

UBS Philanthropy Compass



Preâmbulo



Silvia Bastante de Unverhau
Head of Philanthropy Advisory

Caro leitor,

Não existe um só caminho que leva à filantropia. Ela é individual e única, como cada pessoa, impulsionada por suas paixões, habilidades e ambições para a sociedade. O que é comum a todos, no entanto, são as perguntas que orientam os filantropos e que eles se fazem ao longo do caminho.

Estamos orgulhosos em poder fornecer o UBS Philanthropy Compass. Este guia tem as perguntas-chave que qualquer filantropo deve fazer para moldar sua filantropia. Ele te orientará por meio dessas perguntas em uma sequência lógica destinada a ativar e estruturar o pensamento, independentemente se você é novo no segmento ou um filantropo experiente revendo ideias anteriores. Desenvolvemos este manual como uma ferramenta de trabalho, um começo de discussão, que em última análise pode ajudar indivíduos e organizações a encontrar suas próprias respostas.

A produção foi realizada junto com nossos parceiros FSG (Foundation Strategy Group) e Cass Business School em 2011. Durante nossa experiência de aconselhamento a clientes UHNW (sigla para Ultra High Net Worth, ou “patrimônio líquido extremamente alto”, em tradução livre) de todo o mundo, o manual tem mostrado seu potencial ao ser usado por quem assessora filantropos, que pode adaptar seu conteúdo às necessidades e às circunstâncias de cada indivíduo, enriquecendo-o com exemplos e ideias essenciais. Desta forma, observamos ao longo dos últimos anos que este material tem se revelado essencial para nossos clientes.

Nós somos um banco amplamente reconhecido como uma referência global para a filantropia UHNW e nosso compromisso com o setor consultivo vai além da assessoria. Acreditamos que temos o dever de contribuir para o desenvolvimento da atividade filantrópica dos setores sociais em geral, para que, em conjunto, possamos ter um impacto positivo maior na sociedade. Acreditamos, portanto, que é importante compartilhar este manual com toda a comunidade filantrópica.

Acreditamos também que este manual pode ser valioso para diferentes tipos de pessoas:

- Se você for um filantropo, ele pode servir como um auxiliar na fascinante jornada para desenvolver sua filantropia
- Se você for um assessor de filantropia, use esse manual como uma ferramenta em sua prática e compartilhe-o amplamente com aqueles que você assessora
- Se você trabalhar em outras áreas dentro dos setores filantrópicos ou sociais, use este manual para rever alguns dos pressupostos da sua organização e promover um debate produtivo

O UBS Philanthropy Compass tem desempenhado um papel muito importante, ajudando nossos clientes a concretizar suas aspirações filantrópicas. Esperamos que, da mesma forma, você o considere um guia valioso para acrescentar informações a seu trabalho e ajudá-lo a atingir seus objetivos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Silvia', with a stylized flourish at the end.

Índice

Seção 1 – Como criar a mudança?

Como a filantropia está mudando o mundo? Como você pode agir e quais considerações você deve fazer em relação a recursos, riscos e recompensas? Com tempo, descubra e se envolva filantropicamente.

Capítulo 1	Abraçando a filantropia	Página 11
------------	-------------------------------	-----------

Seção 2 – Como planejar sua filantropia?

O planejamento é a base de sua mobilização para criar mudanças positivas. Esta é a etapa em que você moldará sua própria visão, abordagem e estratégia filantrópicas.

As decisões tomadas nesta fase irão formar a base de sua doação, que você pode revisar ou adaptar à medida que sua experiência se desenvolve.

Capítulo 2	Formando sua visão	Página 19
Capítulo 3	Decidindo sua iniciativa	Página 25
Capítulo 4	Desenvolvendo sua estratégia	Página 31

Seção 3 – Como implementar sua filantropia?

Após responder às questões fundamentais sobre seu foco, você precisará resolver a melhor forma de implementar sua filantropia.

Desde a identificação e seleção de projetos para financiar sua avaliação até a escolha de um meio para sua doação, formação de equipe, governança e financiamento, o UBS Philanthropy Compass garantirá que você faça as perguntas certas em cada etapa.

Capítulo 5	Identificar e avaliar as oportunidades	Página 39
Capítulo 6	Aprendendo a partir da avaliação	Página 45
Capítulo 7	Escolhendo um veículo filantrópico	Página 53
Capítulo 8	Governança e formação de equipe da fundação	Página 59
Capítulo 9	Filantropia e seus ativos	Página 65

Seção 4 – Como se engajar com outros?

Você pode querer compartilhar sua filantropia com outros, a fim de expandir seu alcance ou ter acesso a conhecimentos e experiência adicionais. Envolver-se com outras pessoas abre portas e é uma oportunidade para que você possa divulgar seu entusiasmo para as causas que apoia, tanto para a sua família quanto para os outros.

Capítulo 10	Filantropia e sua família	Página 73
Capítulo 11	Networking e parcerias	Página 79

Introdução ao UBS Philanthropy Compass

O UBS Philanthropy Compass é estruturado em quatro questões-chave:

- Como criar mudanças?
- Como planejar sua filantropia?
- Como implantar sua filantropia?
- Como se engajar com outros?

Cada uma dessas perguntas tem capítulos específicos que contemplam os principais aspectos dessas questões. Os capítulos se completam e contemplam todas as etapas da construção de sua filantropia pessoal.

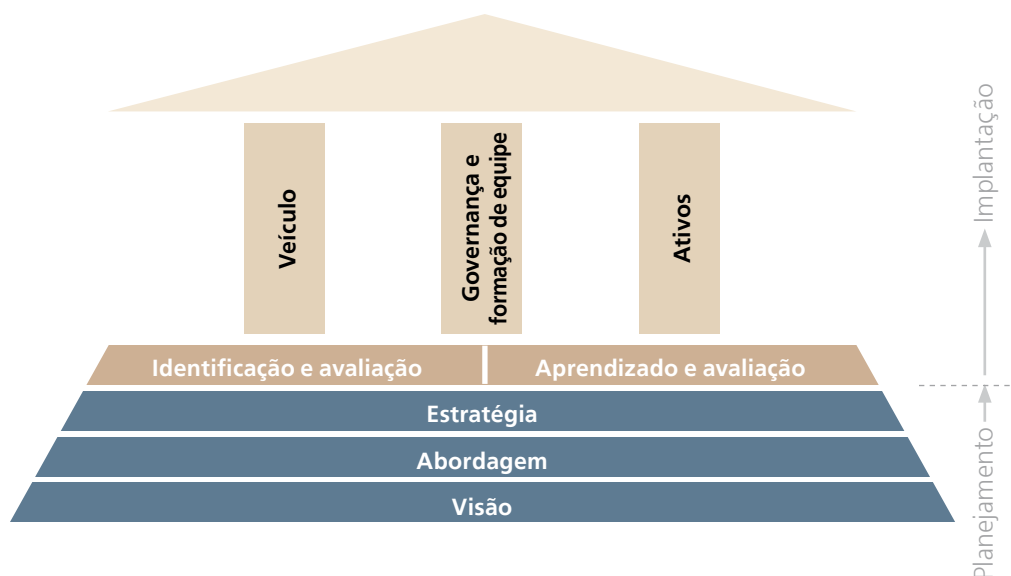
A filantropia é repetitiva tanto se você estiver começando quanto se estiver administrando uma fundação há muito tempo. É natural pesquisar e revisar a base sobre a qual a sua é realizada.

Essa prática permite que você:

- Adapte sua filantropia a um ambiente mutável
- Aprimore suas operações para otimizar o impacto
- Permaneça fiel à sua visão inicial

O UBS Philanthropy Compass irá guiá-lo passo-a-passo por meio das questões-chave que moldarão sua filantropia utilizando perguntas de forma estruturada para ajudá-lo a encontrar suas próprias respostas, tanto se você for novo ao segmento quanto se um experiente filantropo revendo ideias anteriores.

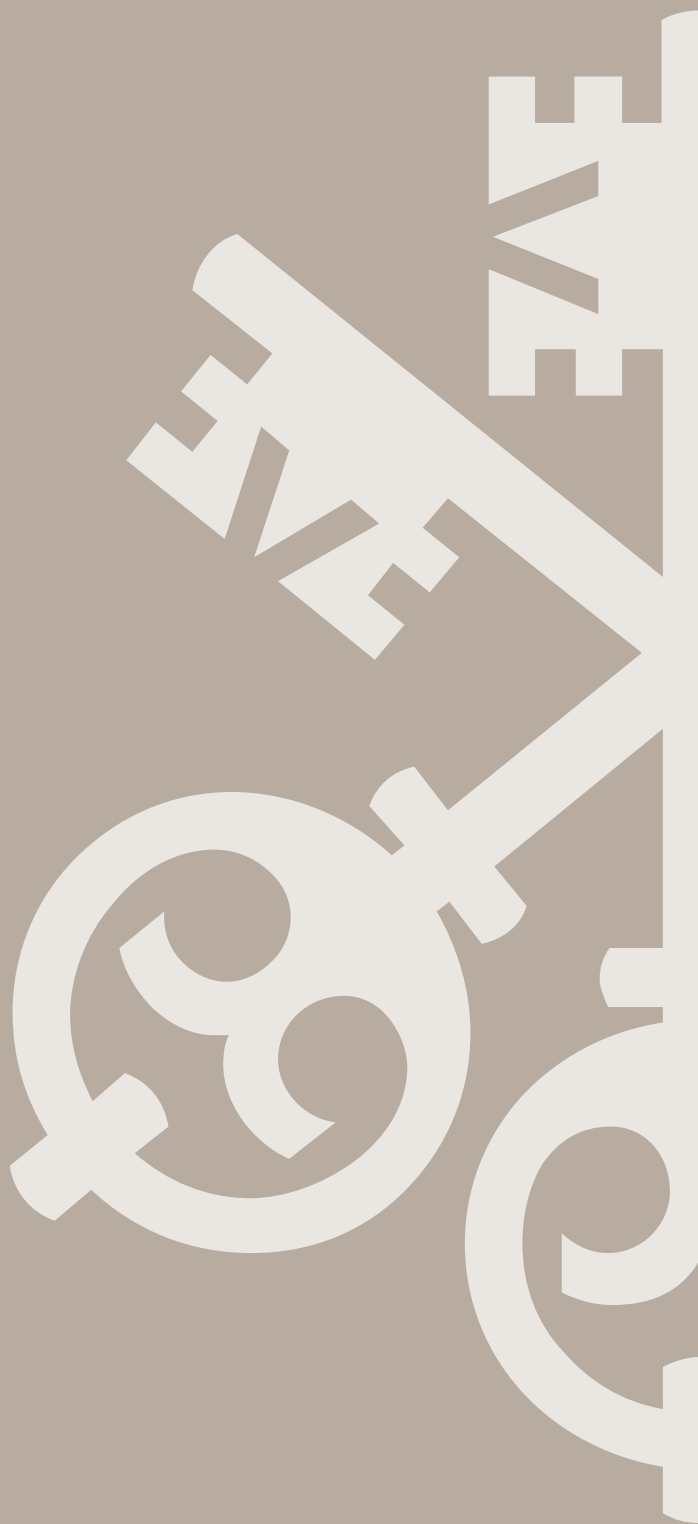
As peças de composição da sua filantropia podem ser retratadas da seguinte forma:



Seção 1

Como criar mudanças?

Capítulo 1 Abraçando a filantropia Página 11



Capítulo 1
Abraçando a filantropia

O *valor* da filantropia

Definição

A palavra filantropia vem de philanthropia, do grego, que significa amor pela humanidade. Além do simples ato de fazer caridade, a filantropia moderna implica um forte desejo de compreender e resolver questões sociais e um forte compromisso pessoal para produzir mudanças positivas.

Valor

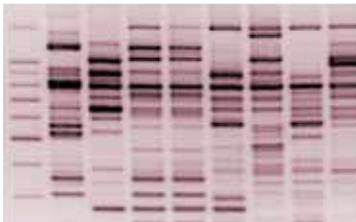
- Quando for necessário assumir riscos para comprovar os conceitos que o governo e a indústria podem expandir no futuro, os filantropos podem fazê-lo
- Quando interesses políticos ou comerciais agravam um problema ou fazem com que ele seja ignorado, a filantropia pode intervir e desempenhar um papel essencial
- Quando é necessário disponibilizar recursos rapidamente diante de um desastre, a filantropia pode liderar a mobilização

Como a filantropia pode fazer a diferença?

A filantropia tem desempenhado um papel fundamental na formação do progresso em todo o mundo. Abaixo destacamos alguns exemplos de importantes avanços desencadeados pela filantropia:

O UBS Philanthropy Compass não só te introduz a muito mais exemplos, mas também mostra ferramentas e práticas que podem levá-lo ao sucesso em sua própria filantropia.

Sem a filantropia todos os nossos genes poderiam ter se tornado patentes privadas



À medida que o Projeto Genoma Humano progredia nos EUA, o Wellcome Trust sugeriu que um esforço muito maior de sequenciamento deveria ser desenvolvido no Reino Unido. Em 1992, o Trust concedeu uma subvenção para financiar os esforços do Reino Unido para mapear o genoma humano. Desde o início, o Trust insistiu que a natureza filantrópica de seu financiamento significava que as patentes relacionadas ao genoma humano deveriam permanecer no domínio público. Desta forma, a filantropia foi capaz de criar um bem público a partir de um importante avanço científico, com impactos positivos a longo prazo essenciais para o desenvolvimento de terapias genéticas.

Fonte: www.wellcome.ac.uk/About-us/Policy/Policy-and-position-statements/WTD002751.htm

Investindo US\$ 400 mil por ano, uma única pessoa ajudou a **mudar a vida** de três milhões de pessoas



“Por que enquanto tantas pessoas estavam se beneficiando do microcrédito no mundo, tão pouco estava sendo realizado no Oriente Médio?” perguntou o construtor imobiliário Bob Pattillo. Ele começou a se perguntar o que estava faltando e percebeu que havia uma grave falta de ferramentas básicas na região, em especial uma escassa literatura sobre microcrédito traduzida para o árabe. Então, Pattillo pagou pela tradução e alimentou o crescimento e o desenvolvimento da única organização coordenadora de microcrédito na região. Em sete anos e com uma despesa anual de apenas US\$400 mil, ele ajudou no salto do número de mutuários de microcrédito árabe de 40 mil para três milhões.

Fonte: FSG

Dedicação e persistência levaram um filantropo a resguardar a vida de inúmeros motoristas até hoje



Antes da década de 1950, as linhas brancas eram apenas pintadas no meio das estradas. O químico Industrial Dr. John Dorr postulou que durante a noite e durante o mau tempo, os motoristas avançavam sobre as linhas centrais causando acidentes com frequência. Ele acreditava que as linhas deveriam ser pintadas sobre o acostamento da estrada e conseguiu convencer o responsável rodoviário local a testar sua hipótese. Os testes se revelaram eficazes na redução dramática de acidentes e Dorr, então, fez campanha para que as linhas fossem adotadas em todo o país. Alguns anos após este primeiro avanço, a linha do acostamento ganhou aceitação universal, transformando a segurança rodoviária em todo o mundo.

Fonte: A Fundação: Um Grande Segredo Americano; Como a Riqueza Privada está Mudando o Mundo, Joel L. Fleischman

Como a filantropia *molda o mundo?*

As histórias de sucesso apresentadas têm uma coisa em comum: visão e atitude para fazer as coisas acontecerem. E, tão importante quanto são as diferentes abordagens da filantropia nessas histórias.

- No caso do projeto genoma humano, foram direcionados recursos da filantropia para concretizar o projeto e garantir que os resultados permanecessem em domínio público.
- No caso do Bob Patillo, ele percebeu que a melhor maneira de contribuir não era financiando uma ONG de microcrédito, mas colaborando com ferramentas, conhecimento e redes que ajudassem o setor a se desenvolver.

- Por fim, John Dorr percebeu que uma abordagem em formato de campanha, apoiada por evidências científicas e orientada aos tomadores de decisão apropriados desencadearia a mudança que almejava.

Estas experiências nos mostram que a filantropia é um conceito multifacetado que pode ser moldado por cada filantropo para se adequar às necessidades da questão e às suas preferências pessoais para mobilização. Ao mesmo tempo em que as abordagens filantrópicas são fluidas, pode ser útil pensar sobre elas de três maneiras: destinação de recursos, capacidade de construção e campanha para a mudança. Estas abordagens não são excludentes entre si e, na maioria dos casos, mais de uma abordagem pode ser utilizada.

Destinação de recursos

Do que se trata? Fornecer recursos para os atores existentes que trabalham de forma bem sucedida em um assunto.

O que posso fazer? Fornecer doações financeiras ou equivalentes; organizar atividades para angariar recursos; criar novas fontes de recursos.

Quando este modo é mais bem utilizado? Quando organizações fortes já estão executando programas eficazes, mas necessitam de recursos adicionais para expandir, estender ou reproduzir seu trabalho. Por exemplo:

- Jackie Chan doou 1 milhão de ienes (US\$ 150 mil) por meio de sua fundação para apoiar o treinamento de professores em segurança na China
- Warren Buffett decidiu doar US\$ 31 bilhões para a Fundação Bill & Melinda Gates ao longo de vários anos para apoiar suas atividades de saúde global e redução da pobreza

Capacitação

Do que se trata? Expandir a capacidade de atores progredirem em questões.

O que posso fazer? Desenvolver a capacidade organizacional de atores por meio de oportunidades de networking, suporte de infraestrutura, desenvolvimento de conhecimento, ou apoio a despesas operacionais em geral.

Quando este modo é mais bem utilizado? Quando o problema e suas possíveis soluções são bem compreendidos, mas há poucos atores capazes de agir de forma significativa. Por exemplo:

- Pierre Omidyar, fundador do eBay, treinou e capacitou cerca de 500 empreendedores sociais em todo o mundo
- A Rede de Desenvolvimento Aga Khan apoia a expansão da infraestrutura de saúde no Afeganistão

Campanha por mudança

Do que se trata? Mobilização de vários atores e recursos para resolver a raiz de um problema, proporcionando mudança social significativa e duradoura.

