposta e, então, avaliar criticamente se ela é exequível. Muitas vezes, a matemática simples demonstra que não é. Por exemplo, se dez milhões de jovens americanos pobres necessitam de ajuda para entrar na faculdade e se formar e um programa de alta qualidade custa US\$ 5 mil por pessoa, cabe perguntar se algum modelo de financiamento, mesmo liderado pelo governo, tem condições de cobrir os US\$ 50 bilhões anuais necessários para servir a todos. Seria realista uma

um procedimento de 20 passos para esterilizar equipamentos médicos? É razoável acreditar que bilhões de apreciadores de café farão pesquisas para saber se seus grãos foram cultivados em condições justas? Essas táticas podem funcionar de forma limitada, mas é provável que o efeito se pulverize na grande escala.

Mesmo assim, ainda é possível descascar este abacaxi. Todas as 15 iniciativas em nosso estudo alcançaram impacto de escala, embora nenhuma delas tenha seguido o mesmo caminho. Algumas o fizeram investindo pesadamente em P&D e desenvolvendo uma forma inovadora de um produto, programa ou processo existente; algumas encontraram um modelo de negócio inovador; algumas aproveitaram um sistema de distribuição existente em vez de tentar construir um novo; e outras encontraram um ou mais novos pontos de alavancagem para influenciar o campo ou sistema relevante. Muitas vezes a filantropia é necessária para apoiar esse tipo de inovação e experimentação, especialmente soluções que realmente funcionam em escala.

Veja os Hospitais Aravind Eye. A organização foi fundada em 1976 por Govindappa Venkataswamy (Dr. V), médico indiano que tentou eliminar a cegueira evitável causada por catarata entre os 48 milhões de habitantes do estado de Tamil Nadu. Inicialmente financiado pela “filantropia” do Dr. V e sua família (ele hipotecou sua casa por fundos de *start-up*), ele desenvolveu um processo cirúrgico ultraeficiente e combinou-o com um modelo de negócio com base em uma estrutura variável de preços. Juntos, eles permitiram que Aravind tratasse centenas de milhares de pacientes pobres de graça ou por valores muito baixos, atraindo pagadores suficientes para cobrir os custos para os pobres. Agora, atendendo cerca de 250 mil pessoas por ano — com qualidade igual ou melhor do que o Sistema Nacional de Saúde do Reino Unido a um milésimo do custo —, Aravind promoveu uma queda drástica nos índices de cegueira em todo o estado de Tamil Nadu e expandiu seu modelo para outras regiões.

Veja também a respiração cardiopulmonar (RCP), amplamente adotada nos Estados Unidos graças à sua inovação como “produto”. Os líderes do movimento se basearam na simplificação significativa da técnica — financiada, em grande parte, por bolsas filantrópicas de pesquisa —, de modo que quase todos os leigos conseguissem dela se lembrar e executá-la. Isso permitiu que ela fosse absorvida e amplamente divulgada pelos canais de distribuição existentes. A partir de 1975, a Cruz Vermelha americana incorporou a RCP em sua rede de primeiros socorros, segurança no local de trabalho e cursos de segurança, e a Associação Americana do Coração o fez logo depois. Atualmente, mais de 18 milhões de americanos, incluindo muitos estudantes do ensino, são treinados em RCP.

primeiros minutos após o incidente.

Finalmente, em um triunfo à la Davi versus Goliás, um grupo de trabalhadores agrícolas migrantes na Flórida — que colhem quase todos os tomates de inverno nos Estados Unidos — descobriu um modelo escalável e uma alavanca para oferecer condições humanas de trabalho e aumento de 70% nos salários. Isso não foi fácil nem rápido: inúmeras tentativas foram necessárias ao longo de muitos anos. Durante décadas, os trabalhadores sofreram com roubos de salário, abuso verbal e físico, discriminação racial e assédio sexual, em jornadas de trabalho punitivas e baixos salários. Em 1996, quando um trabalhador foi espancado pelo líder da equipe porque queria tomar água, a comunidade já estava no limite. Durante anos, um grupo chamado Coalition of Immokalee Workers — CIW (Associação dos Trabalhadores de Immokalee, em tradução livre) — havia reagido com protestos, greves de fome e uma marcha de 377 quilômetros ao longo de uma grande rodovia para pressionar os agricultores a melhorar as condições de trabalho.

Essas ações tiveram pouco resultado. Mas a CIW, auxiliada por uma modesta filantropia local, alguns financiadores religiosos e a Fundação pelo Bem-Estar Público, continuou tentando até encontrar uma estratégia com o potencial de resolver o problema em larga escala: focar a pressão do movimento em compradores a granel que atendem clientes, como restaurantes de fast-food. Por dependerem de clientes, essas empresas eram muito mais vulneráveis do que os produtores às táticas de pressão. Com o apoio de outros movimentos de base, incluindo Student/Farmworker Alliance and Interfaith Action, a CIW lançou uma série de boicotes a restaurantes fast-food, começando com a Taco Bell.

De 2002 a 2005, a CIW e aliados em 22 universidades e escolas secundárias em todo o país encerraram patrocínios e retiraram ou bloquearam a abertura de restaurantes Taco Bell em seus campi. Eles também lançaram campanhas em dezenas de outras comunidades. As táticas de pressão funcionaram: a empresa mãe da Taco Bell, a Yum! Brands, concordou em pagar aos produtores um centavo adicional por meio quilo de tomate, quantia esta que iria diretamente para o salário dos trabalhadores. Concordou também em exigir que seus produtores adotassem padrões humanitários de trabalho e permitissem monitoramento por uma entidade independente não lucrativa. Com o aumento do apoio filantrópico de financiadores nacionais, como as fundações Kresge, Kellogg e Ford, a CIW estendeu o boicote a outras empresas e, ao longo dos anos, ganhou o apoio da McDonald's, da Subway, Burger King, Whole Foods e dos provedores de serviços alimentícios Bon Appétit, Compass, Aramark e Sodexo. Em 2010, os

& Shop, Giant e Trader Joe's. O sucesso do movimento foi celebrado pela Casa Branca e pelas Nações Unidas.

Os melhores financiadores entendem que efetividade e escala devem andar juntas. Em vez de simplesmente ampliar uma estratégia ou uma solução em pequena escala, o doador pode obter resultados bem mais impressionantes apoiando pacientemente bolsistas em P&D e testes rigorosos até descobrir uma abordagem que funcione em larga escala.

Crie a demanda, não espere que ela surja espontaneamente
Plantar não garante que você vai colher. Os filantropos bem-sucedidos de nossos estudos de caso perceberam isso. Então, investiram em soluções que usuários e parceiros realmente desejavam. Eles financiaram iniciativas robustas de vendas e marketing para apoiar seus objetivos ambiciosos. Apoiaram a criação de novos requisitos ou regulamentos governamentais. E asseguraram sólidas redes de distribuição que ajudaram a impulsionar a aceitação, o que facilitou o acesso.

É o caso da iniciativa de incentivar o uso de capacete pelos motociclistas no Vietnã para reduzir o número de mortes — uma campanha financiada em grande parte pela Chuck Feeney's Atlantic Philanthropies. Uma das primeiras bolsas da campanha filantrópica, em 2000, foi para a Fundação Asiática de Prevenção aos Acidentes (AIPF, na sigla em inglês). Embora os capacetes existissem havia muito tempo, o fundador da AIPF, Greig Craft, acreditava que o design inadequado para climas tropicais contribuía para as baixíssimas taxas de uso no Vietnã. A Atlantic forneceu US\$ 1,5 milhão para ajudar a lançar uma fábrica de capacetes leves e bem ventilados, apropriados para os trópicos. Com essa nova solução e com a compreensão generalizada do problema graças à pesquisa financiada pela filantropia e aos grupos de trabalho intersetoriais, a Assembleia Nacional do Vietnã elaborou uma nova lei que exige o uso do capacete. Antes de a lei entrar em vigor, a AIPF ajudou a mobilizar os financiadores para apoiar uma enorme campanha publicitária na TV, em outdoors, nas laterais dos ônibus e em outros canais para ajudar a educar o público e mudar seu comportamento. A campanha, que se baseou nas melhores práticas de outras partes do mundo, teve êxito relativamente rápido: de acordo com a Organização Mundial da Saúde, a taxa de uso saltou quase imediatamente após a lei entrar em vigor, em 2007, de menos de 30% para 95%, cifra que permaneceu relativamente constante desde então.