O que posso fazer? Convocação de atores para o desenvolvimento de um consenso; apoio à pesquisa; defesa a mudanças de políticas; utilização de recursos financeiros variados (subsídios e investimento).

Quando este modo é mais bem utilizado? Quando a questão é complexa e delicada, soluções não são bem compreendidas e muitos atores diferentes precisam trabalhar em conjunto para obter os resultados. Por exemplo:

- Evelyn Lauder foi a força motriz por trás da - hoje popular - campanha da fita rosa para a conscientização sobre câncer de mama
- Edna Ruth Byler é tida como a responsável pela criação e repercussão do movimento "comércio justo" após uma visita a Porto Rico em 1946

O que significa *se tornar um filantropo*?

Quando um filantropo decide destinar recursos, fomentar capacitações, fazer campanha direta por mudanças - ou realizar todos os itens acima -, ele ou ela terá que considerar recursos, recompensas e riscos.

Estes variam muito, dependendo do tema e da abordagem. No entanto, há alguns temas comuns para se pensar a respeito quando embarcar em uma jornada filantrópica.

Recursos

Filantropia não se limita a doar dinheiro. A doação de tempo, imóveis, arte, conhecimento, ativos de negócios, entre outros são igualmente úteis e, em muitos casos, até mais úteis. No entanto, é sempre importante perguntar a si mesmo: o beneficiário consegue lidar com sua doação? Envolver-se em filantropia tampouco precisa ser sempre relacionado a grandes recursos. Doar pode ser uma única atividade com envolvimento pessoal limitado, que, no entanto, pode ter grande impacto. Por outro lado, filantropos podem investir grandes quantidades de recursos para conduzir um movimento que pode transformar a sociedade.

Há um papel importante para qualquer tipo ou quantidade de recursos para trabalhar o mundo: o ponto-chave é encontrar o nicho adequado a você.



Recompensas

Na maioria das vezes, a maior recompensa em filantropia é o impacto que ela tem sobre uma questão. Dependendo da abordagem escolhida, o cronograma e a magnitude do impacto da filantropia podem variar de acordo com o escopo e o tipo de engajamento. Por exemplo:

- Comprar leitos em um hospital para que possa atender mais pacientes tem um impacto direto e muitas vezes imediato sobre aqueles atendidos.
- Apoiar uma universidade na criação um programa de formação de enfermeiras para aumentar a equipe médica possui um cronograma mais longo para o impacto, mas, uma vez alcançado, traz benefícios a milhares de pessoas.
- Defender melhores políticas de saúde em um país pode ter um horizonte de impacto de cinco anos ou até mais, mas melhora as vidas de milhões de pessoas.

Cada filantropo deve considerar sua própria expectativa de recompensa ao formular sua abordagem filantrópica.

Cada dólar faz uma diferença. Isso é fato, seja a doação incrível de US\$ 31 bilhões do Warren Buffett à Fundação Gates, ou o cheque de US\$ 25 do meu falecido pai à NAACP.”

Michael Bloomberg

Riscos

A filantropia não está livre de riscos. Em primeiro lugar, há o risco de fracassar. Por vezes, mesmo os melhores projetos falham e alguns podem até piorar a situação de forma não intencional. No entanto, muitas vezes os fracassos trazem lições sobre o que funciona e o que não funciona e a filantropia se presta muito bem para aprender com os riscos. Também é importante observar que os doadores correm o risco de danificar sua reputação se o financiamento for inadvertidamente canalizado para causas ilícitas ou mesmo ilegais. Quanto maior for o compromisso ou envolvimento do filantropo, maior serão esses riscos. Para atenuá-los, é importante checar as referências de potenciais beneficiários e parceiros. Além disso, o estabelecimento de objetivos claros, acompanhamento, avaliação e atividades de aprendizagem é a principal forma de mitigar o risco de fracasso.



As *três abordagens* para a filantropia

Filantropia pode ter várias dimensões, o que significa que os aspirantes a filantropo podem escolher a forma e o tipo de abordagem que funciona para ele ou ela. Estas diferentes formas de engajamento podem ser flexíveis. A tabela abaixo fornece uma visão geral das características associadas a cada abordagem

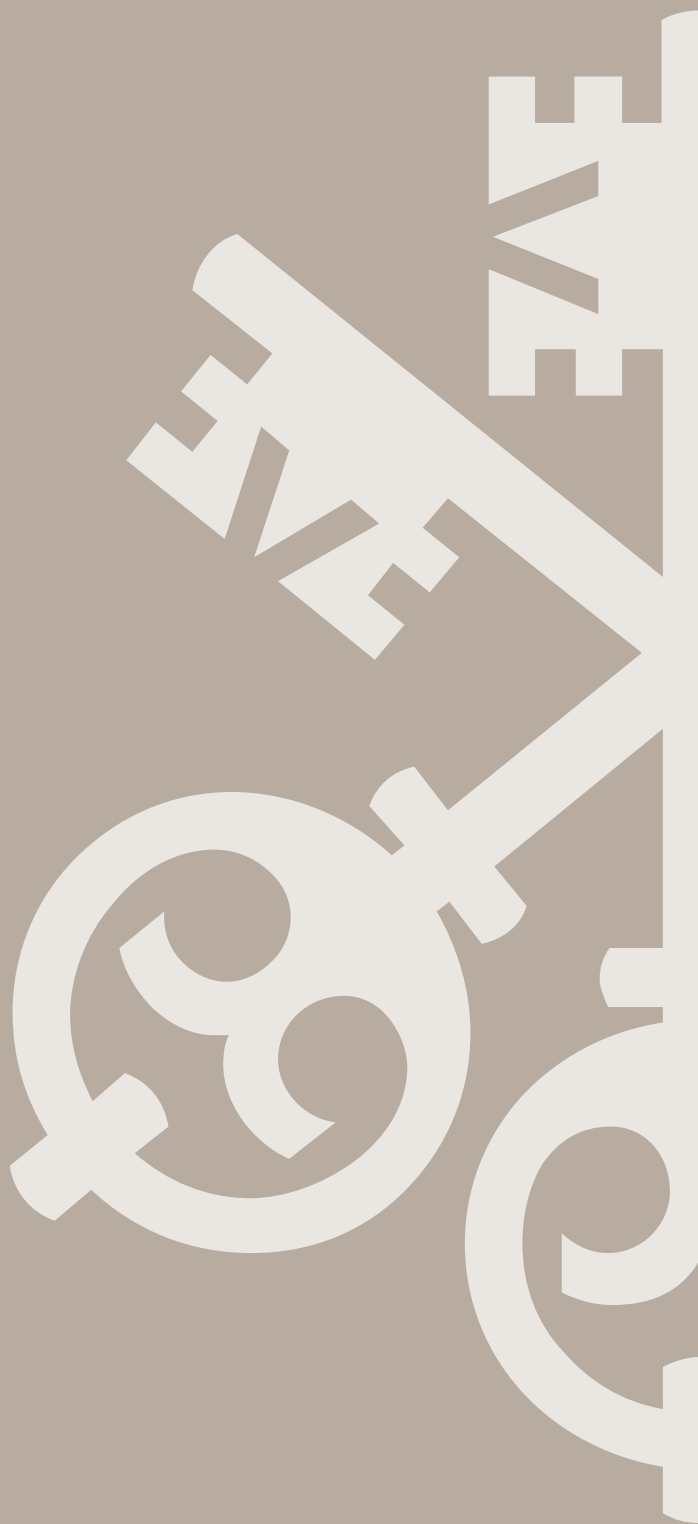
filantrópica - em vez de um modelo prescritivo para a atividade - e filantropos podem escolher abordagens diferentes para as diversas questões a que estão atendendo. Ao longo do seu ciclo de vida filantrópico, filantropos geralmente usam estas abordagens simultaneamente.

Qual é a abordagem?	Quando é apropriado?	Formas de impactar: o que é financiado?	Sistemas e estruturas: quais são necessários?
Destinação de recursos	<ul style="list-style-type: none">Quando as organizações já estão executando programas eficazes, mas necessitam de recursos adicionais para expandir, estender ou reproduzir seu trabalho	<ul style="list-style-type: none">Doação pessoal a organizações sem fins lucrativosEsta doação pode ser feita diretamente ou por meio de intermediários, como fundações ou ONGs	<ul style="list-style-type: none">Estrutura menor para doações menoresSistemas de triagem e checagem de referências para doações maiores ou mais numerosasCriação de uma fundação própria nem sempre é a escolha certa
Capacitação	<ul style="list-style-type: none">Quando o problema e soluções potenciais são bem compreendidos, mas há poucos atores capazes de agir de forma significativa	<ul style="list-style-type: none">Financiamento direto às organizações para suas necessidades de capacitaçãoFinanciamento de organizações de terceiros que forneçam capacitações ou façam a conexão com outras	<ul style="list-style-type: none">Necessidade de especialistas e equipes do programaPossibilidade de sistemas mais complexos de medição e avaliação
Campanha por mudança	<ul style="list-style-type: none">Quando o assunto é complexo e delicado, soluções não são encontradas facilmente e muitos atores diferentes têm de trabalhar em conjunto para obter resultados	<ul style="list-style-type: none">Posicionamento de um ator como liderança no segmento com financiamento dessa campanha e das organizações que dela fazem parteFinanciamento de organizações que realizam ações de advocacy, pesquisa ou mobilização	<ul style="list-style-type: none">Liderança de programa de alto nível e credibilidadeRevisão constante da estratégia é essencial para avaliar processosPlataformas colaborativas (por exemplo: parcerias público-privadas) podem ser desenvolvidas ou reforçadas

Seção 2

Como planejar sua filantropia?

Capítulo 2	Formando sua visão	Página 19
Capítulo 3	Decidindo sua abordagem	Página 25
Capítulo 4	Desenvolvendo uma estratégia	Página 31



Capítulo 2
Formando sua visão

O que é uma *visão* e por que preciso de uma?

Definição

Uma visão institucional descreve o tipo de mundo que você quer. Ao mesmo tempo em que ela é idealista e de longo-prazo, ela serve de inspiração e motivação para impulsionar seus empreendimentos filantrópicos

Valor

- Ela define o que é o sucesso para sua filantropia
- Ela sinaliza para os outros aquilo que sua filantropia está tentando alcançar de uma forma fácil de compreender
- Ela ajuda você a concentrar suas atividades filantrópicas no que é mais importante para você
- Ela serve como um ponto de partida para todas as futuras atividades e decisões filantrópicas

E então, o que você deseja conquistar?

As oportunidades para filantropia são infinitas. Em quase todos os campos da atividade humana, doações bem planejadas e focadas podem tornar a vida melhor. Diante de um amplo leque de possibilidades, mesmo o filantropo mais lúcido, o indivíduo mais confortável financeiramente, pode ser perdoado por hesitar antes de responder à questão: o que quero conquistar?

Você pode ter uma visão detalhada daquilo que você deseja conquistar com a sua filantropia. Sua vontade de engajamento pode se basear em uma experiência específica (a afinidade com um país ou uma comunidade em especial) ou pode derivar do desejo de continuar a usar sua experiência profissional em um contexto social. Tudo isso irá ajudá-lo a encontrar um ponto de partida e focar naquilo que deseja alcançar.

A partir daí, este capítulo irá ajudar a orientá-lo por meio de um processo de autoreflexão, considerando suas motivações, experiências, habilidades e recursos para decidir qual questão você deseja focar, quem você deseja ajudar e onde deseja atuar.

Este processo pode ser muito pessoal, por vezes evocando memórias ou experiências difíceis. É um processo que também leva tempo para obter maior clareza sobre seus motivos e expectativas, bem como para adquirir os conhecimentos que te permitam tomar decisões tangíveis e bem informadas.



Formar sua visão é o passo mais importante para sua filantropia, porque ela irá alicerçar todas as suas atividades. Portanto pense com calma e faça o maior número possível de perguntas a si mesmo, bem como a outras pessoas.

Compreendendo seu *impulso filantrópico*

Para muitas pessoas, a filantropia é um ato intensamente emocional e mesmo espiritual - algo que fazemos não porque precisamos, mas porque escolhemos. Desta

forma, naturalmente, o ponto de partida para construir uma visão é olhar para dentro, perguntando-se qual é a fonte de sua paixão e como contribuir da melhor forma.



Motivações e experiências – Qual é a fonte de sua paixão?

Você viu alguma oportunidade que esteja subfinanciada ou ignorada?

Você se deparou com uma questão ambiental ou social urgente na sua empresa?

Você tem convicções fortes (por exemplo, religiosas, morais)?

Você procura um meio de unir sua família em torno de um projeto comum?

Você já teve uma experiência pessoal profunda como um amigo ou parente doente, ou uma experiência de viagem transformadora?

Alguém o inspirou a criar um legado duradouro?

Um evento, como uma catástrofe natural ou emergência, despertou seu desejo de ajudar?



Habilidades e recursos – Qual é sua melhor contribuição?

Você tem alguma experiência ou conhecimento que pode ser aplicado a um problema social ou ambiental?

Que recursos você pode dispor para contribuir para seus esforços filantrópicos, como dinheiro, imóveis, arte, produtos ou tempo?

Você deseja envolver recursos da empresa, como funcionários, clientes, fornecedores etc?

Você tem contatos e relacionamentos que podem ajudar ainda mais suas ambições filantrópicas?

À medida que trabalhar com estas perguntas (ou com perguntas próprias similares) você se tornará capaz de começar a construir uma imagem daquilo que te move e daquilo que estará mais apto a apoiar. Esse entendimento irá ajudá-lo a fazer uma escolha bem informada sobre sua visão filantrópica.

Essa reflexão o ajudará a moldar uma filantropia realmente sua, expandindo sua contribuição para além do aspecto financeiro. Construir algo baseado em sua motivação irá assegurar que os resultados correspondam às suas expectativas, criando assim o retorno positivo que incentiva a maioria dos filantropos a se envolverem cada vez mais com o tempo.

Escolhendo *um foco*

Armado com uma compreensão das suas motivações para o engajamento na filantropia e dos outros recursos disponíveis (além da sua capacidade de doação financeira), chegou o momento de decidir o foco de sua ação. Lembre-se de que seu foco pode mudar com o tempo, conforme aumentam a sua compreensão da causa atendida e sua exposição à filantropia. Então, como alguém encontra o futuro foco das suas atividades filantrópicas? Você precisa responder três perguntas.

O que?

Qual o tema ou tópico em que irá se engajar e, mais especificamente, a causa que deseja atender

Onde?

A geografia de suas intervenções

Quem?

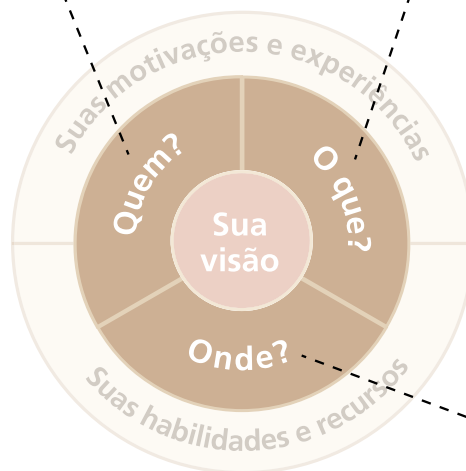
Quais são os beneficiários de suas atividades filantrópicas

Quem você irá ajudar?

- **Faixa etária.** Ex: crianças, jovens, adultos, idosos
- **Gênero.** Ex: mulheres/meninas
- **Populações.** Ex: rural, imigrante, comunidades étnicas ou religiosas
- **Comunidades socioeconômicas.** Ex: em situação de pobreza, empreendedores rurais, donos de pequenas empresas

O que será seu foco?

- Apoiar o avanço em uma questão de **saúde**
- Atender preocupações **ambientais**
- Promover **justiça social**
- Expandir oportunidades de **educação**
- Apoiar **artes e cultura**
- Oferecer ajuda em **situações de desastres**
- Aumentar o **bem-estar social**



Onde você irá agir?

- **Em seu país de origem ou no exterior?**
- **Em que abrangência?**
Global, regional, nacional, comunitário

A importância de ser específico

Quanto mais delineado for seu foco, mais fácil será para você definir uma missão e objetivos filantrópicos concretos. Ser específico sobre seu foco, onde irá atuar e quem irá ajudar tem duas vantagens. Em primeiro lugar, isso aumenta suas chances de sucesso, concentrando seus esforços em algo que é viável. Em segundo lugar, torna mais fácil determinar as atividades necessárias para chegar lá, bem como a forma de medir o progresso. Em geral, ser amplo em uma área deve ser complementado por um foco em outra. Por exemplo: Quero melhorar ensino básico (específico) para todas as crianças (amplo) em um determinado distrito da Zâmbia (específico).

Definindo sua visão

Sua visão será de importância central para sua jornada filantrópica. Trata-se de uma descrição concisa de um propósito duradouro, independentemente das atuais condições, capaz de execução contínua e que não deve ser confundida com sua missão, que é mais específica e estratégica.

Sua declaração de visão será crucial para explicar e compartilhar com outras pessoas aquilo que está fazendo. É a manifestação escrita de suas intenções e permite que você verifique constantemente se está se mantendo fiel ao seu objetivo. As melhores declarações de visão dizem com clareza e consistência como as coisas devem ser, deixando espaço para inovação e evolução que possibilitem alcançá-las. Em geral, são:

Aspiracionais – descrevendo como as coisas devem ser, em vez de como elas são.

Focadas – definindo o “o que”, “onde”, e “quem” irão ancorar os esforços.

Concisas – o resumo das intenções de um modo claro e compreensível.

Memoráveis – capturando a atenção de potenciais parceiros e inspirando a ação deles.

A visão geral que você estabelece para si mesmo será relacionada com sua missão. A principal diferença entre os dois é que a missão é mais concreta, possivelmente com um cronograma definido e uma indicação de como irá agir.

O que? Onde? Quem?	Exemplo de declaração de visão	Exemplo de organização
O que: Direitos Onde: Índia Quem: Crianças	<i>“Uma nação amiga das crianças que garante os direitos e a proteção de todas as crianças.”</i>	Childline India Foundation
O que: HIV & AIDS Onde: África do Sul Quem: Programas de saúde e desenvolvimento comunitários	<i>“Ser a organização líder de apoio a cuidados básicos de saúde comunitária e programas de desenvolvimento, respondendo aos desafios do HIV e AIDS na África do Sul.”</i>	Aids Foundation of South Africa
O que: Falta de moradia Onde: Global Quem: Jovens e adultos marginalizados	<i>“Prevenir a falta de moradia por meio de soluções contínuas que melhorem o bem-estar econômico e social da maioria dos jovens e adultos marginalizados”.</i>	Oak Foundation

Qual é sua visão?

Saber quais são suas motivações e recursos, bem como onde você gostaria de concentrá-los é tudo o que você precisa para começar a redigir sua primeira declaração de visão. Ele será um documento de trabalho por um longo período e impulsionará todo o planejamento de sua filantropia. Então, não se apresse e tenha em mente que uma declaração de visão nunca está totalmente certa ou errada. Ela representa sua escolha!

Capítulo 3
Decidindo sua abordagem

Qual *abordagem filantrópica* é certa para você?

Definição

Uma abordagem descreve o papel que você quer ter em sua causa de escolha, com base no nível de compromisso, ambição e propriedade que você está disposto a assumir.

Valor

- Ela ajuda a esclarecer o tipo de filantropo que deseja ser
- Ela fornece orientação para traçar seu caminho filantrópico, em especial em relação ao desenvolvimento de uma estratégia
- Ela permite que você se concentre em seus pontos fortes e, assim, maximize sua eficiência
- Ela atua como um filtro para ajudá-lo a decidir quais oportunidades são mais (ou menos) apropriadas

Que tipo de abordagem melhor se encaixa à sua visão?

A visão é o primeiro passo essencial em sua jornada filantrópica. Ela define onde irá concentrar sua energia e recursos. No entanto, há muitas maneiras de alcançá-la. Escolher a abordagem que deseja realizar - que tipo de filantropo você deseja ser - fornece um filtro que irá permitir que você desenvolva uma estratégia que atenda suas preferências. Somente com a abordagem correta sua experiência de filantropia será satisfatória. A fim de determinar a melhor abordagem para alcançar a sua visão, você precisa primeiro de uma clara hipótese de o que é o problema específico que você está tentando resolver. Você deve perguntar a si mesmo quais são as causas que lhe estão subjacentes a este problema e quais são os outros fatores que contribuem para isso. Por exemplo: Você pode observar que crianças em idade escolar em sua cidade natal não são proficientes em leitura. Você pode imaginar

que isto é causado pela falta de formação de professores, falta de infraestrutura, de livros e de outros materiais. Outra hipótese é que as crianças não tenham o que comer no café da manhã antes de ir à escola (e, por isso, não estejam prontas para aprender) ou ainda que os pais não estejam lendo para seus filhos e dando o exemplo em casa. Duas questões são importantes: uma é não fazer meras suposições. Pesquise, leia e fale com os possíveis futuros beneficiários ou com organizações que trabalham com elas para tentar entender os motivos. Em segundo lugar, esteja ciente de que não importa o que você escolha como sua hipótese de quais são os fatores que mais contribuem para essa situação, isso é apenas uma hipótese a ser comprovada ou reprovada conforme você estiver apoiando este trabalho. Esta hipótese deve nortear a abordagem que você planeja realizar.

De um modo geral, existem três abordagens básicas que você pode adotar como um filantropo. No entanto, é importante notar que elas não são excludentes entre si e é mais provável que você adote a combinação de duas ou mais abordagens, dependendo de seus objetivos. O equilíbrio entre elas também pode mudar ao longo do tempo.



Além disso, conforme você for aprendendo sobre o setor em que está trabalhando, você poderá rever a hipótese previamente formulada sobre a questão que está tentando resolver ou poderá mudar o foco para atender outros assuntos relacionados, o que, por sua vez, levará você a rever sua abordagem.

Destinação de recursos

Fornecer recursos para os atores já existentes que trabalham de forma bem-sucedida com uma questão.

Capacitação

Expandindo a capacidade dos atores de avançar em uma questão.

Campanha por mudanças

Mobilizar muitos atores e recursos para resolver a raiz de um problema.

Uma visão – *três abordagens diferentes*

A abordagem que escolher tem importantes fatores para aquilo que for por fazer em seu trabalho filantrópico. Os exemplos abaixo ilustram a forma como três filantropos compartilham a mesma visão, mas a perseguem com diferentes abordagens.

Nenhuma das abordagens é certa ou errada, mais forte ou mais fraca. Todos os três filantropos optaram por abordagens que se encaixam com seu entendimento da questão, bem como suas capacidades pessoais e preferências.

Visão: “Todas as crianças da minha cidade serem capazes de ler com proficiência e desfrutar da leitura aos nove anos de idade.”



A família Lee elaborou a hipótese de que se mais crianças participassem de oficinas de leitura após as aulas e durante as férias, os níveis de alfabetização melhorariam. Eles aprenderam com a fundação da comunidade local que, embora haja uma expertise, a maior barreira que enfrentavam é a falta de financiamento para ampliar os programas e atingir mais crianças. Os Lees sabem que a fundação da comunidade local possui pessoal especializado em alfabetização. Portanto, eles conseguiram financiamento com um conselho de doadores dedicado à alfabetização e delegaram ao pessoal da fundação comunitária o direcionamento de recursos aos melhores programas. Além disso, eles contam com a fundação comunitária para gerenciar os investimentos do fundo e avaliar o progresso dos beneficiários.

O Sr. Patel está empenhado em garantir que os níveis de alfabetização em sua cidade melhorem. Seus pais eram professores e ele acredita na ligação entre professores bons e o aprendizado do aluno. O Sr. Patel verificou mais profundamente esta hipótese ao conversar com os experts locais sobre o tema. Assim, ele decidiu trabalhar com faculdades locais para reforçar a formação de professores, especialmente quanto à alfabetização. Ele decidiu homenagear seus pais neste processo e criou uma fundação com o nome deles. A fundação oferece financiamento de três anos a faculdades para reforçar seus programas de formação de professores. Ele gosta de ver o seu financiamento em ação e então visita regularmente as faculdades apoiadas para falar com os professores participantes, saber quais modificações no currículo escolar estão funcionando bem e onde é necessário melhorar.

A Sra. Schmidt havia lido no jornal que apenas 20% dos pais em sua cidade liam para seus filhos. Ela consultou alguns dos principais estudos que comprovam o impacto positivo da leitura dos pais para seus filhos e percebeu que sua experiência e a sua rede profissionais poderiam fazer a diferença. Ela trabalhou com seus amigos para desenvolver uma campanha midiática voltada a estimular que pais lessem para seus filhos. Ela pediu à estação de TV local para ceder espaço gratuito na programação para a campanha. Um ano mais tarde, ela pediu ao jornal para repetir sua análise e descobriu que agora 40% dos pais na cidade leem para seus filhos. Em seguida, ela decidiu convocar os prefeitos de cinco cidades vizinhas para dividir a experiência da sua campanha bem-sucedida e permitir que ela possa ser replicada.

Preferências pessoais para as considerações chave

Assinale suas preferências para cada uma das perguntas do conjunto:

Suas preferências pessoais

Sem envolvimento ← Engajamento pessoal → Envolvimento

Apenas monetário ← Amplitude dos recursos → Tempo, contatos, experiência

Moderado ← Recursos disponíveis → Alto

Anônimo ← Visibilidade → Visível publicamente

Preferências quanto à sua filantropia

Independente ← Colaboração → Participante da rede

Foco único ← Concentração de esforços → Interesses diversos

Métodos comprovados ← Inovação / Interesse em arriscar → Altamente experimental

Longo ← Tempo para o impacto / comprometimento com o esforço → Curto

Pensar sobre suas preferências pessoais para as considerações acima dará uma indicação de qual é a abordagem mais apropriada para você. As abordagens são flexíveis e você pode usar várias ao mesmo tempo, conforme sua filantropia evoluir. Algumas características gerais das três abordagens podem ser:

Direcionamento de recursos	Capacitação	Campanha por mudança
<ul style="list-style-type: none">– Fazer apenas contribuições monetárias– Ter um único foco– Ter a opção de fazer compromimentos de curto prazo	<ul style="list-style-type: none">– Contribuir com tempo, contatos e experiência– Ser visível ao público– Focar esforços em temas e organizações diversificados	<ul style="list-style-type: none">– Ser visível ao público– Contar com redes e contatos– Fazer esforço por longo prazo

A natureza de sua causa

Suas preferências são importantes, porém não é o único fator que deve influenciar sua decisão. Um erro comum é pensar que só porque você quer agir de certa maneira, essa é a coisa certa a fazer. Algumas abordagens podem não ser adequadas e exigir que você saia da sua zona de conforto para enfrentar alguma questão. Portanto, é importante investir algum tempo para entender a natureza da causa que você escolheu e assim se certificar que o que você deseja é o que é realmente necessário.

Outras perguntas que devem ser respondidas

Ao selecionar uma visão e abordagem, você terá progredido bastante na definição do que deseja fazer em seu trabalho filantrópico. Ainda há muitas decisões a serem tomadas antes de serem transformadas em ações:

Estratégia: Quais necessidades e oportunidades específicas da sua área de interesse você irá abordar com sua filantropia? Que tipo de estratégia você vai buscar para atingir seus objetivos?

Identificação e avaliação: Quais projetos você deve financiar? Como encontrar as pessoas e as organizações certas? Como você deve avaliá-las?

Aprendizagem e avaliação: Como saber se está indo na direção certa? Como irá mensurar seu progresso e medir o impacto de sua filantropia?

Veículo: Será preciso criar sua própria fundação? Quais outras estruturas filantrópicas estão disponíveis e como escolher as ideais para seu objetivo?

Governança e formação de equipe: Você precisa contratar funcionários para realizar sua visão? Em caso afirmativo, de quantos você precisa e onde pode encontrá-los?

Ativos: Como você pode potencializar todos os seus ativos, sejam líquidos ou fixos, para maximizar o impacto de sua filantropia?

Capítulo 4

Desenvolvendo uma estratégia

O que é uma *estratégia* e por que é importante?

Definição

Uma estratégia define o que precisa acontecer para que seus objetivos sejam alcançados, como essas ações se combinam e onde você irá agir.

Valor

- Ela ajuda você a manter o foco em suas metas, definir prioridades e fazer escolhas entre opções conflitantes
- Ela te proporciona uma base para escolher com quem você deve trabalhar e quais oportunidades deve apoiar
- Ela te permite reconhecer o sucesso quando você o vir
- Ela ajuda você a aprender com sua filantropia e melhorar o que faz

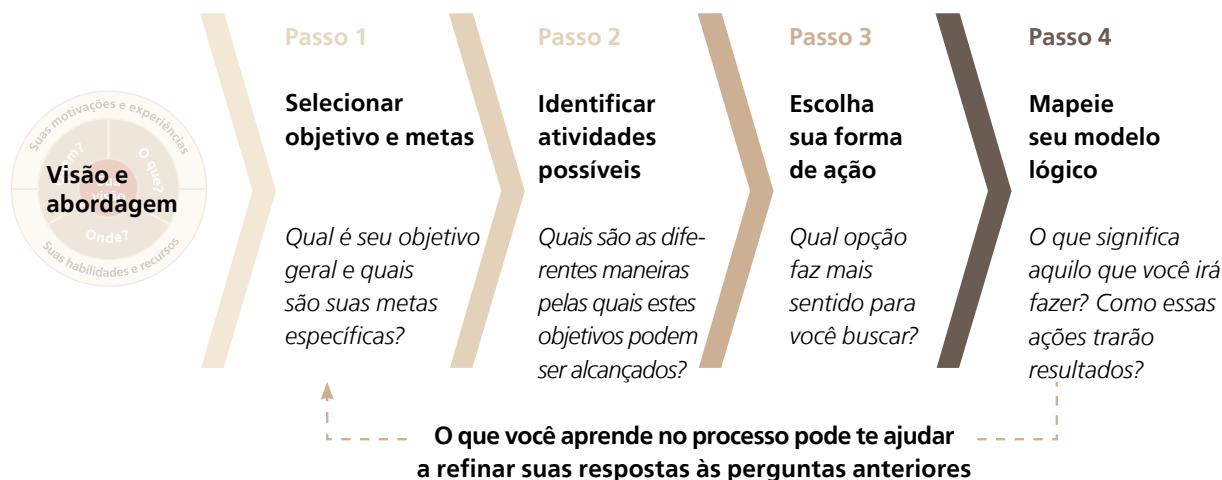
Qual lógica sua filantropia irá seguir?

Até agora, você tem se perguntado qual tipo de filantropo deseja ser: no que, em quem e onde você quer se concentrar; que abordagem deseja fazer, quais são seus horizontes em relação a tempo e perfil de risco.

Desenvolver uma estratégia adiciona a este quadro quatro etapas que possibilitam a escolha dos tipos de atividades e dos parceiros que irão ajudá-lo a alcançar a visão que você estabeleceu para si mesmo. Trata-se

de um processo iterativo. Responder às últimas perguntas irá te ajudar a entender melhor as primeiras.

Seguir este processo prevenirá que você cometa o erro comum de usar os recursos disponíveis para definir a sua filantropia. Como diz o ditado, "para quem só sabe usar martelo, todo problema é um prego."



Questões-chave para desenvolver sua estratégia

Você pode construir sua estratégia ao responder um conjunto de perguntas específicas para cada etapa do processo. As perguntas a serem feitas em cada etapa estão relacionadas na metade superior da página. Na metade inferior, é detalhado o exemplo de um

filantropo que deseja melhorar as oportunidades de emprego para mulheres em Maharashtra, na Índia.

Em seu esforço para responder a essas perguntas, você terá o seu primeiro encontro com os desafios e

Passo 1

Selecionar objetivo e metas

- Qual é a sua hipótese sobre o problema específico que está tentando resolver (usado para desenvolver sua abordagem)?
- Com base em sua visão, quais são os seus objetivos? O que você quer conquistar exatamente?
- Qual o impacto você quer ter nestas prioridades? Que metas específicas você deseja atingir?

Passo 2

Identificar atividades possíveis

- O que é necessário para resolver os problemas que você identificou? Quais são as diferentes maneiras de tratar as questões? Quais mudanças você precisa fazer?
- Quais são as opções disponíveis para provocar essas mudanças? O que funcionou bem no passado?
- Quais são os recursos necessários para realizar as atividades necessárias?
- Quem mais trabalha nesse sentido? Há lacunas que não foram abordadas por outros atores?
- Há oportunidades de colaboração?

Exemplo

- A visão de uma filantropa é melhorar as oportunidades de emprego para mulheres em Maharashtra, na Índia
- Percebendo que esta visão é muito ampla para construir uma estratégia em seu redor, ela realizou pesquisas de alto nível e descobriu que, apesar de existirem muitas oportunidades de trabalho, as mulheres nem sempre têm a qualificação necessária
- Ela formulou uma declaração de missão mais específica: “Aumentar o percentual de mulheres frequentando cursos profissionalizantes”
- Para tornar sua missão mensurável, ela escolheu um objetivo específico: “Aumentar em 30% a porcentagem de mulheres matriculadas nas três maiores escolas profissionalizantes em cinco anos”

Exemplo

- Ela entrevistou especialistas locais em Maharashtra para saber mais sobre as opções disponíveis para progredir em seu objetivo:
 - Oferecer bolsas de estudo para mulheres frequentarem cursos profissionalizantes
 - Trabalhar com bancos para desenvolver produtos específicos de ajuda financeira
 - Garantir que escolas secundárias ofereçam uma melhor articulação com cursos profissionalizantes
 - Desenvolver uma campanha de conscientização sobre os cursos profissionalizantes voltados às mulheres
 - Construir uma nova escola profissionalizante apenas para mulheres
- Após mapear todas essas opções, ela descobriu onde estão as lacunas (bolsas e auxílio financeiro)

características, bem como a ciência e os fatos por trás da causa que você quer atender. Isso pode exigir bastante trabalho e você deve utilizar o máximo de ajuda externa possível. Ao desenvolver sua estratégia, não hesite em voltar a considerar as preferências pes-

soais que levaram você a selecionar uma abordagem filantrópica específica.

Em cada escolha de atividade ou ação realizada, sua decisão final deve estar alinhada com sua abordagem.

Passo 3

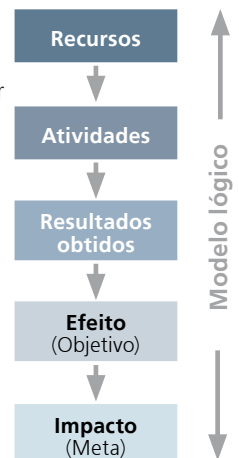
Escolha seu curso de ação

- Qual das várias opções identificadas na etapa 2 melhor se encaixa à sua abordagem filantrópica?
- Onde você pode ser mais útil, considerando seus recursos, contatos e experiência?
- Quais atividades você irá desempenhar?
- Com quem você deve colaborar? Como pode colaborar com o que outros estão fazendo?

Passo 4

Mapeie seu modelo lógico

Há muitos termos semelhantes para o que chamamos de “modelo lógico”, por exemplo, “estrutura lógica” ou “cadeia lógica”. O modelo inclui uma fase de planejamento na qual você define sua meta e seus objetivos e planeja suas atividades, que serão apoiadas pelos recursos com que você pode contribuir. Em seguida, em uma fase de avaliação você pode considerar seus resultados obtidos (ou seja, os resultados de suas atividades), os resultados previstos (que são suas metas desejadas) e o impacto (seu objetivo realizado).