Investimentos significativos na geração de demanda também contribuiriam para ampliar uma intervenção simples e fácil, que salvou milhões de vidas em Bangladesh. Na década de 1980, a desidratação por diarreia causou 20% das mortes de crianças com menos de cinco anos. Na época já era conhecida uma solução de reidratação oral econômica e altamente eficiente que consiste em nada mais que uma mistura precisa

suas clínicas em todo o país, mas a maioria ficava na prateleira, sem uso. Havia um duplo problema: a solução não condizia com crenças culturais antigas sobre o tratamento, e as clínicas governamentais das áreas rurais raramente eram usadas — mais de 80% das mães de Bangladesh tratam da saúde com curandeiros tradicionais, voluntários de aldeia e outros leigos.

Dois grandes fundos financiados por doadores ajudaram a mudar as coisas. A partir de 1980, várias agências humanitárias e ONGs internacionais investiram mais de US\$ 22 milhões (em dólares de 2016) em uma campanha de educação de dez anos conduzida pela ONG BRAC, com sede em Bangladesh. A campanha treinou milhares de mulheres do país para misturar a solução e enviou-as de porta em porta para ensinar a mais de 12 milhões de famílias o tratamento que salvava vidas. Em 1983, a USAID iniciou um financiamento multimilionário para a Social Marketing Company (SMC), empresa social local treinada pela Population Services International para produzir em massa, comercializar e vender os pacotes. Para distribuí-los e criar mais demanda a SMC contatou milhares de prestadores de serviços de saúde sem licença que atendiam a maioria das famílias de Bangladesh. Também garantiu parcerias com distribuidores privados, que até 2007 haviam levado os pacotes para 91% das farmácias do país e 32% das mercearias. Hoje, a solução é utilizada por 80% das famílias de Bangladesh e as mortes infantis por diarreia caíram 90%.

Finalmente, vejamos o caso do programa infantil Vila Sésamo. No fim da década de 1960, o vice-presidente da Carnegie Corporation, Lloyd Morrisett, contratou a produtora de televisão Joan Ganz Cooney para explorar o conceito então revolucionário de aprendizado precoce de crianças via televisão. Eles trabalharam em parceria na primeira temporada com um orçamento ambicioso: cerca de US\$ 55 milhões (em dólares de 2016). Cooney defendia a ideia de investir em um excelente design, incluindo a contratação de um importante produtor de entretenimento infantil, aumentando assim as chances de sucesso com o público-alvo. Ela insistiu em pesquisa contínua para testar a atração que o programa exercia sobre as crianças e o quanto ele melhorava o aprendizado. Uma porcentagem significativa do orçamento — 8% — foi destinada a publicidade e divulgação.

Morrisett garantiu a contribuição de US\$ 7 milhões da Carnegie e levantou o resto de outros filantropos e do governo. Vila Sésamo foi um sucesso estrondoso. Na primeira semana, foi assistido por mais de 1,5 milhão de crianças — o dobro do número de crianças que frequentam a pré-escola. Em um ano atingiu 36% de todas as crianças em idade pré-escolar; em 1993, o número chegou a 77%. Hoje, o Vila Sésamo é visto

similares por parte de outros organismos de radiodifusão.

Abrace as mudanças de rota

Toda iniciativa de longo alcance esbarra em obstáculos. Para atingirem os marcos estabelecidos depois de décadas de esforço, os financiadores precisam promover a melhora contínua de seus beneficiários. Os financiadores experientes reconhecem que os desafios diferem de acordo com o contexto (urbano ou rural ou clientes distantes) e o segmento populacional (pessoas que aderiram no início ou as que ainda não aderiram) e que as organizações de impacto social precisam experimentar, medir e se adaptar à medida que esses fatores mudam. Mas apenas um punhado de filantropos hoje investe pesado na criação de espaço e infraestrutura para que os beneficiários possam aprender, ajustar-se e, às vezes, falhar. A paciência é limitada e o pouco dinheiro destinado à verificação e avaliação geralmente prioriza a prestação de contas e a atribuição de crédito, em vez do aprendizado para a melhoria contínua.