Exemplo

- Refletindo sobre suas preferências filantrópicas pessoais e seus recursos, ela percebeu que não tinha o desejo de construir uma nova instituição, não tinha o know-how para dar suporte a uma campanha de conscientização e não tinha tempo para trabalhar com as escolas do ensino médio
- Com sua experiência no setor financeiro, ela tinha, no entanto, o conhecimento e a compreensão das bolsas de estudo e auxílio financeiro
- Ela decidiu fazer uma parceria com um banco local para desenvolver um produto inovador de financiamento que combinava uma bolsa de estudos fornecida por ela e crédito oferecido pelo banco
- Para mulheres que concluírem com êxito seus estudos profissionais, a filantropa pagará 25% do empréstimo.

Exemplo

Recursos

US\$ 250.000

Especialista na área financeira

Atividades:

Trabalhar com escolas profissionalizantes para promover oportunidades de cursos para mulheres

Trabalhar com bancos locais para fornecer bolsas de estudo para mulheres elegíveis

Resultados

Número de mulheres que se candidatam às bolsas

Número de mulheres que se matriculam e concluem o curso graças às bolsas de estudo

Objetivo / Efeito:

Aumentar o percentual de mulheres obtendo a qualificação que precisam para competir no mercado de trabalho local

Meta / Impacto:

Melhores oportunidades de trabalho e participação econômica de mulheres

Considerações práticas



Comece com o objetivo final

Um erro comum em filantropia é identificar atividades para apoiar e apenas então buscar um objetivo para aplicá-las – o que significa arriscar uma estratégia desalinhada que não concretiza sua visão. Para evitar esse erro, comece com um objetivo claro e então reflita sobre a melhor maneira de conquistá-lo.



Repita os passos

Em muitas questões, a estratégia correta pode não ser óbvia ou conhecida. Cada um dos quatro passos para desenvolver uma estratégia irão te ajudar a aprender mais sobre sua causa. Você pode precisar atravessar o processo diversas vezes antes de ter uma estratégia de viabilidade com a qual você se sinta confortável.



Envolva as partes interessadas

Para ser bem sucedida, sua filantropia deve tocar as vidas das pessoas. Sejam pacientes de hospitais ou visitantes de um museu, os beneficiários frequentemente terão ideias singulares sobre como obter impacto. Pedir conselhos e informações será muito valioso para te ajudar a decidir sobre seu foco.



Anote suas suposições

Desenvolver uma estratégia não significa que você precise ser capaz de prever o futuro. No entanto, você precisa, sim, fazer suposições. Quando possível, essas suposições devem se basear em evidências sobre aquilo que funciona. É importante anotá-las explicitamente, para que você possa atualizá-las à medida que aprende.



Comece a desenvolver sua estratégia

A construção de uma estratégia pode ser a primeira vez em que você precisará se aprofundar na causa escolhida. Para fazer isso, você precisa identificar fontes de informação e parceiros para orientações e trocas. Estas questões abaixo servem como um ponto inicial nesse processo.

Onde você irá encontrar informação sobre sua causa escolhida?

Fontes potenciais de informação:

- Amigos e contatos que trabalham no setor
- Consultores externos
- Relatórios anuais de fundações/organizações sem fins lucrativos
- Especialistas acadêmicos
- Conferências

Quem você irá envolver no desenvolvimento de sua estratégia?

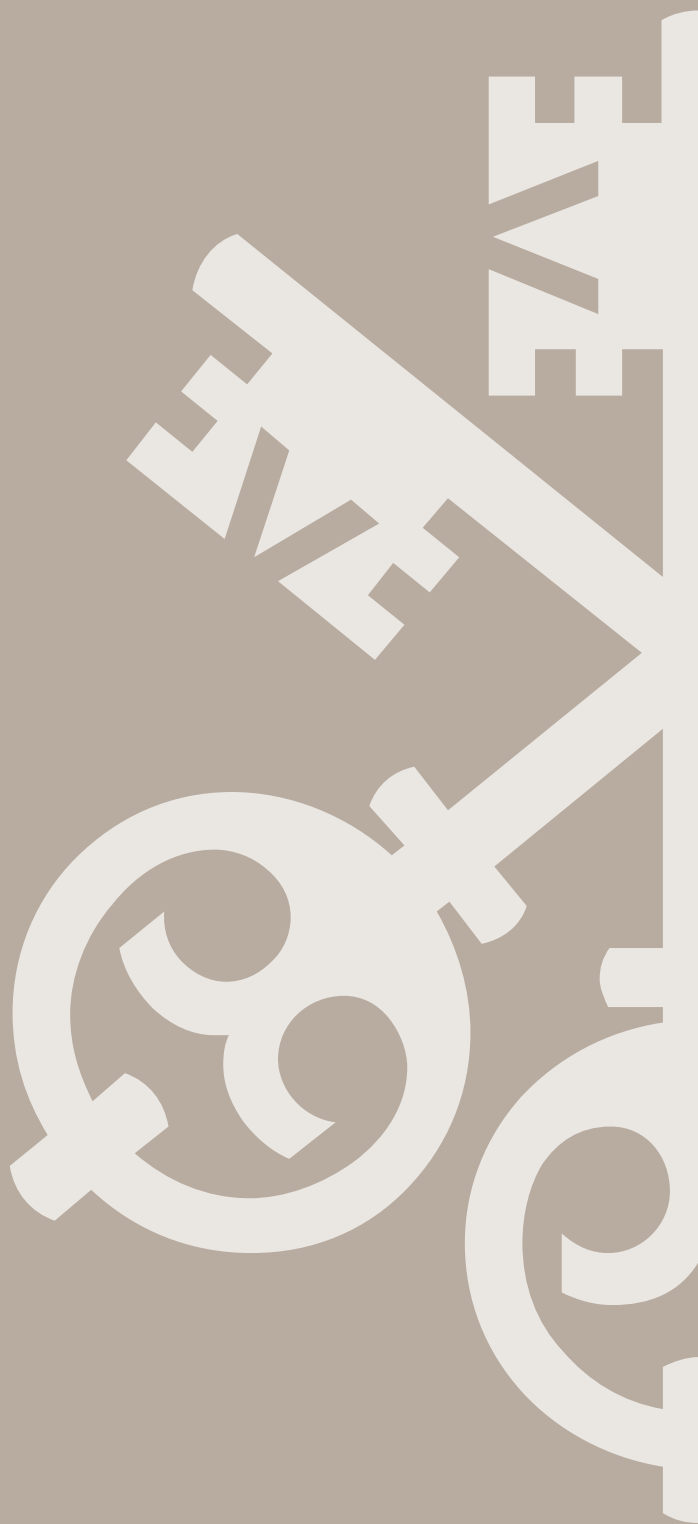
Potenciais atores a serem envolvidos:

- Possíveis futuros beneficiários de sua filantropia (ex. pais e filhos)
- Participantes (ex. professores)
- Especialistas
- Colegas filantropos
- Lideranças civis / empresariais / políticas

Seção 3

Como implantar sua filantropia?

Capítulo 5	Identificar e avaliar oportunidades.....	Página 39
Capítulo 6	Aprendendo com a avaliação	Página 45
Capítulo 7	Escolhendo um veículo filantrópico.....	Página 53
Capítulo 8	Governança e formação de equipe da Fundação ..	Página 59
Capítulo 9	Filantropia e seus ativos	Página 65



Capítulo 5

Identificar e avaliar oportunidades

Quem devo apoiar e onde começar?

Definição

A identificação e o processo de seleção é o que te permite tomar decisões inteligentes e sistemáticas sobre quem e como apoiar, traduzindo assim sua visão e sua estratégia em ações concretas.

Valor

- Permite identificar os parceiros mais adequados para levar adiante sua visão e objetivos
- Ajuda potenciais parceiros a entender se devem entrar em contato com você e como devem fazê-lo
- Fornece uma forma clara e sistemática para escolher entre diferentes oportunidades
- Dá uma base para avaliar os potenciais riscos e benefícios das opções disponíveis para você
- Permite que você concentre seu tempo nas opções mais promissoras

Como encontrar oportunidades?

Depois que você refletiu sobre a sua visão em uma abordagem e uma estratégia para a filantropia, a próxima etapa é identificar oportunidades concretas e parceiros com quem você pode trabalhar.

Este processo envolve dois componentes principais:

- Encontrar oportunidades e parceiros potenciais
- Avaliar se eles são adequadas para você

Este capítulo explora estes componentes, trazendo considerações práticas.

As recomendações pessoais podem fazer parte da decisão final para apoiar uma iniciativa, mas você deve ter uma identificação de projeto e um processo de seleção estabelecidos antes de decidir.



Encontrar os parceiros certos e as melhores oportunidades

Este é o primeiro passo da sua filantropia e o mais importante para garantir impacto e satisfação futuros. A forma de encontrar parceiros ou oportunidades vai depender se você está ativo em um setor onde há

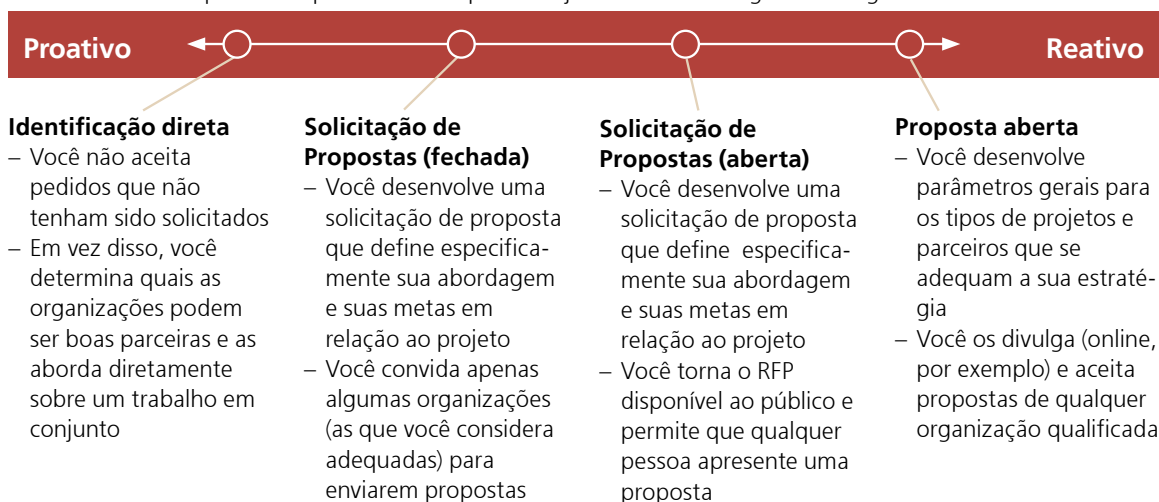
muitas organizações ou poucas organizações operando. Diferentes processos devem ser estabelecidos dependendo de sua situação.

Escolher seu processo de busca

Marcar suas respostas para cada uma das perguntas da tabela. Faça isso para todas as questões, identificando o centro de gravidade de suas respostas. Isso deve ajudá-lo a identificar como encontrar seus futuros parceiros ou oportunidades de financiamento.

Muito bem	← Quanto bem você conhece essa questão? →	Muito pouco
Sim	← Você conhece organizações que trabalham com sua causa? →	Não
Apenas alguns	← Quantas deste tipo existem? →	Muitas
Sim	← Compreende bem os projetos com os quais você pode conseguir seu objetivo? →	Não
Sim	← Tem uma visão clara da questão que está atendendo? →	Não
Poucos e/ou grandes projetos	← Qual portfólio de projeto está almejando? →	Muitos e/ou pequenos projetos

Considerar suas respostas às questões acima pode te ajudar a escolher algum dos seguintes métodos.



Mais que uma abordagem

Esses métodos podem ser usados individualmente ou em conjunto - por exemplo, abre um processo para receber a redação de documentos de síntese ou de pré-propostas e, em seguida, convida apenas os candidatos promissores para apresentarem uma proposta integral. Em alguns países, a identificação direta de organizações será possível, pois o setor é bem estruturado e organizado. Em outros, no entanto, pode ser necessário abrir um processo de solicitação de propostas.

Avaliação de projetos e organizações

O desenvolvimento de uma abordagem proativa ou reativa necessitará de critérios para avaliar a adequação potencial de um parceiro ou um projeto. No modo proativo, você precisará fazer isso antes de começar sua pesquisa. No modo reativo, você terá que fazer isso após receber as propostas.

Há inúmeros critérios que você pode criar. Uma maneira útil de organizá-los é de acordo com as seguintes duas dimensões:

O projeto se alinha com sua visão?

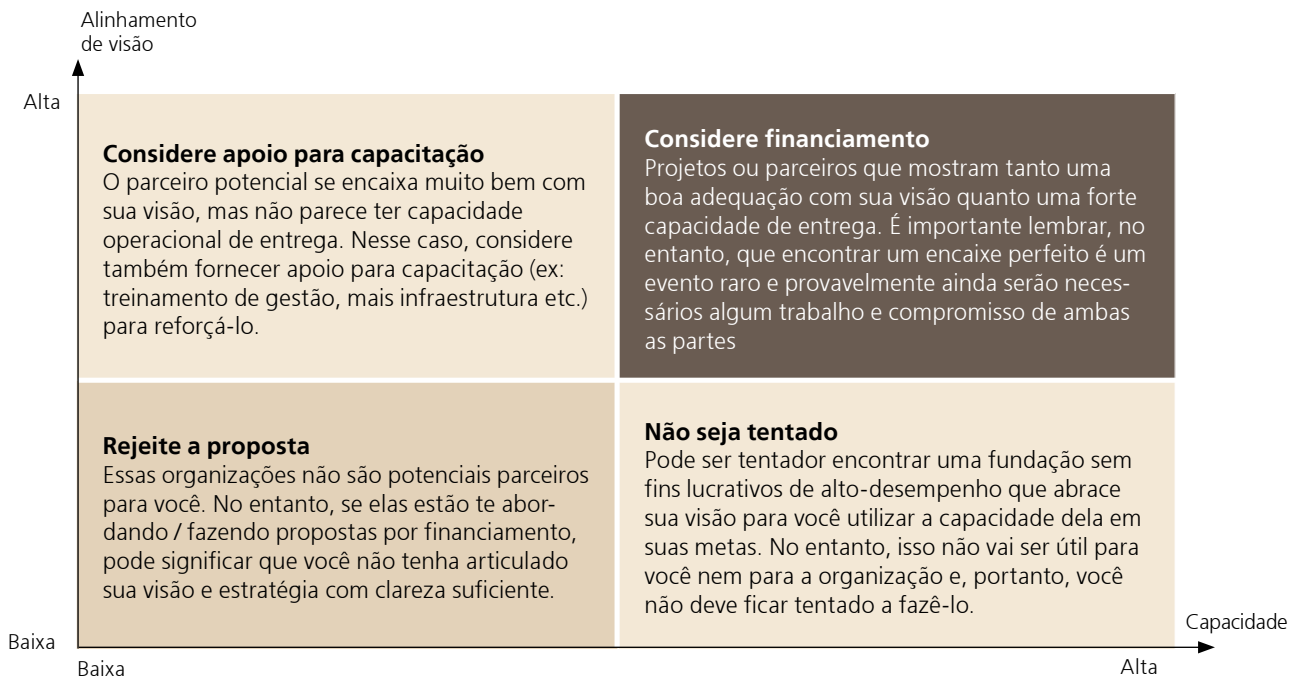
- Ele compartilha seu foco? (o que, onde, quem)

- Ele se alinha com sua estratégia?
- Ela se adequa bem com suas outras atividades?
- Quão bem planejada é a proposta? Ela responde às questões que você formulou? Ela evita se aprofundar nas questões difíceis?

O parceiro tem a capacidade de produzir resultados quanto ao objetivo desse projeto?

- Ele tem um histórico de produzir trabalho semelhante?
- Ele tem capacidade financeira, humana e técnica para alcançar o objetivo do projeto?
- A equipe de gestão parece ser capaz e eficaz?

Os potenciais projetos podem então se enquadrar nas quatro categorias seguintes:



📌 Em que etapa posso me envolver com uma oportunidade?

Se você pensar no desenvolvimento das iniciativas que apoia como um produto, é possível que você decida contribuir em qualquer etapa dele. Em geral, quanto mais próxima uma iniciativa potencial estiver de ser concluída, menor o número de dúvidas e mais certeza sobre um resultado positivo. Quanto mais incipiente for o ciclo de vida da iniciativa que você financia, maior será a incerteza encontrada (principalmente quanto aos custos). Por outro lado, haverá mais oportunidades para influenciar no conteúdo e estrutura do projeto. Assim, você precisa ponderar essas questões ou ter suas decisões ligadas a metas para o desenvolvimento do projeto (condições específicas que devem ser atendidas antes de concordar com o financiamento).

Considerações práticas



Considere o ônus

Os processos de identificação proativos e reativos podem impor um ônus considerável caso impliquem em mapear as opções disponíveis ou peneirar as várias propostas. É importante se certificar se há tempo e apoio financeiro suficientes.



Considere o ônus sobre os parceiros

Os processos de pesquisa de histórico e submissão de propostas podem ampliar parceiros potenciais. Tente minimizar o ônus sobre eles pedindo apenas as informações de que você precisa, focando as solicitações mais detalhadas nos candidatos com maior potencial.



Considere o efeito sinalizador

Caso seja sua intenção, um edital público para propostas pode chamar atenção para sua filantropia e sua(s) causa(s). Se não desejar isso, então talvez seja melhor uma abordagem mais proativa.



Pondere o risco e a oportunidade

Há sempre um risco de que um projeto não traga resultados ou de que o parceiro potencial seja incapaz de executá-lo. Você deve ponderar os riscos em relação à possibilidade do esforço ser bem-sucedido.



Não estabeleça horizontes de financiamento arbitrários

Pode ser tentador ditar períodos fixos de financiamento. No entanto, você pode não saber de fato quanto tempo pode levar para conseguir um impacto real. Esteja aberto a financiamento plurianual atrelado a metas.



Evite pedidos não razoáveis

A informação disponível sobre uma oportunidade pode variar dependendo do estágio do projeto. Pode ser difícil, por exemplo, prever as necessidades futuras de financiamento para um projeto altamente inovador. Revisões periódicas podem ajudar a gerenciar tais riscos.



Considere sua saída desde o início

É muito provável que, em determinado momento, seu apoio seja encerrado. Para evitar o fim de um bom trabalho, é importante considerar durante a etapa de pesquisa de histórico/avaliação quais as formas de lidar com sua saída e como manter o progresso independentemente da doação.



Os primeiros passos para encontrar parceiros e oportunidades

Refleta sobre a abordagem certa para encontrar parceiros e oportunidades de financiamento. Também comece a pensar nos critérios que utilizará na avaliação deles, considerando como irá compartilhar esses critérios. Pode ser útil ler RFPs de organizações ativas em setores semelhantes ao seu.

Capítulo 6
Aprendendo com a avaliação

Como *aprender* com a *avaliação*?

Definição

Avaliação é uma forma de juntar e rever sistematicamente as informações como forma de aprendizado. Trata-se de questionar de forma inteligente e apropriada seu trabalho filantrópico para aprender e aumentar seu impacto.

Valor

- Ela permite que você aprenda mais sobre a questão que procura enfrentar
- Permite que você verifique se sua abordagem está tendo impacto
- Permite que você seja mais efetivo na forma em que atua
- Ela ajuda você a entender como replicar e expandir suas iniciativas bem-sucedidas
- Ela pode demonstrar sua credibilidade a outros financiadores, ao governo e à sociedade
- Pode fornecer elementos que sustentam sua política ou trabalhos de apoio

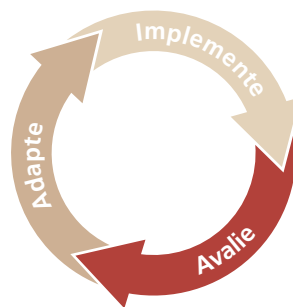
Como a aprendizagem se encaixa em suas outras atividades?

A aprendizagem é um ciclo contínuo de atividade que permeia toda sua filantropia. Ao adaptar e melhorar constantemente aquilo que faz, você pode aumentar o impacto alcançado por meio de sua filantropia e obter resultados mais rapidamente. O ciclo tem três fases distintas: implantar, avaliar e se adaptar. Avaliação e aprendizagem são elementos fundamentais de qualquer organização sem fins

lucrativos e oferecem as melhores oportunidades de melhoria, mesmo para aquelas que já estão operando há muito tempo.

Trabalhar neste capítulo irá pavimentar seu caminho naquilo que deve ser uma excelente oportunidade para sua filantropia evoluir. O que você avalia e o que é capaz de aprender dependem muito das atividades que executa e o tipo de organização que criou.

3. Adapte a forma de seu trabalho com base no que aprender, adequando seus esforços para aumentar seu impacto, compartilhando as lições para contribuir com avanços no setor e demonstrando o valor de seu trabalho para influenciar políticas e atrair outros financiadores.



1. Implemente sua filantropia de forma consciente, com base naquilo que você e outros aprenderam sobre a sua causa e sobre como lidar com ela.

2. Avalie o que está funcionando (e por que), como está se aproximando de seus objetivos e se as hipóteses formuladas em sua estratégia ainda são verdadeiras.

Quando, o que e como avaliar?

É sempre uma boa ideia fazer ao menos uma pesquisa básica para assegurar que os recursos têm sido utilizados da forma desejada e para ver como se relacionar melhor com seus parceiros. Na verdade, há muitos motivos para avaliar seus esforços e muitos deles não dependem da amplitude de sua iniciativa. Abaixo, estão relacionados os benefícios da avaliação, bem como as perguntas que se deve fazer a fim de saber se eles se aplicariam a você.

Identificação de motivos para avaliação

Leia os benefícios de uma avaliação e responda às perguntas correspondentes. Se responder “Sim” a qualquer uma delas, você deve considerar a realização de uma avaliação mais aprofundada de sua iniciativa ou programa.

Benefício	Questão	Sim	Não
É improvável que iniciativas inovadoras sejam perfeitas desde o início. A avaliação pode ajudar você e outros refinarem e fortalecerem seu trabalho com o tempo.	<i>Existe algo inovador sobre o seu trabalho?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O que você aprende no dia a dia pode oferecer evidências novas e essenciais sobre como uma questão funciona e qual a melhor maneira de enfrentá-la, trazendo avanços para todo o campo.	<i>A questão ou as possíveis soluções podem ser mais bem compreendidas?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acompanhar o progresso e os desafios permite que você tome decisões com base em informações (por ex., renovar o financiamento plurianual ou adaptar seu plano de trabalho).	<i>Você está envolvido em uma iniciativa com diversas etapas? Há mais que um ponto de decisão?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se você for o principal doador, outras pessoas podem vir a você para certificarem-se que as grandes lições do projeto estão sendo destacadas e o progresso, documentado.	<i>Você é um apoiador ou financiador líder da iniciativa ou programa?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compreender o que funciona é fundamental para ampliar os esforços de forma eficaz. Você também pode precisar demonstrar sucesso em seu projeto para atrair outros parceiros.	<i>Há potencial para o trabalho ser replicado ou ampliado por vocês ou por outros?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dependendo do que você precisa saber (o motivo para sua avaliação), questões diferentes podem ser trabalhadas. Estas questões estão enraizadas no modelo lógico que forma a espinha dorsal de sua estratégia filantrópica.

Quando e como você deve avaliar?

Para cada um dos três tipos de resultados: Trabalho desenvolvido, consequências e impacto, você pode identificar os indicadores e os meios de identificação.

	Trabalho desenvolvido	Consequências	Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento no número de mulheres que se candidatam às bolsas – Aumento no número de mulheres que concluem o curso com sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento no número de mulheres com acesso à educação – Novas oportunidades de emprego por meio da educação 	Melhorias na oportunidades de trabalho e na participação econômica das mulheres
Indicadores	Número de mulheres completando o curso de treinamento vocacional	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados dos grupos de graduação – Pesquisas com as mulheres graduadas sobre como esse curso abre novas oportunidades 	Aumento na porcentagem de mulheres participando da força de trabalho
Formas de verificação	Recordes na escola vocacional	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados dos exames sobre as escolas vocacionais – Entrevistadas com foco nas mulheres graduadas 	Dados regionais divulgados pelo governo

Desenvolvendo e *aprendendo* com uma avaliação

Agora que você já refletiu sobre a necessidade e os diferentes tipos de avaliação, a tabela abaixo pode te ajudar a estruturar seus pensamentos a respeito da sua filantropia.

	Monitorar atividades	Monitorar o progresso em relação aos objetivos	Compreender o impacto
Preciso sempre fazer isso? Quando é apropriado?	O monitoramento é apropriado quando você delega a ação a outra pessoa, por meio de uma doação, solicitação de parceria ou algo equivalente (quase sempre)	Avaliar o progresso é adequado se você estiver desenvolvendo ou financiando um processo com diversas etapas	A avaliação de impacto é necessária se sua filantropia procura iniciar ou mudar alguma coisa (por ex., comprovar uma inovação, um estudo-piloto, ou se um projeto é representativo)
Que tipo de perguntas devo fazer?	<ul style="list-style-type: none"> – Os parceiros estão fazendo aquilo que foi determinado? – As coisas estão custando muito mais ou muito menos que o planejado? Por quê? – O que isso significa para o plano de trabalho? 	<ul style="list-style-type: none"> – As coisas estão caminhando de acordo com o planejado? – Você está obtendo os resultados esperados? – Por quê? – Como deve adaptar ou melhorar sua forma de trabalho? 	<ul style="list-style-type: none"> – Os resultados que está obtendo parecem ter o efeito desejado? – Suas suposições sobre a teoria da mudança estão corretas? – Como você deve se adaptar ou melhorar sua estratégia?
Por que preciso fazer?	Para assegurar que seus recursos sejam usados de forma eficiente, como pretendido	Para ver se as coisas se desenrolam conforme o planejado e se precisa fazer alterações para alcançar os resultados pretendidos	Para refinar sua estratégia e teoria de mudança e para validar seu trabalho, de forma que outros possam construir a partir dela
Onde encontro a informação? (meios de verificação)	<ul style="list-style-type: none"> – Relatórios regulares de parceiros / beneficiários – Um processo simples, padronizado (por ex. um relatório quadrimestral, telefonemas frequentes etc.) podem ser apropriados 	<ul style="list-style-type: none"> – Relatórios regulares de parceiros / beneficiários – Perguntas periódicas aos beneficiários e/ou a outras partes interessadas – Algumas questões terão de ser adaptadas para a iniciativa específica 	<ul style="list-style-type: none"> – Dados coletados por um avaliador (que podem ser encomendados por você ou por outra organização) – Incluir informações de parceiros/bolsistas, outras partes interessadas e terceiros – Se for o caso, um marco zero deve ser definido no início da iniciativa
O que faço com as respostas quando as obtiver?	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhar contra a corrupção – Demonstrar conformidade com as leis locais – Assegurar que seu dinheiro/outras recursos estão sendo usados com sabedoria – Trabalhe com parceiros para aprimorar a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> – Concentre recursos nas atividades mais promissoras – Compartilhe as lições do processo com o setor – Refine sua estratégia e identifique novas oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstre valor a outros doadores e definidores de políticas – Compartilhe as lições

Alguns *aspectos importantes a considerar* no planejamento da avaliação

Focar nos resultados

É muito importante concentrar sua avaliação não apenas no trabalho desenvolvido, mas também avaliar seus objetivos e as consequências alcançadas. Se você medir apenas o seu trabalho, você pode não ver realmente as consequências de fato de seu projeto. Por exemplo, o fato de que as mulheres tenham concluído o curso de formação profissional pode não ser suficiente para alcançar a melhoria das oportunidades de emprego para as mulheres de certa região.

O tempo é importante

Também é importante compreender que, para ver as alterações em relação a resultados e impacto, pode ser necessário um período mais longo. Geralmente o trabalho desenvolvido pode ser visto assim que o projeto é concluído, mas, por exemplo, no caso do curso profissionalizante para mulheres, a ajuda para conseguir um emprego será evidente apenas seis meses após terem concluído o curso.

Seja criativo

Em alguns casos encontrar os indicadores para certas mudanças de comportamento, principalmente na área dos direitos civis e políticos, pode ser mais desafiador do que para outros avanços socioeconômicos mais diretos. Por exemplo, um projeto para garantir os direitos humanos de prisioneiros por meio da formação de agentes penitenciários: o indicador perfeito de sucesso seria o número de presos que não receberam maus tratos graças ao projeto. No entanto, isso seria quase impossível de avaliar. Uma alternativa seria a elaboração de relatórios por meio de entrevistas selecionadas por detentos sobre como o tratamento melhorou nos meses seguintes ao projeto, e de relatos próprios de agentes penitenciários sobre aquilo que acreditam ter aprendido no curso e como eles aplicam os ensinamentos. Isso também pode ser verificado por um observador externo visitando a prisão em intervalos regulares. De maneira geral, é preciso ser criativo com indicadores e encontrar aqueles que são uma boa medida de sucesso e relativamente fáceis de serem verificados.

Menos é mais

Um número pequeno de medidas-chave geralmente fornece informações suficientes. Ter um sistema complexo com indicadores múltiplos e enorme ônus para a coleta de informações para verificações não necessariamente produz os melhores resultados. No pior cenário, um sistema muito complexo vai fazer com que em algum momento as pessoas deixem de coletar os dados. A coleta da informação também leva tempo e esforço que poderiam ser dedicados a outras atividades, por isso encontrar o equilíbrio é fundamental.

Uma boa pergunta para fazer a si mesmo é: “se forem direcionados esforços para essa questão, como ficaria o quadro geral? Quais as coisas que seríamos capazes de observar?” Esta abordagem geralmente te orienta a algumas medidas significativas.

O qualitativo pode ser tão bom quanto o quantitativo

A maioria das avaliações tenta focar em dados quantitativos brutos. Em muitos casos os dados qualitativos ou mesmo percepções anedóticas são suficientes para demonstrar que as coisas estão melhorando. Por exemplo, ao perguntar a uma ONG sobre como eles sabem se têm uma boa reputação, nem todos os funcionários serão capazes de citar um estudo realizado para medir sua imagem, mas muitos apontariam o fato de que, quando falam sobre a ONG para a qual trabalham, a maioria das pessoas responde com uma associação positiva. Isso pode ser considerado um indício anedótico e, em muitos casos, isso pode ser suficiente para comprovar um ponto.







Contribuir para os resultados é geralmente suficiente

Buscar uma atribuição causal entre suas atividades e resultados específicos pode ser desejável, mas nem sempre é viável e geralmente custa caro. Em muitos casos, saber que seu projeto contribuiu para uma determinada causa junto a muitas outras deveria ser suficiente. De qualquer forma, em alguns casos é quase impossível saber com certeza. Por exemplo, você pode trabalhar com o projeto para melhorar a participação das mulheres no mercado de trabalho, mas pode ser que um “boom” econômico do país gere maiores oportunidades para as mulheres. Portanto, mesmo sem o projeto do curso profissionalizante, um número maior de mulheres teria entrado no mercado de trabalho. Pode ser ainda que devido ao projeto mais mulheres estivessem prontas para aproveitar as oportunidades relacionadas ao boom econômico. Isolar a contribuição exata seria muito difícil e oneroso e esse esforço pode não valer a pena.

Considere a eficácia institucional

Muitas organizações apenas se concentram na avaliação de seus projetos ou programas. Outro viés é avaliar também a eficácia institucional - portanto, saber somente aquilo o que você conseguiu não é suficiente. Ter uma ideia clara de como você trabalhou e alcançou os resultados também é valioso. Por exemplo, no que se refere à eficácia institucional, a fundação poderia considerar a qualidade das relações com as diferentes partes interessadas, incluindo os beneficiários que a apoiam, a reputação da fundação, a eficiência no gerenciamento de operações etc. É importante encontrar medidas que sejam significativas para a organização.

Considerações práticas

	Definir objetivos claros Sem saber o que deseja alcançar não há como saber o quão perto está de seus objetivos - ou mesmo se está no caminho certo.
	Apenas se pergunte se vale a pena descobrir a resposta Para que a aprendizagem e a avaliação sejam úteis e eficazes em termos de custos, o montante gasto em fazer uma pergunta não deve exceder o valor de conhecer sua resposta.
	Cooperar em vez de rivalizar A aprendizagem deve ser feita com parceiros e beneficiários. Assim, aumenta-se o custo-benefício dos recursos investidos e garantem que parceiros também se beneficiem e possam melhorar a cooperação.
	Fornecer aos parceiros a flexibilidade para inovar É importante responsabilizar os parceiros pelos resultados. Ser prescritivo demais sobre como alcançá-los pode sufocar a inovação e reduzir a probabilidade de sucesso.
	Dizer com antecedência aos parceiros o que você quer saber Pode ser tentador manter os parceiros "sempre alertas" fazendo perguntas-surpresa. No entanto, isso limita a capacidade deles de encontrar a informação correta no momento oportuno e mina a relação de confiança necessária para uma cooperação bem sucedida.
	Compartilhar os sucessos e lições aprendidas A finalidade da avaliação em algum nível é sempre o aprendizado. Quanto mais os filantropos e as organizações que apoiam estejam dispostos a compartilhar o aprendizado com os outros, mais podemos nos beneficiar e usar recursos escassos com eficiência.

Produzindo uma avaliação

Ao começar, decida se precisa fazer avaliação, qual sua finalidade e comece a formular as perguntas que precisam de respostas.

Capítulo 7

Escolher um veículo filantrópico

O que é um *veículo filantrópico*, por que escolher um?

Definição

O veículo filantrópico é a entidade legal e organizacional para sua filantropia. Uma fundação é um tipo de veículo bem conhecido; no entanto muitas outras opções estão disponíveis.

Valor

- **Fornecer organização e estrutura para sua filantropia**
- **Permite que você gerencie os aspectos jurídicos e financeiros de seu engajamento de uma forma eficaz**
- **Oferece uma plataforma para estruturar a experiência adequada para compreender sua visão e implantar sua estratégia**
- **Pode te permitir continuar sua filantropia para além da sua vida**
- **Oferece a oportunidade de customizar seu nível de participação**

Qual veículo é o melhor para sua filantropia?

Ao refletir sobre o veículo certo para você é bom olhar de forma introspectiva para seus requisitos e preferências pessoais e olhar o que é mais adequado à sua visão e estratégia.

Muitas vezes uma fundação pode parecer a escolha mais óbvia, mas começar uma filantropia criando uma fundação é como começar uma família ao

comprar uma casa. Pode ser o veículo certo ou pode ser que não. Obter a primeira experiência filantrópica usando diferentes veículos é uma ótima maneira de construir sua própria experiência e aprender mais sobre suas necessidades e se elas justificam criar uma fundação.