As mudanças de rota foram importantes em todas as histórias acima. Lembre-se dos numerosos contratemplos sofridos pelo movimento pela igualdade matrimonial. Como os doadores eram pacientes, aprenderam com esses contratemplos e, finalmente, descobriram uma estratégia vencedora. A filantropia desempenhou um papel menor, mas ainda assim fundamental, na correção de rota de outra iniciativa: o Programa Nacional do Almoço Escolar. O conceito de almoço escolar para crianças pobres existia desde o início do século 20, e o governo federal o subsidiava desde a crise de 1929. Muitos viram a iniciativa como um grande sucesso. Mas a Fundação Field de Nova York continuou a investir em pesquisas, e, em 1968, dois relatórios lançaram luz sobre o agudo problema da fome que ainda persistia e as terríveis lacunas na cobertura do programa, o que reanimou o público, o congresso e o presidente a renovar esforços. Nos dois anos seguintes, o governo mudou o programa. Entre outras coisas, estabeleceu diretrizes federais para a elegibilidade (assumindo uma responsabilidade que era dos distritos escolares locais), mudou os critérios para ajudar os mais necessitados (em vez de subsidiar o almoço de todos os alunos) e aumentou o financiamento. Em 2012, cerca de 31 milhões de crianças por dia — mais da metade de todos os alunos das escolas públicas — recebiam refeições gratuitas ou a preço reduzido. Embora questões de acesso não tenham sido completamente resolvidas — defensores da causa continuam trabalhando para acabar com o estigma do serviço e aumentar a adesão das crianças —, as melhorias foram evidentes.

Para os desafios sociais visados por filantropos audaciosos e outros promotores de mudanças, a adaptação baseada em números robustos é

O que os filantropos mais ambiciosos de hoje podem aprender com aqueles que ajudaram a resolver grandes e importantes problemas no passado? No nível mais alto, as estratégias bem-sucedidas que descobrimos contrariaram práticas predominantes de financiamento. Foi necessária uma persistência de décadas, especialmente quando o ritmo da mudança parecia lento; apoio financeiro para a colaboração entre atores-chave, mesmo quando isso significava abrir mão de algum controle; envolvimento com os governos para influenciar financiamento e medidas, mesmo em tempos incertos; e grandes apostas filantrópicas que transferiram o poder do doador para os realizadores e beneficiários.

As questões que mais merecem investimentos hoje são diferentes das de décadas passadas. O que permanece é a necessidade de definição compartilhada e dinâmica de problemas, marcos claros e alcançáveis, soluções de larga escala, investimentos robustos para alavancar e atender à demanda e capacidade de adaptação entre filantropos e beneficiários. Compreender e agir com foco nesses elementos pode ajudar os financiadores a alcançar o sucesso que procuram.

Susan Wolf Ditkoff é sócia do Bridgespan Group e codiretora da área de filantropia. Abe Grindle é gerente da Bridgespan.

Compartilhe nas redes sociais!

[Compartilhar](#)[Tweet](#)[Compartilhar](#)

Acesso para assinantes

Entrar

Assinante UOL

[Esqueceu sua senha?](#)

Escolha do Editor

Como estar à frente das iniciativas climáticas

Artigo revista Andrew Winston

Últimas

Manual completo para proteger o caixa e a empresa em tempos de Covid-19

Artigo digital

Andrea Yandreski, Andrea Yandreski e Carlos Caixeta

Um momento para liderar com propósito e compaixão

Artigo digital

Hubert Joly

A crise do coronavírus não precisa resultar em demissões

Artigo digital

Atta Tarki, Paul Levy e Jeff Weiss

Como negociar com uma equipe de compras

Artigo digital

Tom Kinnaird e Hal Movius

O poder de definir o que sua empresa não é

Artigo digital

Madeleine Rauch e Sarah Stanske

[VER MAIS](#)

Home

[Home](#)

[Biblioteca Visual](#)

[Dicas](#)

[Eventos](#)

[Vídeos](#)

[HBR Brasil Channel](#)

[Newsletter](#)

[Anuncie](#)

[Contato](#)

Redes Sociais

[Facebook](#)

[Twitter](#)

[Linkedin](#)

Institucional

[Politica de Privacidade](#)

[Termos de uso](#)

[Midia kit](#)



- Comunicação
- Cultura Organizacional
- Empreendedorismo
- Estratégia
- Gênero
- Gestão De Pessoas
- Gestão De RH
- Gestão Pessoal
- Inovação
- Liderança
- Marketing
- Produtividade
- Tecnologia
- Tomada De Decisão
- Ver Todas