Explorar suas preferências pessoais

1. Seu nível de interesse em acompanhar pessoalmente o progresso de sua filantropia
2. Sua vontade de assumir responsabilidades e custos administrativos
3. Seus impostos, governança familiar e requisitos de sucessão
4. O horizonte de tempo de sua filantropia
5. Seu grau de flexibilidade desejado

Explorar o que é certo para a sua estratégia

1. Nível de capacidade disponível para atender seus objetivos filantrópicos
2. O grau de associar publicamente seu nome pode ser benéfico para seus objetivos
3. A existência de conhecimento acessível em torno daquilo que funciona
4. A necessidade por uma ação coordenada
5. Facilidade de identificar as oportunidades certas para apoiar

Escolher seu veículo filantrópico

Criar uma fundação para concentrar a realização de seu trabalho filantrópico costuma ser tentador. No entanto, uma fundação nem sempre é a solução correta. Em geral, uma fundação pode ser definida como: "baseada em ativos e conduzida por causas [veículos]. Elas não têm membros ou acionistas e são constituídas separadamente como órgãos sem fins lucrativos. As fundações

se concentram em áreas que vão desde meio ambiente, serviços sociais, saúde, educação, ciência, pesquisa, artes e cultura. Elas possuem uma fonte de renda estabelecida e confiável, o que lhes permite planejar e realizar um trabalho com mais longevidade do que muitas outras instituições, como governos e empresas." (Centro Europeu de Fundações)

Qual é a melhor estrutura para você?

Marque suas respostas para cada uma das perguntas da tabela. Feito isso para todas as questões, identifique o centro de gravidade de suas respostas. Você está mais para a direita, no centro ou mais à esquerda? Há questões de importância específica para você que devem ter maior peso?

Explorar suas preferências pessoais

Não muita, prefiro flexibilidade	<input type="text" value="Quanta certeza tem daquilo que quer fazer?"/>	Comprometido com causa(s) específica(s)
Não é tão importante	<input type="text" value="Quão envolvido você que estar na organização?"/>	Muito significativamente
Não	<input type="text" value="Deseja que sua filantropia continue após seu falecimento?"/>	Sim
Não	<input type="text" value="Tornar seu nome público fortaleceria sua estratégia?"/>	Sim
Prefiro terceirizar	<input type="text" value="Quão envolvido você quer estar com a administração?"/>	Disposto e capaz de assumi-las
Doações pequenas e contínuas	<input type="text" value="Quais são seus requisitos tributários?"/>	Uma doação única e de grande porte

Explorando o que é certo para a sua estratégia

Muito - soluções comprovadas e bem conhecidas	<input type="text" value="Quanto conhecimento existe nesse setor?"/>	Pouco - novas pesquisas e experiências serão provavelmente necessárias
Não muito - fundará projetos isolados independentes	<input type="text" value="Sua estratégia requer esforços coordenados?"/>	Definitivamente - irá desenvolver áreas de programa coesas
Sim	<input type="text" value="Existem atores fortes e capazes no setor?"/>	Não - pode ser necessário se dedicar à capacitação
Sim - apoiará principalmente os esforços existentes bem conhecidos	<input type="text" value="Será fácil encontrar parceiros e projetos?"/>	Não - pode precisar começar e mesmo operar seus próprios projetos

Quais *alternativas* existem às fundações?

Considerando suas respostas para as questões colocadas anteriormente, você pode escolher um modelo específico que nem precise de um veículo ou realmente construir um veículo novo e criar uma fundação. A tabela abaixo lista alguns veículos

comuns de doação e explora seus principais benefícios tanto para você quanto para sua filantropia. A figura explica como sua escolha de veículo pode mudar com o tempo, à medida que se torna mais experiente e mais envolvido com sua filantropia.

	Doação direta	Fundos discricionários	Fundos Direcionados
Definição	– O doador fornece apoio financeiro direto a organizações de filantropia caso a caso, doação por doação	– O doador cria um fundo permanente para realizar seus desejos de filantropia e um comitê de doações toma as decisões de financiamento.	– O doador realiza uma contribuição irrevogável de ativos pessoais para a filantropia e, em seguida, recomenda como, quando e para quais causas a renda e os recursos da conta serão distribuídos
Considerações para suas preferências pessoais	– O doador retém o controle sobre as doações bem como as decisões de investimento – Sem custos administrativos fixos – Potencial dedução de impostos	– O doador possui menos controle sobre decisões de doação – Custos administrativos baixos – Potencial dedução de impostos	– O doador decide quais beneficiários apoiar – Custos administrativos baixos – Potencial dedução de impostos – É possível o envolvimento de um membro da família
Considerações para sua estratégia	– O caminho mais direto ao apoiar a capacidade já existente – O financiamento de projetos caso a caso permite flexibilidade	– Conhecimento e expertise fornecidos por comitê de doações e/ou equipe do programa – Aplicável ao apoiar capacitação já existente	– É possível financiar projetos existentes por meio de doações coordenadas – Conselheiros profissionais oferecem conhecimento e expertise – O doador da seu nome ao fundo para ajudar a divulgar a causa






Adaptar seu veículo ao seu próprio desenvolvimento filantrópico

O modelo operacional correto para sua filantropia pode mudar conforme você amplie seus esforços e suas atividades se tornem mais complexas ou

ambiciosas. Portanto, não tenha receio de começar pequeno e estar aberto a mudar o veículo à medida que suas necessidades evoluam.



Considerações práticas

	Considerar doações para países estrangeiros Doações para beneficiários estrangeiros envolvem várias jurisdições e pode ser uma questão complicada. Redes transnacionais de doação podem ajudar a garantir doações transparentes e com eficiência fiscal.
	Perceba que os veículos não são excludentes entre si Sua filantropia pode, mas não precisa ser restrito a um único veículo. O importante é identificar os que são corretos para sua estratégia.
	Evite a duplicação A fim de evitar a duplicação desnecessária e para garantir o uso mais eficiente de seus recursos, verifique se você não está criando uma estrutura que já existe.
	Saiba que um veículo altera sua relação com seus ativos Ao criar ou usar um veículo, você pode alterar a relação jurídica com seus ativos. Impostos ou outros benefícios ligados a seus ativos dedicados a uma causa podem impor restrições, o que significa que esses ativos podem não estar mais disponíveis para outros fins.
	Consulte um consultor jurídico e fiscal Tanto implicações jurídicas quanto fiscais do seu veículo selecionado variam de acordo com a jurisdição. Consultar um especialista quanto a essas questões irá te ajudar a compreender melhor o ambiente regulatório e tomar uma decisão informada.

Compreender todas as suas opções

A lista completa dos veículos filantrópicos é longa e varia de acordo com a jurisdição. Os exemplos aqui apresentados ilustram os tipos principais, mas você deve checar com um especialista do próprio país para determinar as opções disponíveis localmente, assim como o foco escolhido.

Dê o primeiro passo

Contate um especialista jurídico e/ou fiscal tarimbado que conheça o setor filantrópico e que possa te aconselhar sobre os diversos veículos que podem estar disponíveis na jurisdição legal correspondente para desenvolver sua filantropia. Lembre-se, cada país terá regras e normas diferentes.

Capítulo 8

Governança e formação de equipe para a fundação

Como *gerenciar* e *formar* uma equipe para a fundação?

Definição

Um conselho é um órgão voluntário que possui uma obrigação legal de monitorar como uma fundação é administrada e é um elemento-chave de governança. A equipe é formada por funcionários (pagos) que gerenciam e implementam atividades que desenvolvam a visão e os objetivos da fundação.

Valor

- **Um conselho oferece acompanhamento estabelecido legalmente para uma fundação**
- **O conselho e equipe certos podem estender sua capacidade de realizar sua visão e aumentar sua eficiência ao fazê-lo**
- **O conselho e equipe certos podem compartilhar a carga de trabalho e reduzir o risco em suas atividades filantrópicas**
- **Escolher a equipe e conselho certos é particularmente importante se você quiser que sua filantropia seja prolongada para além de sua vida ou se seu envolvimento pessoal for limitado**

Construir a organização certa

Se você decidir que criar uma fundação é a melhor forma de estruturar sua filantropia, você terá de considerar como estruturar um conselho (que é um requisito legal em muitas jurisdições), e a equipe que

irá precisar. Essas decisões são importantíssimas, já que resultarão na incorporação de sua filantropia a uma rede maior, potencialmente pública, bem como os custos operacionais fixos e as responsabilidades de gestão.

O que é um conselho? Por que um conselho é necessário?

As funções principais de um conselho de administração podem ser resumidas como:

- Supervisão da missão: assegurar que as atividades da fundação contribuem para sua missão
- Supervisão fiduciária: “garantir que doações sejam bem investidas, e que a operação seja administrada com eficiência”

Um conselho também pode se envolver na implantação de sua visão (aconselhamentos, advocacy, decisões de doação etc.). Isso depende da natureza de sua filantropia.

O conselho é compulsório na maioria das jurisdições. Além disso, você pode ter outros órgãos para dar aconselhamentos, como um conselho consultivo ou um comitê técnico.

Por que uma equipe pode ser necessária?

Há dois tipos básicos de equipe:

- A equipe administrativa gerencia as operações do dia-a-dia (p. ex., processar os pedidos de doação, elaborar as atas de reuniões ou preencher os requisitos de relatórios legais)
- A equipe do programa ajuda a implementar sua visão filantrópica (por ex., avaliando os beneficiários, gerenciando projetos, etc.)

Nem todas as fundações precisam de equipes técnicas e administrativas - algumas podem dispensar ambas - para atingir sua visão e objetivos. Esteja ciente de que algumas jurisdições podem ter requisitos legais quanto à equipe.

Assegurar apoio jurídico

As exigências legais para criar uma fundação - e para definir o papel e a composição de um conselho e de uma equipe - variam de acordo com a jurisdição e isso pode ser uma tarefa complexa. Antes de começar é importante procurar aconselhamento jurídico especializado de alguém com experiência local.

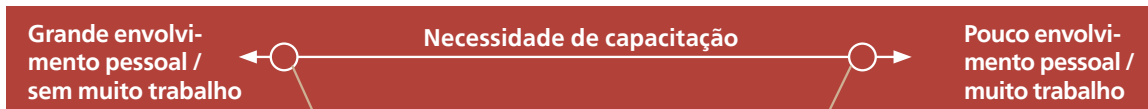
De que *tipo de organização* você precisa?

O tipo de conselho e equipe que você deve envolver se considerar a criação de uma fundação depende de duas dimensões-chave: qual a capacidade, e qual

experiência você irá precisar para implementar sua estratégia, além daquilo a que já tem acesso.

Identificar suas necessidades

Se colocar frente às questões abaixo deve te fornecer uma indicação sobre qual veículo pode ser ideal para você.



Se a sua dedicação a sua filantropia puder ser grande e/ou a sua estratégia for algo simples, o conselho irá desempenhar um papel mais consultivo e você poderá precisar apenas de alguns funcionários de apoio - ou mesmo nenhum.

Se você tiver alcance limitado para se envolver e/ou sua estratégia precisar de bastante trabalho, a fundação precisará de um conselho mais profundamente engajado e uma equipe de profissionais especializada para ajudar.

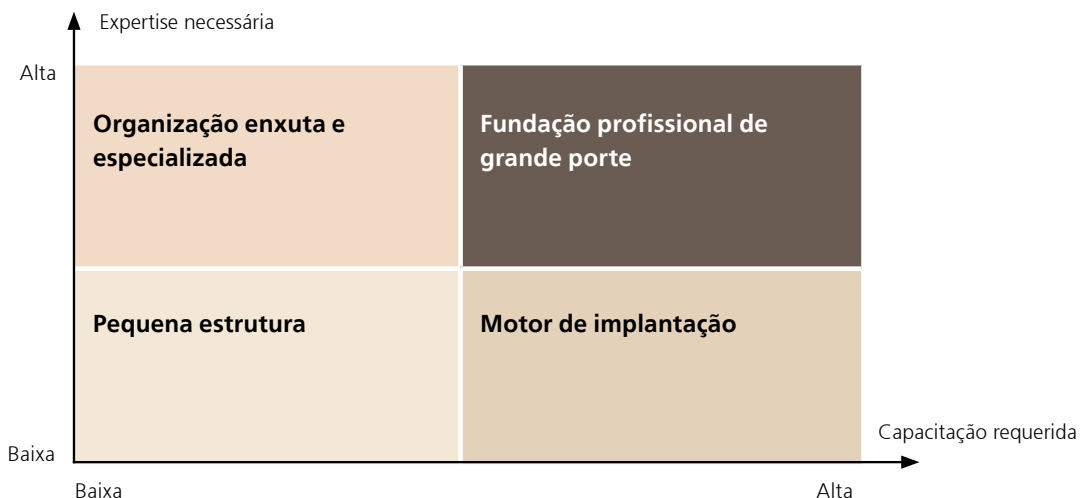


Se suas redes e conhecimento já são suficientes para realizar o trabalho, você pode concentrar o conselho e equipe em papéis funcionais mais básicos.

Se sua filantropia precisar de redes ou conhecimento especializados, você deve buscar recrutar equipe ou conselho com experiência significativa.

Investigar qual veículo é melhor para você

Dependendo da quantidade de trabalho previsto e as necessidades de experiência que você identificou, posicione-se sobre o diagrama abaixo para obter uma indicação daquele que pode ser o veículo ideal para você.



Implicações de seu modelo de governança e formação de equipe

Os papéis desempenhados por você, pela equipe e pelo conselho juntamente com os recursos que precisará investir para construir uma fundação variam de acordo com o modelo que for mais adequado para você. Como mencionado anteriormente, assim que você iniciar uma

fundação, as doações que você destina deixam de ser “suas”, portanto pense cuidadosamente no impacto para definir o modelo para ajudar a administrar esses recursos. Você pode construir sobre quatro tipos de fundações, como é detalhado na tabela.

	Pequena estrutura	Organização enxuta e especializada	Implantação	Organização profissional de grande porte
Seu papel	– Fundador	– Papel central em operações – Procure consultoria ampla, dentro e fora da organização	– Papel do CEO – Altamente envolvido na tomada de decisões, com apoio da equipe	– Supervisionar a direção – Decisões cotidianas delegadas à equipe
Papel do Conselho	– Conselho pequeno – Foco apenas em tarefas legais / fiduciárias básicas	– Conselho de porte médio – Fornece consultoria e orientação especializada	– Conselho pequeno – Foco em eficácia e eficiência organizacional	– Conselho maior – Fornece acesso a redes – Lidera os programas externamente
Papel da equipe	– Equipe administrativa pequena – Estrutura informal – Uma equipe integral pode nem ser necessária	– Equipe pequena – Na maior parte apoio networking / e facilitação para o conselho	– Papéis administrativos / gerenciais (por ex. apoio para seleção, relatórios legais, etc.)	– Equipe maior – Inclui agente de programa especializado / papéis de defesa
Recursos necessários	– Custos administrativos baixos – Esforço limitado para recrutar conselho especializado	– Custos administrativos baixos – Algum tempo/ esforço necessário para recrutar conselho especializado	– Custos administrativos de médio para alto – Algum tempo/ esforço necessário para recrutar equipe gerencial e conselho	– Altos custos administrativos – Tempo significativo / esforço requerido para recrutar equipe especializada e conselho
Exemplo	The Morgan Foundation¹ 1 Gerente + 4 Membros do Conselho Consultivo (da família)	The Staying Alive Foundation² 6 funcionários + 10 Membros de Conselho altamente conectados	The Broad Foundation³ 2 Fundadores tocam a fundação de forma ativa, apoiados por 16 funcionários e 14 Conselheiros	The Ford Foundation⁴ 88 financiadores, 1 Presidente, 8 Vice-presidentes, 12 Membros de alto nível do Conselho

Checagem de bom senso

No momento que chegar a uma conclusão sobre o tamanho da governança e da equipe que irá estruturar sua filantropia, pode fazer sentido checar uma última vez se essa decisão pode indicar que existe uma alternativa potencialmente mais fácil e menos custosa de obter o apoio necessário ou quais outras implicações resultam de suas necessidades por governança e equipe.

Um fundo com um conselho de doadores também poderia atender às suas necessidades?

Você conhece as pessoas que você precisa para o conselho?

A fundação precisa contratar sua própria equipe, ou alguma parte do trabalho pode ser terceirizado?

Seus recursos correspondem à dimensão da tarefa que está empreendendo?








¹ www.morganfamilyfdn.org/governan.html

² foundation.staying-alive.org/en/about

³ www.broadfoundation.org/foundation_report.html

⁴ www.fordfoundation.org/about-us/leadership e www.fordfoundation.org/about-us/grant-makers

Considerações práticas

	Criar e seguir as descrições de funções Membros do conselho são mais eficazes quando lhes são atribuídas funções específicas e definidas que possam ser cumpridas. Combinar essas definições com as expectativas garante que as tarefas sejam executadas de forma eficiente.
	Estruturar um conselho diverso Um conselho diversificado (em termos de formação cultural, gênero, experiência profissional, conhecimentos na área) é um reservatório de ideias e inovação. Definir um prazo fixo (renovável) para o conselho - p. ex., três ou cinco anos - oferece a oportunidade de reavaliar periodicamente sua composição e fazer as alterações necessárias. Certifique-se de identificar potenciais conflitos de interesses.
	Determinar o papel estratégico da administração no início Os membros do conselho serão informados e podem ter opiniões fortes sobre onde e como agir. No entanto, a fim de evitar o risco de se perder no caminho por um conselho exageradamente entusiasmado, é importante ter uma estratégia clara e articulada.
	Contrate a equipe com o nível certo de qualificação Pode ser tentador contratar um especialista respeitado para chefiar a fundação. No entanto, se o papel dele/dela for principalmente administrativo (por exemplo, modelos A e C), essa é uma receita para a frustração e decepção de ambos os lados.
	Contrate um gerente em quem você confia e se identifica É fácil subestimar o quão engajado na fundação você vai querer estar, mesmo se tiver um papel mais distante. Portanto, trabalhar em conjunto com um gerente que compartilha sua visão, em quem você confia e se relaciona bem e pessoalmente, é essencial.
	Recompense os funcionários de forma apropriada É natural que queira dedicar a maior parte possível de recursos à sua filantropia. No entanto, para concretizar sua visão de forma eficaz, a fundação terá de investir para atrair funcionários bem qualificados, de alto calibre.
	Considere terceirizar atividades Nem sempre é necessário contratar um novo funcionário apenas porque um trabalho precisa ser feito. Se o papel for limitado por tempo ou contido em si mesmo, pode ser mais eficiente trazer um parceiro externo.

Envolvimento familiar

Trazer membros da família para o conselho pode ser uma forma importante de envolvê-los em sua filantropia. De forma ideal, isso deve ser parte de uma decisão mais ampla sobre se você deseja engajar na filantropia como um indivíduo ou como uma família (consulte o capítulo 10).

Contratar familiares como funcionários pode exigir considerações adicionais. Se você contratar familiares como funcionários, você deve garantir que estejam qualificados para a função.

Custos operacionais

É importante executar uma operação eficiente, mas você também deve investir o suficiente na equipe e na infraestrutura para ser capaz de entregar suas metas de forma eficaz.

Alguns filantropos estabelecem limites para custos operacionais (por exemplo, 5% ou 10% dos gastos anuais). Eles podem ser úteis para uma pesquisa futura, mas não devem ser aplicados arbitrariamente; é mais importante assegurar que tenha as ferramentas e equipe necessária.

Capítulo 9
Filantropia e seus ativos

Como *alinhar* ativos e filantropia?

Definição

Seus ativos são tudo que você tem (tanto ativos financeiros quanto reais) e podem ser usados para ampliar sua filantropia para além das doações tradicionais.

Valor

- **Gerenciar seus ativos alinhando sua estratégia de gerenciamento de investimentos e de ativos com sua estratégia filantrópica te dá a oportunidade de ampliar o alcance de sua filantropia**
- **A forma como você doa e aloca seus ativos em pessoas e organizações que apoia pode mudar e ampliar o impacto que está tendo**
- **A forma como gerencia e emprega seus ativos para maximizar o impacto de sua filantropia vai muito além de maximizar o retorno financeiro**

Como seus ativos e sua filantropia estão relacionados?

Até agora você pode ter considerado fazer doações a outro ou financiar suas próprias atividades como a essência de sua filantropia. Além de investir para obter retornos máximos, há muito mais que seus ativos podem fazer por sua filantropia. Ao rever sua própria estratégia de gerenciamento, não apenas para ver como ela se alinha com seus objetivos filantrópicos, mas também pensando em formas como você poderia doar de forma diferente, novas oportunidades para promover mudanças positivas na

vida das pessoas podem se abrir. Alinhar seus ativos com sua filantropia também significa considerar o quão apropriado é uma doação em relação às necessidades dos beneficiários ou como as diferentes formas de seu apoio financeiro podem influenciar positivamente os beneficiários.

Os exemplos seguintes ilustram como gerenciar e gastar seus ativos de forma alinhada com sua filantropia podem ampliar seu alcance e impacto.

Sua política de gastos deve seguir sua estratégia filantrópica

O Cliente A está comprometido em construir e operar uma escola em sua cidade por dez anos antes dela ser assumida pela Prefeitura. Os custos para construir e operar a escola irão variar anualmente. Seu gestor de ativos se certificou de que seus investimentos geram a renda e liquidez necessária para atender seus compromissos financeiros durante este período.

Sua visão filantrópica pode guiar sua escolha pelos investimentos

Um Cliente B tem a visão de um mundo onde todas as crianças tenham acesso à educação. Ela decidiu se desfazer de todas as empresas que empregam mão-de-obra infantil diretamente ou por empresas terceirizadas. Utilizando um processo de triagem de carteira proprietária, o banco da cliente a ajudou a alinhar seus investimentos com seus valores, visão e a necessidade de gerar retorno.

Sua visão filantrópica pode orientar seu gerenciamento de ativos

A fundação criada pelo cliente C acredita em dar às crianças um futuro mais promissor, fornecendo segurança econômica para suas famílias. O banco da fundação desenvolveu uma solução de investimento temático que permitiu investir US\$ 25 milhões da doação da fundação em pequenas e médias empresas para criar subsistência para agricultores africanos, gerando ao mesmo tempo retornos no índice do mercado.

Sua estratégia filantrópica pode solicitar diferentes tipos de doação

O Cliente D quer apoiar o desenvolvimento das pequenas empresas em sua comunidade por meio de capacitação. Além de bolsas para a universidade local oferecendo formação em negócios, seu banco ajudou a formatar um crédito a 0% de juros do empréstimo a uma associação de comércio local para construir um parque empresarial.

Equilibrando investimento e objetivos filantrópicos

Ao considerar alinhar seu investimento e objetivos filantrópicos, você sempre terá que equilibrar todos os componentes de sua estratégia de gerenciamento de ativos de tal forma que atinja os objetivos finais de:

- preservar seu capital
- gerar renda para atender seus compromissos filantrópicos
- assegurar a liquidez no momento certo

Esses objetivos são proporcionados por meio de fortes diretrizes de investimentos definidas em sua estratégia de investimento.



Preservação do Capital	Sua estratégia atual de gerenciamento de ativos preserva seu capital para atender as necessidades de preservação de suas atividades filantrópicas (inflação, vida útil ou despesas de seus ativos)? A longevidade de seu compromisso filantrópico influencia diretamente a necessidade de proteger seu capital contra a inflação.
Política de gastos	Seus investimentos te permitirão financiar seus compromissos filantrópicos, presentes e futuros? Seus ativos devem gerar renda suficiente para atender as necessidades de gastos determinadas por sua estratégia filantrópica.
Liquidez necessária	Você terá a liquidez certa, no momento certo, a fim de atender seus compromissos filantrópicos? Enquanto a política de despesas foca em quanto dinheiro você vai precisar para sua filantropia, você também precisa garantir ter liquidez à disposição para atender seus compromissos.
Alocação de ativos	Sua alocação de ativos atual converge com seus objetivos filantrópicos? O investimento que realiza não deve estar em contradição com sua visão. Considere investimentos baseados em valores (investimentos de impacto ou impacto social e títulos de investimento social) que não comprometam o desempenho e contribuam também para seus objetivos filantrópicos.
Supervisão de risco	Alguém possui uma visão centralizada de todos seus investimentos? Garantir a supervisão dos riscos agregados de seus investimentos quando forem gerenciados por mais de um gerente de ativos é essencial. A supervisão centralizada também permite que você monitore a extensão em que seus investimentos contribuem para sua filantropia.
Governança	Você possui a governança correta para permitir e incentivar intercâmbio e alinhamento entre a gestão de ativos e a gestão de sua filantropia? A coordenação entre aqueles que supervisionam o planejamento de seus investimentos e aqueles que planejam sua filantropia é a melhor maneira de garantir que a gestão de ativos se dê conforme os requisitos de sua filantropia.

Devo criar um endowment (fundo patrimonial)?

Criar um endowment significa dar uma personalidade legal a seus ativos. Isso é uma questão estruturante com considerações práticas fundamentais sem qualquer relação com seu gerenciamento de ativos e ligado à forma dada a sua filantropia, por exemplo, se você decidir criar uma fundação.

Criar um endowment de fato é uma forte demonstração de seu compromisso com uma causa. No entanto, ela deve ser considerada em relação a:

- Seu passivo no gerenciamento do endowment
- A propriedade e governança dos ativos dotados: Quão implicado você quer ser no gerenciamento e controle de seus ativos? Como está planejando sua sucessão? A capacidade de mudar a missão é importante para você?
- As implicações fiscais que isso pode ter

Como doar e gastar?

Além da doação tradicional há outras maneiras de apoiar seus beneficiários que podem ser mais adequadas para as necessidades que você está tentando atender, para suas ambições filantrópicas ou seus recursos.

Muitas vezes, um investimento em vez de uma doação pode despertar uma mentalidade completamente diferente por parte dos beneficiários e ajudar a evitar a dependência de doações. Por exemplo, investir em um

beneficiário em vez de fazer uma doação cria um forte compromisso da parte dele em relação ao investidor. Investimentos de capital privado permitem que os filantropos se empenhem ativamente com o beneficiário. Empréstimos e investimentos também podem ajudar a mobilizar capitais provenientes de fontes que não estariam disponíveis para atividades de doações.

A decisão sobre como você fornece os recursos devem ser parte do desenvolvimento de sua estratégia.

Doação tradicional:

Subsídio financeiro não reembolsável para apoiar um indivíduo ou organizações, incluindo doações em espécie.

Doações parciais:

Os recursos são concedidos sob a condição de que recursos adicionais sejam angariados pelo beneficiário.

Empréstimos:

Realização de empréstimos a instituições ou pessoas, incluindo microfinanciamento, títulos de investimento social.

Os recursos são doados e não reembolsados

Recursos são investidos

Endowment:

Doações que criam um endowment para apoiar uma atividade ou causa a longo prazo.

Repasses a fundo perdido:

Doações que podem ser reembolsadas em parte ou de forma integral se o beneficiário alcançar ou não certas metas (muitas vezes comerciais).

Subscrição:

Provisão de garantias para cobrir os riscos associados a uma atividade do beneficiário ou para permitir o acesso ao financiamento do mercado.

Investimentos:

Investir em empresas sociais como um meio de apoiar o seu desenvolvimento ou por meio de instrumentos financeiros inovadores, tais como fundos de investimento social.







A área de investimento social está se desenvolvendo rapidamente. Porém, apesar das claras evidências de que impacto social e resultados financeiros não são excludentes entre si, os investidores sociais enfrentam desafios de diversas formas ao investir com base em impacto. Os investimentos podem ser de muito longo prazo, investimentos mínimos podem ser substanciais e a medição do impacto social pode ser difícil.

Os investidores devem ser muito claros sobre as suas motivações e expectativas para garantir uma experiência satisfatória de investimento. Dito isso, o setor passa por um crescimento muito rápido, aumentando assim a chance de que, eventualmente, cada investidor social encontre a oportunidade de investimento que corresponda a suas necessidades e preferências.

i Ativos reais também podem fazer a diferença

Seus ativos não são apenas títulos, caixa ou ações. Não se esqueça da arte, edifícios e propriedade intelectual que você também pode doar ou emprestar a organizações filantrópicas que compartilham seus objetivos. Nem todas as organizações serão capazes de gerir e tirar o maior proveito destas doações. De fato, algumas também não irão querer receber doações que não seja em dinheiro. Não tenha medo de vender os ativos que pensa em doar e dê o dinheiro para sua organização ou projeto escolhido.

Considerações práticas

	Encontrar o gerente de ativos certo O gerente de ativos deve ser capaz de compreender os desafios que terá de enfrentar na gestão de todos os seus ativos, e também deve compreender seus objetivos filantrópicos.
	Fazer provisões para compromissos de longo prazo Garanta suas necessidades de gastos incorporam as disposições necessárias que você precisa fazer para compromissos de longo prazo. Não assuma compromissos financeiros em aberto.
	Considerar as implicações tributárias Lembre-se de que sua doação pode ter implicações tributárias para si mesmo, bem como a seus beneficiários. Estes precisam ser incorporados em especial para os beneficiários, pois a taxação pode reduzir o valor de uma doação ou ter implicações na geração de renda. Além disso, se você fizer investimentos sociais ou tradicionais através de um órgão filantrópico que recebe benefícios fiscais, pode haver restrições e limitações quanto à renda que podem gerar, ou quanto ao tipo de investimento que pode ser feito.
	Ter certeza de que o beneficiário possa lidar com sua doação Certifique-se de que os seus beneficiários tenham os recursos ou conhecimentos apropriados para gerir sua doação da forma que deseja. Lembre-se de que eles podem precisar de apoio extra para adquirir essa capacidade e garanta que haja provisões a este respeito. Além disso, a área de investimento social ainda é relativamente nova e muitas organizações podem não estar prontas. No entanto, é válido considerá-la.
	Fator de conservação e manutenção Lembre-se que determinados ativos exigirão conservação e manutenção no longo prazo. Você terá de considerar se é o doador ou o beneficiário que devem cobrir esses custos. Outra pergunta que deve fazer a si mesmo é se você espera que os ativos gerem sua própria renda para esta finalidade.
	Considerar o impacto de financiamento parcial Quando não estiver fornecendo o financiamento total para um projeto específico, esteja atento para a fonte do financiamento restante. O beneficiário será capaz de proteger este financiamento adicional e as condições de outros financiadores serão compatíveis com a sua?

Comece com pequenos passos

As seguintes ações simples irão te encaminhar para alinhar seus ativos e sua filantropia

- Revise seu gerenciamento de ativos atual. Uma análise dessa área te permitirá revisar a viabilidade de seus investimentos e identificar eventuais conflitos com suas ambições filantrópicas.
- Pense sobre como você pode fazer melhor uso de seus recursos para apoiar sua filantropia. Envolve seu gerente de ativos atual nesse processo pedindo para ele levantar oportunidades de investimento que rendam impacto financeiro e social.
- Verifique se todos os seus requisitos podem ser atendidos por um único gestor de ativos ou se outros podem abrir oportunidades para serviços e produtos que complementarão sua filantropia.

Seção 4

Como se engajar com outros?

Capítulo 10	Filantropia e sua família.....	Página 73
Capítulo 11	Redes e parcerias	Página 79



Capítulo 10
Filantropia e sua família

Filantropia *familiar*

Definição

Muitos filantropos decidem desenvolver sua filantropia junto com suas famílias. A filantropia familiar não é um tipo especial de filantropia, mas uma forma de juntar os familiares em torno de um projeto filantrópico

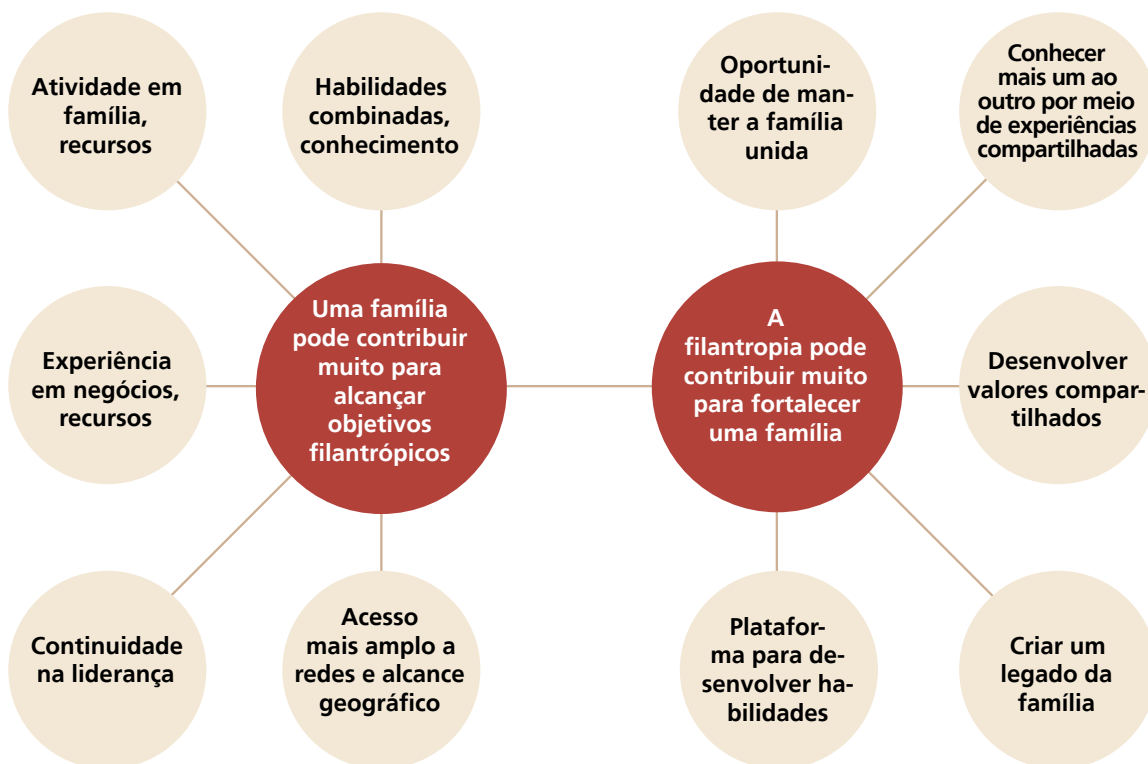
Valor

- Trata-se de uma oportunidade de aproximar os membros da família e criar uma ponte entre as gerações,
- É uma forma de compartilhar e demonstrar valores e mobilizar recursos adicionais
- Ele pode fornecer uma plataforma para o desenvolvimento de capacidades, interesses e habilidades das gerações futuras
- Pode ajudar a estabelecer o nome de sua família e criar um legado

Por que e quando você escolheria a filantropia familiar?

À medida que você passa a planejar sua filantropia, você pode querer considerar compartilhar essa jornada com aqueles que estão próximos de você. Além de unir sua família, compartilhar a filantropia com sua família fornece uma oportunidade para aproveitar ao máximo as diferentes habilidades que membros da família podem oferecer: seu tempo, interesses, compromisso, expertise e até mesmo mais recursos financeiros. A filantropia familiar é uma forma especial de compartilhar interesses

e desenvolver atividades conjuntas no âmbito da família. Isso irá gerar benefícios para a família, bem como a cada um de seus membros. No entanto, por permanecer como uma questão muito pessoal, é necessário planejamento e execução cuidadosos, a fim de alinhar interesses e preferências dentro de uma família. A ilustração abaixo fornece uma visão geral do que uma família pode oferecer e ganhar ao se envolver em filantropia.



Como a *filantropia familiar* se diferencia

Em oposição à filantropia tradicional, trabalhar com sua família trará diferentes conjuntos de desafios e considerações a serem incorporados às diferentes fases do desenvolvimento de seu projeto. Estas serão relacionadas ao fato de saber ou não se todos os membros familiares estão envolvidos e o seu grau de

envolvimento. De forma simplificada, elas serão uma consequência de alinhar diferentes objetivos e preferências pessoais.

Estes desafios surgirão em cada etapa de seu projeto filantrópico desde o planejamento até a operação.



Perguntas importantes para você responder

Envolver-se em filantropia com os membros da família também significa ser sensível quanto à comunicação e aos relacionamentos e ser claro sobre o seguinte:

Quem	Quais membros da família devem ser envolvidos na filantropia, em que etapas?
Papel	Que papel atribuir aos familiares: formal ou informal? Deve haver curadores, codoador, cofinanciadores? Deve haver voluntários ou gerentes remunerados?
Financiamento	Quais serão as fontes e a amplitude do financiamento para a filantropia? riqueza pessoal, negócios familiares, cofinanciamento com outros membros da família, angariação de recursos?

Planejamento	Definir um foco e uma visão Familiares podem ter ideias diferentes e diferentes níveis de interesse em filantropia. Você pode ter que considerar o desenvolvimento de uma visão adaptada para sua filantropia familiar para que seja a mais inclusiva possível.
	Planejando e decidindo uma abordagem e estratégia Os interesses diversos de familiares podem requerer a condução de trabalho filantrópico por meio de mais de uma visão e estratégia.
	Gerenciamento operacional A filantropia familiar também significa encontrar um papel para membros familiares no gerenciamento do projeto/empreendimento filantrópico. O desafio é reconciliar o entusiasmo de familiares pela filantropia e, ao mesmo tempo, assegurar que a expertise correta esteja disponível.
Implementação	Veículo, governança e financiamento O veículo e, especialmente, a governança escolhida para sua filantropia familiar devem ser capazes de acomodar as gerações mais novas e permitir que eles tragam sua própria visão. Ao alocar o financiamento para seus projetos filantrópicos, é importante gerenciar as expectativas e assegurar a abertura e imparcialidade nesse assunto.
	Ativos A questão de financiamento e de quais ativos dedicar ao empreendimento filantrópico frequentemente provoca conflitos nas famílias.

Para *começar*

Ter considerado os diversos elementos de seu trabalho filantrópico onde considerações especiais devem ser feitas ao engajar sua família e compreendido o

ambiente familiar com o qual você pode se envolver na filantropia e quais são suas implicações é um passo importante.

Por que e quando você escolheria a filantropia familiar?

Compreender os interesses e preferências de familiares e o grau em que eles se sobrepõem permitirá que você estabeleça as melhores fundações para as ambi-







ções filantrópicas de sua família. Onde você e seus familiares se posicionam?

Base do trabalho	Compreensão das motivações dos membros familiares	Necessidade de capacitação	
		Familiares têm uma visão convergente e interesses sobrepostos	Familiares têm visões e interesses divergentes/exclusivos
Planejamento de sua filantropia	Definição de foco e visão	<ul style="list-style-type: none"> – O quão alinhada você pode tornar a sua visão familiar e ainda assim equilibrar os interesses dos envolvidos? – Será possível incorporar os interesses dos futuros membros? 	<ul style="list-style-type: none"> – Há um tema preponderante, como localização geográfica ou abordagem, com o qual todos podem se identificar? Há algum denominador comum? <p><i>Caso contrário, você deve considerar executar iniciativas diferentes, cada uma com foco e visão próprios.</i></p>
	Decisão da abordagem e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Você será capaz de assegurar e participação de todos os membros da família na construção da abordagem e da estratégia para o empreendimento filantrópico? <p><i>Você pode separar pequenas parcelas de dinheiro para que os familiares definam seus próprios interesses.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Todos os membros familiares são capazes e estão dispostos a demonstrar o mesmo nível de comprometimento? 	<ul style="list-style-type: none"> – Você pode desenvolver abordagens e estratégias diferentes para projetos de familiares diferentes. – Você tem certeza de que os membros familiares relevantes estão dispostos a dedicar o tempo e esforço que esse processo requer? Onde haveria oportunidades para sinergias?
Implantação de sua filantropia	Gerência operacional	<ul style="list-style-type: none"> – Já há oportunidades suficientes para membros familiares compartilharem as experiências e aprenderem com o engajamento filantrópico? <p><i>Garantir que as novas gerações “aprendam os macetes” do trabalho filantrópico familiar é importante, especialmente se eventualmente assumirem este trabalho. Além disso, permitir que experiências sejam compartilhadas entre os membros da família torna o compromisso filantrópico mais rico e gratificante.</i></p>	
	Veículo e governança	<ul style="list-style-type: none"> – Qual tipo de estrutura que é a mais apropriada para as ambições familiares? – Qual papel os familiares desempenharão na governança dessa(s) estrutura(s)? <p><i>Você pode precisar criar mais de um veículo no longo prazo. Você também deve garantir encontrar um bom equilíbrio entre o entusiasmo dos membros da família e a necessidade de especialistas externos para assegurar que conhecimentos e experiência adequados estejam disponíveis para controlar sua filantropia.</i></p>	
	Ativos	<ul style="list-style-type: none"> – Como o ônus de financiar o trabalho filantrópico da família pode ser compartilhado entre membros, entre gerações? <p><i>É importante que as decisões financeiras sejam tomadas com transparência e que, ao máximo possível, sejam justas a todos os membros familiares, incluindo aqueles que não participam ou não querem participar.</i></p>	

Considerações práticas

Estruturar a filantropia familiar, em particular por meio de uma fundação, traz recompensas especiais, mas alguns desafios extras também. Quanto mais cedo estes forem previstos no planejamento, melhor.

Embora na maioria dos casos a filantropia familiar seja uma atividade transmitida por gerações, os jovens membros da família podem muito bem começar uma paixão que se espalha às gerações mais velhas.

	Garantir um acordo comum É importante assegurar, desde o início, um comum acordo entre a família sobre a abordagem, quantias, e veículos filantrópicos a serem utilizados.
	Esteja ciente dos custos de oportunidade Todos os envolvidos devem entender que um compromisso filantrópico exige a dedicação de recursos que não estarão disponíveis para outros fins.
	Envolve um consultor neutro Pode ser útil envolver alguém de confiança e neutro para facilitar os debates e acordos da filantropia familiar. De fato, diferentes membros da família podem trazer suas próprias ideias fortes e passionais à sua filantropia. Isso pode ser um ponto forte, mas também uma fonte de tensões.
	Deixe espaço para indivíduos Diferentes soluções filantrópicas se adequarão a diferentes famílias: a busca de uma única visão e plano unificados pode não ser a melhor abordagem onde houver variação muito grande de interesses individuais, e pode ser importante deixar espaço para indivíduos buscarem opções e agendas alternativas.
	Construir um legado de filantropia Para famílias que escolheram o caminho de uma fundação para sua filantropia, o planejamento para a sucessão da fundação terá de ser tratada desde o início.
	Estabelecer sucessões hereditárias As transições de uma geração ou de um conjunto de membros do conselho para outros pode trazer seus próprios desafios para a realização de sua filantropia; padrões, ideias e compromissos da família podem mudar ao longo do tempo; pode ser importante antecipar e estabelecer alguns preparativos para gerenciar este processo de uma forma com a qual você se sinta confortável.

Trazendo a família a bordo

Comece a testar a ideia de filantropia com os membros da família. Tente compreender o interesse deles em se envolver com causas sociais. Encontre aliados potenciais para começar a criar o interesse dentro da família. Lembre que existem diferentes maneiras de se envolver como uma família em filantropia. Potenciais pontos de partida incluem:

- Identificar oportunidades de compromisso com a filantropia. O voluntariado e a decisão de fazer pequenas doações como família podem ser um bom começo e fornecer experiências gratificantes em primeira mão.
- Considere levar a família para visitar um local para fornecer para uma concreta compreensão das causas e possíveis intervenções sociais. Várias organizações têm prazer em ajudá-lo a organizar essas visitas e não precisam ser longe ou perigosas.
- Planeje uma oficina sobre filantropia familiar com a ajuda de um moderador experiente. Tais oficinas permitem que os membros da família compartilhem suas paixões e ideias, bem como discutir diversas opções sobre como se envolver, criando assim o entusiasmo.

Capítulo 11
Redes e parcerias

Como *redes e parcerias* me ajudam a alcançar meus objetivos?

Definição

Redes e parcerias filantrópicas variam de associações independentes de filantropos a grupos formais de financiadores trabalhando em conjunto em áreas de interesse comum

Valor

- **Elas fornecem oportunidades para conhecer pessoas com a mesma mentalidade e organizações e podem te permitir aprender a partir dos esforços de outros**
- **Elas podem te colocar em contato com filantropos com experiência complementar**
- **Elas podem ajudar a aumentar a quantidade de recursos dedicados a sua causa**
- **Elas permitem que você trabalhe com outros em questões especiais**

A filantropia não precisa ser um empreendimento isolado

No capítulo 5, discutimos de forma mais profunda as questões relacionadas a encontrar os parceiros certos e avaliar projetos e organizações adequados com os quais se envolver. Depois de ter criado as oportunidades de cooperação, o trabalho em rede também deve continuar como uma parte integrante de sua filantropia. Como afirmamos anteriormente, compartilhar sua jornada com outros pode ser muito gratificante. Isso evidentemente poderia incluir sua família, mas você também pode ampliar o seu círculo ainda mais para incluir filantropos semelhantes e fundações tanto em nível nacional como internacional.

O trabalho em rede, ou networking, com seus pares pode ajudá-lo a aprender com eles e encontrar res-

postas para algumas das perguntas que você irá enfrentar em seu trabalho, tal como o “funciona ou não”? “Quais são boas organizações em sua área”? “O que há de novo em sua área”?

A parceria com seus pares pode envolver financiamento de projetos específicos, ou desenvolvimento de uma plataforma comum abrangente para a ação coletiva em um problema social complexo.

Ao estabelecer parcerias com organizações afins e construir redes em torno destas parcerias, certamente surgirão oportunidades para você aprender, financiar em conjunto com outros, e agir coletivamente, como apresentado nos exemplos a seguir.

Aprenda	Financiamento em conjunto	Agir coletivamente
A plataforma Synergos reúne mais de 250 filantropos trabalhando na área de pobreza e injustiça globais e permite aprender e colaborar através de seminários, visitas de aprendizagem e conferências.	O Funders Collaborative para crianças no Malauí é um esforço conjunto de quatro entidades financiadoras para ajudar crianças no Malawi a crescerem livres do ônus esmagador do HIV e AIDS.	O Programa Europeu para Integração e Migração, patrocinado por uma rede de doze fundações, é uma plataforma abrangente de projetos, para o desenvolvimento de capacidades e defesa a respeito da integração e da migração na Europa.

Quando e por que *trabalhar em rede* ou *fazer parcerias*?



Tomar uma decisão

Você deve decidir por si próprio se e quando o engajamento com pares faz sentido. Aqui estão algumas questões que irão ajudá-lo a se concentrar se deve ou não considerar o desenvolvimento ou participação em redes para buscar seus objetivos e,

além disso, se trabalhar com parceiros seria um ativo. Uma resposta “sim” a uma ou mais destas questões abaixo indicam que a rede e/ou construção de parcerias pode ser interessante para você.

		Sim	Não
Você deve trabalhar em rede?	Você deseja compartilhar sua jornada de filantropia com pares de mentalidade semelhante? Há outros filantropos trabalhando no seu mesmo tema escolhido e com os quais você poderia aprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Há outros filantropos em sua região geográfica trabalhando em um foco que você poderia aprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Você pode se beneficiar ao aprender mais sobre as melhores práticas relacionadas à sua abordagem filantrópica escolhida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Você já descobriu algumas práticas promissoras, fatores-chave para o sucesso e armadilhas a serem evitadas em meio de seu trabalho filantrópico com que outros poderiam se beneficiar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você deve fazer uma parceria?	Você realmente pode atingir sua visão por si só ou mais mentes e recursos poderá ser benéfico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Existem habilidades e experiências específicas que poderiam beneficiar sua causa, mas que você não consegue desenvolver sozinho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Você pode aumentar seu impacto através da divisão do poder de decisão (e do crédito) com outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mais vozes e atores por trás de sua causa podem aumentar sua credibilidade e influência com partes interessadas importantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Uma parceria com outros filantropos pode ajudá-lo a ampliar uma iniciativa bem-sucedida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

“A prática da caridade nos unirá; unirá todos os homens em uma grande fraternidade.”

Conrad Hilton,
fundador da cadeia
de Hotéis Hilton

“Há duas maneiras de disseminar a luz: ser a vela ou o espelho que a reflete.”

Edith Wharton,
romancista vencedora
do prêmio Pulitzer

“Ao nos unirmos como um grupo colaborativo, desejamos fortalecer nossos recursos e as diversas qualificações de organizações locais e do governo local.”

Anne Aslett, Fundação Elton John para a AIDS

Quais *diferentes modelos* existem?

Há muitas formas de segmentar redes e parcerias filantrópicas. A tabela abaixo dá uma ideia básica dos tipos de modelos que se pode encontrar, quando podem ser úteis e quais são os benefícios para o filantropo.

Um valor-chave da filantropia reside em sua diversidade. Existem muitas mais opções que as apresentadas abaixo. No entanto, estas fornecem informações sólidas básicas sobre como começar a desenvolver suas redes e parcerias.

	O que?	Quando?	Por que?	
Financiamento em conjunto ↑ Aprender ↓ Agir coletivamente	Associações filantrópicas Existem no mundo todo, tanto com abrangência continental quanto nacional. Geralmente baseadas em um modelo de associação, elas enviam seus membros para conferências e outros eventos de aprendizagem para discutir uma variedade de temas filantrópicos.	Útil em qualquer ponto, mas principalmente ao iniciar seus esforços	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhar em rede com pares – Aprender sobre as tendências em sua região – Encontrar parceiros potenciais – Compartilhar lições com os outros 	Rede ↑ ↓ Parceria
	Redes de intercâmbio de conhecimento Estes tipos de rede focam aspectos específicos da filantropia, por exemplo a filantropia de risco.	Se quiser aprender mais sobre uma abordagem específica	– Fortalecer sua habilidade como filantropo	
	Grupos de afinidades Estes grupos, geralmente sediados por associações filantrópicas regionais, trabalham em torno de questões específicas, como, por exemplo, HIV/AIDS. Os membros se encontram de forma regular para trocar lições aprendidas ou copatrocinar pesquisas.	Assim que tiver escolhido suas áreas de foco	<ul style="list-style-type: none"> – Aprender com outros trabalhando na mesma questão – Identificar parceiros potenciais 	
	Parcerias de financiamento Essas parcerias se referem a dois ou mais filantropos e / ou fundações agrupando seus recursos para um projeto ou grupo de projetos específicos.	Se projetos específicos se beneficiariam com mais recursos, ou os seus próprios forem insuficientes	– Aumentar a quantia de financiamento destinada a projetos específicos	
	Iniciativas temáticas Essas parcerias vão além de apenas financiar coletivamente um projeto, enfrentando uma área inteira dentro de uma questão de forma conjunta, incluindo projetos, capacitação e defesa.	Se sua visão é resolver de forma ampla um problema particularmente complexo e desafiador	– Problemas sociais complexos não podem ser resolvidos de forma isolada – eles requerem uma abordagem multifacetada e com recursos abundantes	

Considerações práticas



Planeje para ação conjunta

Se você decidir unir forças em alguma questão, você precisará de uma visão de sucesso conjunta (“o que estamos tentando conquistar?”), uma delimitação clara de atividades (“quem irá contribuir com o que?”), e um compromisso com o aprendizado contínuo.



Não tenha pressa para construir a confiança

Se estiver trabalhando com outros, perceba que - da mesma forma em que ocorre com outras parcerias - a confiança mútua é essencial, mas pode levar tempo para ser desenvolvida. Não espere que uma relação de cofinanciamento surja logo após uma primeira conversa. Seja paciente, mas persistente.



Seja flexível

Se decidir atender seus objetivos filantrópicos com outros financiadores, todos os atores envolvidos terão que estar abertos a adaptar sua forma de operação. Tenha isso em mente ao entrar em tais relações.



Esteja aberto à aprendizagem

O trabalho em rede com filantropos com mentalidade semelhante não é uma atividade passiva. Seja deliberado e aberto ao compartilhar o que está aprendendo e o que gostaria de aprender com outros, para que você possa extrair o máximo de suas interações.

Começar

Há centenas de redes de filantropia com as quais você pode se conectar no mundo todo. Um bom lugar para começar pode ser uma das opções listadas abaixo.



Redes internacionais

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)
www.wingsweb.org
Synergos
www.synergos.org

Esta publicação é apenas para sua informação e não pretende ser uma oferta, ou solicitação de uma oferta para comprar ou vender qualquer produto ou outro serviço específico. Embora todas as informações e opiniões expressas neste documento tenham sido obtidas a partir de fontes tidas como confiáveis e de boa fé, nenhuma representação ou garantia, expressa ou implícita, é feita em sua exatidão ou completude. Todas as informações e opiniões acima indicadas estão sujeitas a alteração sem aviso prévio. A UBS detém o direito de alterar a gama de serviços, os produtos e preços a qualquer momento, sem aviso prévio. Determinados serviços e produtos estão sujeitos às disposições legais e, portanto, não podem ser oferecidas globalmente sem restrições. Exceto quando expressamente declarado, a UBS não fornece consultoria legal ou fiscal e esta publicação não constitui tal consultoria. A UBS recomenda fortemente a todas as pessoas considerando atividades filantrópicas que obtenham a adequada consultoria independente jurídica, fiscal e outras profissionais. Esta publicação não pode ser reproduzida ou distribuída sem a autorização prévia da UBS.

© UBS 2014. O símbolo da chave e do UBS estão entre as marcas registradas e não registradas do UBS. Todos os direitos reservados.

UBS Brasil
Av. Brig. Faria Lima, 4.440, 10º andar
Itaim – S. Paulo – SP – Brasil
Tel. +55 11 3368 9789
www.ubs.com/philanthropy

Em parceria com:

