

Arquétipos da Filantropia

*Nova Ferramenta para
Análise Estratégica*



ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS
THEORY OF THE FOUNDATION INITIATIVE®

Sobre este documento

Esta publicação faz parte da iniciativa plurianual Theory of the Foundation® da Rockefeller Philanthropy Advisors, que visa ampliar o alinhamento entre as práticas filantrópicas, os recursos disponíveis e os impactos desejados. Arquétipos da Filantropia é uma nova ferramenta de ação e harmonização para financiadores que procuram otimizar as suas atividades e impacto. Esperamos que tanto os financiadores estabelecidos e emergentes, como a comunidade mais ampla de beneficiários e parceiros, achem essa nova estrutura analítica enriquecedora e benéfica na sua busca por uma filantropia ponderada e eficaz.

Visite <https://www.rockpa.org/project/theory-of-the-foundation/> para mais informações sobre esta iniciativa e para ler a série completa de publicações.

A versão brasileira foi desenvolvida em parceria com o IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social e está disponível em www.idis.org.br/publicacoes



©2022 Rockefeller Philanthropy Advisors

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte do material deste documento pode ser reproduzida ou usada de qualquer forma, eletrônica ou mecânica, incluindo fotocópia, gravação, publicação ou distribuição, ou por qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações, sem a devida citação.

Arquétipos da Filantropia

Nova Ferramenta para Análise Estratégica

Autores:

Olga Tarasov

Melissa A. Berman

Renee Karibi-Whyte

Agradecemos a inestimável perspectiva e contribuições para este trabalho de Donzelina Barroso, Heather Grady, Mae Hong, Greg Ratliff e Caroline Suozzi.

Conteúdos

Introdução	5
Arquétipos da Filantropia: uma Extensão da Estrutura Filantrópica	6
Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos	7
Exemplos de Arquétipos em Resumo	14
Arquétipos na Prática	16
Equidade Inclusiva	27
Conclusão: Aproveitando os Benefícios dos Arquétipos da Filantropia	30
Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos	32
Obras Consultadas	66
Agradecimentos	69
Notas Finais	71

Introdução

Filantropos e Investidores Sociais em todo o mundo enfrentam a mesma questão: como alinhar melhor seus recursos disponíveis – em outras palavras, os seus modelos operacionais – para cumprir não apenas as suas missões, mas também a promessa de fornecer apoio às pessoas e comunidades que mais precisam.

A resposta a essa pergunta tornou-se cada vez mais difícil devido aos choques sísmicos causados pela pandemia global, à medida que as desigualdades socioeconômicas, a crescente polarização, o racismo institucional e as mudanças climáticas desafiam a legitimidade e o propósito da filantropia. Também têm impacto nesta análise os novos modelos filantrópicos que estão transformando o setor, em certa medida como resposta a esses eventos. Doações radicalmente flexíveis e sem restrições (exemplificadas por MacKenzie Scott e Dan Jewett), doações participativas, filantropia de gastos, doadores de criptomoedas, organizações autônomas descentralizadas (DAOs), empresas de responsabilidade limitada (LLCs), mais colaborações entre financiadores e maior uso de investimentos de impacto contribuem para erradicar as normas estabelecidas para alcançar mudanças sistêmicas.

Este momento desafia investidores sociais a rever não apenas o que procuram fazer, mas como o fazem e como se envolvem com beneficiários, parceiros e comunidades de forma a criar essa mudança.

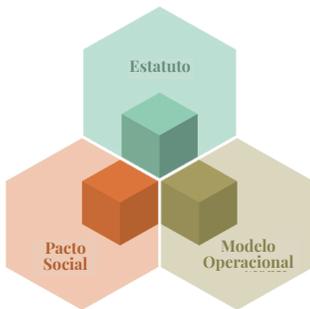
Em resposta, a Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), em conjunto com membros da Theory of the Foundation Learning Collaborative e dezenas de financiadores e parceiros de todo o mundo, desenvolveram os Arquétipos da Filantropia. Este novo instrumento tem como objetivo fornecer aos financiadores que buscam otimizar as suas operações e impacto um espelho que serve como ferramenta de ação e alinhamento. Esperamos que essa nova estrutura analítica enriqueça o campo da filantropia, beneficie uma gama diversificada de financiadores e forneça informações adicionais para a comunidade mais ampla de beneficiários e parceiros.

Arquétipos da Filantropia: uma Extensão da Estrutura Filantrópica

O Arquétipo Operacional de uma filantropia articula como emprega os seus recursos, capacidades, relacionamentos e princípios para implementar a sua visão e estratégia. Ele ilustra o que uma filantropia procura alcançar e como põe os seus recursos em prática.

Os Arquétipos da Filantropia da RPA derivam da Estrutura Filantrópica que foi desenvolvida em 2019 com base em entrevistas com 75 fundações e dezenas de sessões de trabalho com mais de 200 financiadores, peritos e parceiros de pesquisa nos EUA, Europa, Ásia, África e América Latina.

A Estrutura é composta por três elementos principais:



- ***Estatuto*** - conjunto de regras que regem a organização, a forma de governança e o protocolo de tomada de decisões
- ***Pacto Social*** - Acordo explícito ou implícito com a sociedade acerca do valor que a organização irá criar, incluindo questões de responsabilização e de legitimidade
- ***Modelo Operacional*** - A abordagem aos recursos, estruturas e sistemas necessários para implementar a estratégia.

Juntos, esses elementos definem a cultura filantrópica, informam a sua estrutura e moldam a forma como a sua estratégia se efetiva. Contribuem também para a definição do Arquétipo Operacional.

A Estrutura Filantrópica foi desenvolvida para separar palavra e investidores sociais a melhor:

- Avaliar, validar ou cristalizar identidade, estrutura e abordagens.
- Alinhar os financiadores, a administração e os colaboradores em torno de conceitos e valores fundamentais.
- Gerir pontos de inflexão organizacional, como transições de liderança, reestruturação, mudança de horizonte de tempo, alterações de foco, nova direção estratégica ou uma nova abordagem operacional.
- Alocar recursos financeiros e não financeiros para maximizar o impacto.
- Identificar e articular o estado atual e a visão futura de uma organização, a fim de atingir metas aspiracionais.

Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos

Com base numa extensa pesquisa global de vários anos, a RPA destilou até agora oito Arquétipos da Filantropia distintos. Os nomes descritivos para os arquétipos pretendem ser metáforas – não descrições literais – baseadas em conceitos organizacionais familiares.



Agência de Talentos: Identifica, fortalece e promove os principais agentes de mudança individual ou organizacional que estão mais próximos de uma causa, focando mais no seu potencial do que nos seus objetivos ou estratégias programáticas.



Think Tank: Aplica a sua experiência e pesquisa interna para projetar soluções políticas ou sistêmicas, depois introduz/comercializa/compartilha a abordagem com outros e encontra implementadores para essas soluções.



Gestor de Campanha: Reúne um conjunto diversificado de atores (financiadores, beneficiários, setor público, outros atores de sistemas maiores) para implementar soluções complexas e demoradas que muitas vezes cruzam setores e áreas de programas tradicionais. Muitas vezes cria veículos de financiamento colaborativo.



Construtor de Campo: Lança ou fortalece significativamente as instituições de forma a preencher uma lacuna e criar um ecossistema robusto e vibrante necessário para enfrentar um grande desafio ou progredir numa área problemática. Desenvolve organizações e movimentos por meio de suporte constante e em grande parte sem intervenção.



Catalisador de Risco: Fornece financiamento antecipado, muitas vezes sem restrições, para organizações ou intervenções que são novas ou têm pouco histórico comprovado. Os Catalisadores de Risco costumam usar chamadas e editais públicos para obter ideias e contam com extensas redes de especialistas externos para avaliar e formular necessidades/problemas, metas e estratégias.



Designer: Aproveita principalmente o conhecimento interno para projetar programas e abordagens. Começando com uma compreensão do contexto com base em pesquisa e interação, e com os usuários finais em mente, cria protótipos, adapta e comunica de forma a envolver e influenciar os usuários finais.



Subscriber: Um financiador institucional ou privado que fornece apoio de "grande aposta" a grandes instituições (geralmente culturais, médicas ou educacionais), grupos cívicos ou causas favoráveis com base em interesses, valores ou experiência pessoal de longa data. O apoio financeiro pode ser fornecido diretamente ou por meio de uma série de indivíduos de confiança.



Semeador: Fornece um grande número de doações a uma gama diversificada de atores e instituições individuais, muitas vezes exercendo doações responsivas, flexíveis e participativas. O Semeador aposta no efeito cumulativo dessa abordagem para semear mudanças abrangentes.

Cada Arquétipo Operacional é definido por vários atributos incluindo:

- **Motivo/Proposta de Valor.** O que fazer e porquê?
- **Recursos/Começar Com.** Qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?
- **Principais Capacidades/Competências.** Quais as principais competências, área de especialidade ou capacidades?
- **Equidade.** Como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder para promover a equidade?
- **Resposta/Atividades.** O que fazer para resolver o problema e/ou desenvolver uma solução?
- **Audiência Primária.** Para quem o faz?
- **Comunidade Servida (se diferente da audiência primária).** Para quem o faz?
- **Relacionamentos/Alianças.** Com quem o faz?
- **Estudo de Impacto.** Onde procurar os resultados?

O gráfico abaixo ilustra os principais atributos de cada Arquétipo

Rever ou avaliar um arquétipo, ou considerar um eixo estratégico para um modelo diferente, oferece aos financiadores um método para se envolver na análise intencional das implicações operacionais, incluindo a priorização de recursos e capacidades.

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos

Operacional.

	ARQUÉTIPOS DA FILANTROPIA			
PRINCIPAIS ATRIBUTOS	 Agência de Talentos	 Think Tank	 Gestor de Campanha	 Construtor de Campo
Motivo/Proposta de Valor (que fazer e porquê?)	Instruir pessoas e organizações promissoras próximas ao assunto	Fornecer pesquisas e documentos de posicionamento formuladores e implementadores de políticas	Reunir atores e partes interessadas para soluções mais profundas e sustentáveis	Preencher as lacunas e impulsionar o progresso
Recursos/ Começar Com (qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)	Instinto	Dados Filosofia política	Poder de mobilização	Conhecimento
Principais Capacidades/ Competências (quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)	Identificar potenciais relações Plataforma visível/ reputação	Análise e Definição de Problemas Desenvolver possíveis soluções	Comunicação Advocacy Poder de mobilização Liderança visível	Visão de Relações
Equidade (como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)	Garantir que a identificação de talentos não depende apenas de redes de elite	Incorporar vozes da linha de frente na definição de problemas e soluções apropriadas, em vez de confiar exclusivamente em líderes de opinião estabelecidos	Capacitar os líderes mais próximos dos problemas para projetar e coordenar estratégias de campanha	Priorizar as perspectivas e experiências de movimentos de linha de frente e comunidades marginalizadas no apoio/criação de organizações.

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos

PRINCIPAIS ATRIBUTOS	ARQUÉTIPOS DA FILANTROPIA			
	 Agência de Talentos	 Think Tank	 Gestor de Campanha	 Construtor de Campo
Resposta/ Atividades (o que fazer para resolver o problema e/ ou promover uma solução?)	Desenvolver líderes Dar visibilidade Convocar redes/ cortes Comunicar via imprensa e website	Estudar problemas Produzir pesquisas e dados Disseminar a pesquisa via imprensa ou diretamente à audiência primária (i.e. formuladores de políticas)	Conscientizar Advocacy Mobilizar principais participantes Comunicar via imprensa ou diretamente para as audiências primárias	Advocacy Mobilização Desenvolvimento de capacidades Comunicação direta com o público-alvo através de diversos canais
Audiência Primária (para quem o faz?)	Atores individuais	Formuladores de políticas Instituições diversas Líderes setoriais	Assunto/ participantes em iniciativas específicas	Instituições
Comunidade Servida (se diferente da audiência primária) (para quem o faz?)	Beneficiários/ parceiros	Formuladores de políticas e tomadores de decisões	Público em geral Pessoas mais afetadas	Setores específicos Público em geral Comunidades e setores vulneráveis
Relacionamentos/ Alianças (com quem o faz?)	Outros financiadores Beneficiários Especialistas Instituições	Especialistas	Outros financiadores Agentes de mudanças (grupos e comunidades na linha da frente, líderes de opinião, imprensa, formuladores de políticas)	Especialistas e líderes de opinião Comunidades afetadas Outros financiadores Academia
Estudo de Impacto (onde procurar resultados?)	Conquistas de beneficiários, incluindo influência	Aceitação, influência e posterior adoção de pesquisa	Capacitar os líderes mais próximos dos objetivos da coligação (entidade física; política; mudanças de opinião) e coordenar estratégias de campanha	Viabilidade contínua e existência de organizações críticas

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos

	ARQUÉTIPOS DA FILANTROPIA			
PRINCIPAIS ATRIBUTOS	 Catalisador de Risco	 Designer	 Subscriber	 Semeador
Motivo/Proposta de Valor (que fazer e porquê?)	Capital de risco para dar impulso a vozes e atores que, de outra forma, não seriam ouvidos nem apoiados	Criar e encontrar parceiros para testar modelos que, se bem-sucedidos, podem ser copiados e dimensionados	Apoiar causas que sejam pessoalmente importantes; ter um legado	Desejo de ter um impacto abrangente em muitas áreas num campo amplo ou território específico
Recursos/ Começar Com (qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)	Financiamento precoce, flexível	Especialização	Apostas grandes	Alcance
Principais Capacidades/ Competências (quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)	Correr riscos/ experimentar Avaliação e análise Investimento	Influência Conhecimento/ especialização	Convicções pessoais Atribuição de bolsas	Identificar agentes de mudança Amplitude de visão
Equidade (como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)	Expandir tanto a rede de peritos como as oportunidades de "investimento" para incluir aqueles mais afetados pelos problemas	Desenvolver processos de design e implementação orientados pelas comunidades	Explorar como as principais instituições ou seus programas podem alcançar e centralizar comunidades marginalizadas	Estabelecer ciclos de feedback robustos como parte significativa nas tomadas de decisões
Resposta/ Atividades (o que fazer para resolver o problema e/ ou promover uma solução?)	Concursos abertos Pesquisa e análise Semear a atribuição de bolsas Mobilizar cortes de especialistas e parceiros	Intervenções e abordagens de engenheiros Entregar e disseminar pesquisas	Distribuir grandes montantes Parceiro em comunicações de beneficiários	Fornecer grandes quantidades de financiamento Mobilizar cortes e redes

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos da Filantropia e Principais Atributos

PRINCIPAIS ATRIBUTOS	ARQUÉTIPOS DA FILANTROPIA			
	 Catalisador de Risco	 Designer	 Subscriber	 Semeador
Audiência Primária (para quem o faz?)	Beneficiários	Parceiros de implementação	Beneficiários	Assunto/ Participantes em iniciativas específicas
Comunidade Servida (se diferente da audiência primária) (para quem o faz?)	Ampla gama de comunidades e setores	Assunto/ Participantes em iniciativas específicas	Uma ampla gama de instituições culturais, acadêmicas ou cívicas	Uma ampla gama de setores ou comunidades vulneráveis
Relacionamentos/ Alianças (com quem o faz?)	Especialistas interseccionais Conselheiros Pesquisadores Outros financiadores	Peritos Líderes setoriais/de opinião Outros financiadores	Consultores Especialistas Outros financiadores	Consultores Especialistas Líderes setoriais/de opinião Outros financiadores
Estudo de Impacto (onde procurar resultados?)	Organizações financiadas comprovam o modelo, capital adicional atraído	Os implementadores conseguem atingir os objetivos de design	As principais organizações aproveitam o financiamento para conquistar/expandir o impacto ao longo do tempo	Os principais indicadores de resiliência e bem-estar da comunidade melhoram ao longo do tempo

Exemplos de Arquétipos em Resumo*



Agência de Talentos: O Prêmio Skoll para Inovação Social (EUA) identifica, financia, defende e amplifica as vozes dos agentes de mudança mais próximos das questões e/ou comunidades que defendem reformas ou criam soluções inovadoras para problemas urgentes, muitas vezes de nível sistêmico.



Think Tank: A Arnold Ventures (EUA) conta com a sua equipe interna de especialistas de alto nível para desenvolver conhecimento, apoiar esforços de advocacy e interagir com formuladores de políticas em programas baseados em evidências que maximizam oportunidades e minimizam injustiças.



Gestor de Campanha: A Officine Grandi Reparazioni (OGR), Fondazione CRT, (Itália) aproveita a liderança, talento e reputação da fundação para reunir especialistas em áreas distintas, incluindo o setor privado, instituições culturais e setor público, para sustentar e promover a OGR como um espaço físico para ideação, inovação e apoio filantrópico.



Construtor de Campo: O Wellcome Trust (Reino Unido) fortalece as instituições responsáveis por gerar, divulgar e aplicar perspectivas científicas, a fim de catalisar ideias inovadoras e estabelecer a base de evidências para intervenções de saúde eficazes para resolver os desafios urgentes de saúde enfrentados por todos, com foco em saúde mental, infeções e doenças, e a intersecção das mudanças climáticas e da saúde.



Catalisador de Risco: A Fundação Grupo Boticário (Brasil) financia iniciativas não estabelecidas e inovadoras de conservação ambiental e da natureza por meio de doações e outros instrumentos financeiros, incluindo um programa de aceleração de impacto ambiental para fortalecer a capacidade de investimento de impacto da comunidade empresarial.



Designer: O Programa NEPA Readiness In Skilled Employment (RISE) (EUA) do Fundo de Caridade de William G. McGowan apoia um programa de serviços abrangente que desenvolveu aproveitando a experiência interna e com a contribuição de parceiros locais para facilitar o desenvolvimento da força de trabalho e a colocação profissional no nordeste da Pensilvânia.



Subscriber: O programa Arts in Health do Laurie M. Tisch Illumination Fund (EUA), moldado pelos valores, interesses e princípios de um fundador envolvido e dedicado, usa as artes como um veículo para melhorar vidas e cria oportunidades para nova-iorquinos marginalizados e em situação de vulnerabilidade desfrutarem de vida saudável e gratificante.



Semeador: A Iniciativa Building Institutions and Networks (BUILD), da Fundação Ford (EUA) apoia um conjunto diversificado de organizações de justiça social em todo o mundo por meio de financiamento operacional geral de vários anos e assistência técnica direcionada, à medida que esclarecem a sua estratégia, otimizam as suas operações e maximizam o seu impacto no combate à desigualdade.

Arquétipos na Prática

Traçamos o perfil de uma série de fundações que exemplificam diferentes Arquétipos da Filantropia. Estes são apresentados abaixo:

Como estes arquétipos são representações metafóricas e idealizadas, poucas organizações se enquadram completa e exclusivamente em um tipo. Assim, alguns financiadores podem identificar-se com mais de um arquétipo, especialmente quando diferentes áreas de programas dentro da sua filantropia usam abordagens diferentes. De fato, enquanto muitas filantropias analisadas pela RPA se encaixam claramente num único arquétipo, outras exibem características de vários modelos. E os Arquétipos da Filantropia de muitos financiadores irão mudar ao longo do tempo, como um campo ou a sua abordagem a mudanças de impacto. Por exemplo, à medida que a conscientização e o consenso sobre um problema aumentam, um financiador pode passar de Gestor de Campanha para Construtor de Campo.

No entanto, a RPA descobriu que as fundações confortáveis com uma variedade confusa de arquétipos podem estar limitando o seu impacto. Uma fundação com a qual trabalhamos, por exemplo, usou uma série de iniciativas de programa típicas da Agência de Talentos, Gestor de Campanha, Construtor de Campo, Catalisador de Risco e Designer em todo o seu portfólio. A complexidade resultante sobrecarregava os colaboradores, que precisavam empregar habilidades, atividades e relacionamentos diferentes. Também tornou a avaliação do impacto notavelmente difícil.

OBSERVAÇÕES SOBRE ARQUÉTIPOS ESPECÍFICOS

Rever ou avaliar um Arquétipo, ou considerar um eixo estratégico para um modelo diferente, oferece aos financiadores um método para se envolver na análise intencional das implicações operacionais, incluindo a priorização de recursos e capacidades. Esta análise também inclui potenciais vantagens e desvantagens de cada modelo. Alguns componentes deste inquérito serão específicos do financiador individual. Afinal, cada filantropia tem uma história de origem única, conjunto de valores, visão, prioridades, dinâmica interna, tolerância de risco e estilo de comunicação preferido. No entanto, os Arquétipos da Filantropia são baseados em importantes pontos em comum. Pensar nas características

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos na Prática

de definem os Arquétipos da Filantropia permitirá que os financiadores amplifiquem os pontos fortes, assumam riscos informados e tomem decisões mais intencionais.

Aqui estão algumas perspectivas selecionadas da pesquisa e prática da RPA:

Agências de Talentos costumam usar concursos abertos e processos de identificação de talentos para expandir a variedade de agentes de mudança e levantar ideias e atores inesperados anteriormente desconhecidos ao financiador. A Fundação Skoll, por exemplo, tem vindo a experimentar novas formas de apoiar o impacto social, envolvendo uma gama diversificada de atores. De acordo com Rachel Flynn, diretora da Funder Alliances, “Em vez de um foco singular em empreendedores sociais de nível intermédio e nas suas organizações, agora também estamos identificando e fazendo doações a construtores de movimentos, organizadores, líderes locais e também grandes organizações não governamentais internacionais...”¹. A Lever for Change—outro exemplo de uma Agência de Talentos—usa concursos abertos para encontrar e apoiar soluções para os desafios mais significativos do mundo. O método da Lever for Change prioriza a transparência total na comunicação de critérios, processo de avaliação, cronogramas e até mesmo as identidades dos juizes da competição.² Ambas as agências de talentos usam recursos internos para administrar extensas redes de parceiros e especialistas e para expandir continuamente as atividades de pesquisa além de uma rede de elite restrita.



A comunicação é uma função-chave para os **Think Tanks**, que normalmente se concentram na divulgação de descobertas sobre questões complexas para os tomadores de decisão, comunidades afetadas e público em geral. Por exemplo, a Arnold Ventures, que representa um arquétipo do Think Tank, tem o imperativo de identificar, promover e investir em políticas e programas baseados em evidências que maximizem oportunidades e minimizem injustiças.



Arquétipos da Filantropia | Arquétipos na Prática

Além de construir a base de evidências para uma política social eficaz, a Arnold Ventures começou a investir cada vez mais na comunicação e promoção de suas descobertas.³ Como disse o vice-presidente da fundação, Sam Mar: “Pesquisas e evidências são ótimas e necessárias para saber quais as políticas que funcionam e porquê, mas nada disso é suficiente se ninguém tiver noção desse conhecimento.”⁴

Além de demonstrar liderança, os **Gestores de Campanha** geralmente apoiam-se nos recursos intangíveis de agilidade, paciência e confiança. Ter essas qualidades refletidas nos colaboradores e comunicações permite que eles naveguem pela ampla gama de pontos de vista, abordagens e teorias de mudança mantidas pelas partes interessadas em diferentes setores enquanto criam consenso em torno das campanhas. Acelerar as comunicações é importante para construir confiança, bem como transmitir objetivos e, assim, manter o ritmo. Da mesma forma, este arquétipo pode precisar investir na construção e gestão de relacionamentos, a fim de fortalecer a sua função central de mobilizador. Além disso, quando um contexto externo muda, os Gestores de Campanha usam a sua agilidade para impulsionarem os parceiros e redirecionar recursos para outras atividades em tempo útil. Como Gestor de Campanha com um forte apetite por risco, a Officine Grandi Riparazioni de Turim (OGR, um dos programas de assinatura da Fondazione CRT e um centro filantrópico internacional para inovação e cultura contemporânea), desenvolveu uma categoria de inovação deliberadamente vaga dentro do seu orçamento anual para permitir flexibilidade e um fluxo mais fácil entre a arte e a cultura, a tecnologia e programas que incorporam ambas.⁵ Essa flexibilidade também possibilita que a OGR complemente a sua abordagem proativa com programação responsiva.⁶ Por exemplo, no auge da primeira vaga da pandemia, uma ala do OGR foi transformada num hospital de campanha com 100 camas para aliviar os hospitais superlotados.⁷ Para os Gestores de Campanha, manter a confiança em



circunstâncias de mudança é fundamental.

Ao cumprir sua missão, os **Construtores de Campo** contam não apenas com um profundo conhecimento interno específico para a área pretendida, mas também num extenso ecossistema externo de especialistas, parceiros de implementação e públicos-alvo ou comunidades. Isso ajuda a criar efeitos cascata mais poderosos e sustentabilidade a longo prazo, preocupações específicas quando os construtores de campo saem do campo. Para fazer isto de forma mais eficaz, esse arquétipo depende cada vez mais de uma função de comunicação robusta. Como um Construtor de Campo reconhecido globalmente, o Wellcome Trust dedica-se a fortalecer as instituições responsáveis por gerar, divulgar e aplicar perspectivas científicas para catalisar ideias inovadoras e estabelecer a base de evidências para intervenções de saúde eficazes.⁸ Além de construir o conhecimento trabalhando com pesquisadores externos, a Wellcome investiu no aprofundamento da sua lista interna de especialistas e consultores científicos que ajudam a orientar a organização e comunicar os resultados da pesquisa a públicos relevantes.⁹



Os Catalisadores de Risco adotam flexibilidade, experimentação e risco para ajudar em soluções não testadas e em estágio inicial a criar raízes e gerar impacto social significativo. Os financiadores deste arquétipo possuem domínio em uma variedade de ferramentas de financiamento, incluindo doações e investimentos de impacto. Além disso, este arquétipo requer um foco no poder de mobilização para trazer um coro diversificado de vozes para afinar as suas lentes para descobrir e investir em soluções promissoras num estágio inicial. Como um Catalisador de Risco focado em promover e viabilizar a conservação da biodiversidade no Brasil, a Fundação Grupo Boticário utiliza uma variedade de instrumentos financeiros, incluindo um programa de aceleração de impacto ambiental para fortalecer a capacidade de investimento de impacto da comunidade empresarial.¹⁰ Para fazer



Arquétipos da Filantropia | Arquétipos na Prática

isto, a fundação conta com líderes comunitários, que têm experiência de vida e conhecimento local, para acelerar programas inovadores dentro e fora das áreas de especialização da fundação.¹¹ Segundo Thiago Piazzetta Valente, especialista em biodiversidade da fundação, “percebemos desde cedo que... precisamos nos conectar com ecossistemas mais vastos e utilizarmos os nossos recursos filantrópicos como capital flexível e catalítico para o empreendedorismo de impacto”.¹²

Os Designers tendem a trabalhar em áreas onde o apoio ou soluções de outros financiadores estão ausentes. Mesmo neste contexto, os Designers consideram como as intervenções solitárias ou orientadas internamente irão afetar as partes interessadas. Isso torna a extensa pesquisa e avaliação da paisagem – incluindo conversas com populações afetadas, especialistas em questões ou áreas geográficas e outros financiadores – importantes para garantir que o projeto do programa previsto dá resposta a uma necessidade real não atendida. Quando o William G. McGowan Charitable Fund, com sede em Chicago, criou seu programa Readiness In Skilled Employment (RISE em 2022 para combater os altos níveis de desemprego em uma região remota do nordeste da Pensilvânia, não foi estimulado pela crença de que o financiador sabe melhor.¹³ Em vez disso, de acordo com a diretora executiva do fundo Diana Spencer, foi impulsionado pelo “desejo intenso de implementar soluções abrangentes para uma necessidade urgente da comunidade. Mais nenhuma organização conseguiu preencher o nicho”. Ao pesquisar minuciosamente a necessidade de desenvolver uma intervenção bem-sucedida e baseada em evidências, o Designer eventualmente visa escalar o seu programa através do setor público.¹⁴



Subscritores normalmente executam operações simples que priorizam recursos de doação e construção de relacionamentos e são impulsionadas pelos valores, interesses ou experiências pessoais do fundador

Arquétipos da Filantropia | Arquétipos na Prática

vivo ou do legado do fundador. Normalmente, os Subscritores fornecem um apoio significativo e de longo prazo a instituições importantes ou estimadas. Os Subscritores eficazes avaliam periodicamente a forma como as suas convicções, valores e interesses pessoais de longo prazo podem enfrentar os desafios do dia, como, por exemplo, pensar em como centralizar comunidades historicamente marginalizadas e vulneráveis, inclusive por meio das instituições de elite que apoiam. Como Subscritor guiado pelos valores e princípios de um fundador envolvido e dedicado - Laurie M. Tisch - o programa Arts in Health do Laurie M. Tisch Illumination Fund está empenhado em aprender com os outros e exercer uma abordagem responsiva à programação, concentrando-se em metas de apoio definido pelos líderes de campo.¹⁵ De acordo com o diretor executivo Rick Luftglass, "Não estávamos apresentando soluções. Estávamos identificando o que há por aí que pudesse ser explorado, aproveitado, expandido e construído."¹⁶



Para os **Semeadores**, instrumentos financeiros flexíveis e sem restrições, reputação, construção de redes - e relacionamentos - parcerias e liderança são classificados entre os principais recursos e capacidades. Estes são priorizados pela estruturação de relacionamentos contínuos, incluindo ciclos de entrada e feedback com os beneficiários. No entanto, os Semeadores podem correr o risco de ir longe demais, ficando sobrecarregados em compromissos e foco. Assim, os Semeadores competentes concentram-se intencionalmente em revisar a estratégia e no desenvolvimento de abordagens de avaliação robustas para garantir que a sua estratégia produz o resultado previsto. Como Semeador, a iniciativa Building Institutions and Networks (BUILD) da Fundação Ford, cumpre a missão de abordar a desigualdade principalmente aproveitando recursos financeiros substanciais, que são aumentados pela sua reputação, influência e liderança.¹⁷ Para além das suas concessões flexíveis, a parceria e a participação são parte integrante da BUILD.¹⁸ De acordo com a diretora do programa,



Kathy Reich, a iniciativa “procura constantemente a contribuição dos beneficiários, inclusive no desenvolvimento e revisão da estratégia da BUILD,¹⁸ em todas as nossas ofertas de assistência técnica e na nossa avaliação. Garantimos que haja uma voz realmente significativa do beneficiário parceiro.”¹⁹

TEMAS EMERGENTES

Filantropia baseada em confiança

Embora todos os arquétipos possam procurar significativamente a equidade, os tipos Agência de Talentos, Catalisador de Risco e Semeador estão especialmente bem posicionados para abraçar a filantropia com base na confiança porque colocam aqueles mais próximos dos desafios abordados no centro do seu trabalho. Esses arquétipos também lideram com recursos semelhantes, incluindo relacionamentos/redes, flexibilidade/agilidade e conhecimento, e mantêm abordagens mais práticas que permitem que os beneficiários visualizem e guiem a sua própria programação. Para uma eficácia duradoura, estes e outros arquétipos investem em comunicações como forma de aumentar a transparência, a confiança e a dinâmica de poder mais equitativa.



Mudanças Sistêmicas

Em resposta a desafios complexos, entrelaçados e crescentes, um número cada vez maior de financiadores aproveita estratégias orientadas por sistemas. Enquanto a maioria dos Arquétipos da Filantropia consegue incorporar abordagens de sistemas, Agências de Talentos, Think Tanks, Gestores de Campanha, Construtores de Campo e Semeadores estão, por natureza, bem equipados para lidar com uma ampla mudança de sistemas. Para fazer isso de forma eficaz, estes arquétipos baseiam-se na sua experiência e conhecimento internos, redes extensas, proximidade com o público-alvo, poder de mobilização, capacitação e habilidades de advocacy ou comunicação. Para Designers e Subscritores que desejam contribuir para a mudança de sistemas, é importante analisar que nicho os seus recursos podem preencher num cenário geral.



Avaliação de Impacto

Medir e demonstrar o impacto é central a todos os arquétipos, embora a as abordagens possam ser diferentes. Para Gestores



de Campanha e Think Tanks, avaliar o impacto de iniciativas com produtos finais específicos, com prazo determinado e tangíveis, esta tarefa pode ser simples. Para outros arquétipos, incluindo Construtores de Campo, Designers, Agências de Talentos e Semeadores, decisões de financiamento experimental e “grandes apostas” podem criar resultados inesperados que exigem um tipo diferente de meta para avaliação de impacto. Para arquétipos como o Catalisador de Risco e o Semeador – que favorecem o financiamento sem restrições – os modelos de avaliação, estruturas e métricas podem ser desenvolvidos em conjunto com os beneficiários assim que o seu trabalho estiver em andamento.

Talento e Recrutamento

Os Arquétipos da Filantropia influenciam a abordagem de recrutamento e talento. Por exemplo, os arquétipos Think Tank, Designer e Construtor de Campo precisam de especialistas com profundo conhecimento em questões. Em contraste, arquétipos como o Gestor de Campanha e Agência de Talentos podem precisar de um nível mais geral de conhecimento, mas um nível mais alto de especialização na construção de redes e coligações. Apesar de algumas pessoas no setor se moverem em direção à contratação de talentos generalistas, muitos financiadores ainda usam o conhecimento da área temática como principal critério no recrutamento, independentemente de quais as habilidades que o arquétipo exige para o sucesso. Em vez disso, os financiadores podem querer considerar as suas necessidades de talento com base no seu arquétipo. Isto é ainda mais importante para os financiadores que acabam por fazer uma transição de arquétipos. Think Tanks, Construtores de Campo e Designers altamente especializados que mudam para um modelo mais generalista, como Gestor de Campanha, Catalisador de Risco ou Semeador, precisam de uma constelação diferente de talentos e capacidades. A especialização profunda torna-se menos valiosa. Em vez disso, estes arquétipos procuram generalistas que consigam mobilizar, cultivar redes e construir relacionamentos. Pode ser necessário criar planos de carreira e rampas de saída para talentos que sejam peritos em questões profundas ou técnicos exclusivamente. Esta rotação também exige o investimento numa função de comunicação mais robusta de forma a apoiar os esforços de advocacy, programáticos e de construção de relacionamentos.



Aumento ou Redução de Gastos? Como Pensar a partir de Arquétipos da Filantropia Pode Ajudar a Otimizar as Operações e o Impacto

A magnitude dos desafios que a sociedade enfrenta hoje, juntamente com a mudança das normas sociais, levou muitas filantropias a abraçar o chamamento para agir com mais urgência. Como resultado, os financiadores cada vez mais procuram aumentar os esforços filantrópicos em vigor na esperança de aumentar o impacto ou “dar tudo agora” aumentando o gasto de recursos durante um período de tempo concentrado. No entanto, este processo não se resume apenas à escolha de uma taxa de gastos; em vez disso, envolve uma revisão cuidadosa da estratégia para ordenar e aproveitar os recursos certos na escala certa e no momento certo.

Embora não exista uma fórmula mágica que indique o caminho exato a seguir, uma análise ponderada e deliberada do Arquétipo Operacional poderá dar luz a considerações importantes, incluindo o que os financiadores estão mais aptos a realizar, por que meios e com quem. Isso, por sua vez, ajudará a priorizar e sequenciar objetivos de aumento ou redução de gastos e alcançar uma maior clareza estratégica, capacidade de resposta e impacto.

Agências de Talentos que procuram aumentar os gastos muitas vezes começam por aumentar as doações sem restrições, investindo em mais funcionários com habilidades substanciais importantes para este arquétipo e expandindo o número de plataformas de mobilização. Ao mesmo tempo, o aumento de gastos implica expandir a função de comunicação e dedicar mais financiamento a empreendimentos colaborativos com outros financiadores. As Agências de Talentos que desejam investir e sair do campo podem considerar parceiros com potencial para continuar o trabalho, bem como o legado e as aprendizagens que o financiador irá deixar para trás. Assim, embora a programação, o pessoal e o financiamento sejam reduzidos gradualmente de acordo com o prazo previsto, as funções de atribuição de bolsas, comunicações e aprendizagens permanecem até ao fim.

Think Tanks ao optar por aumentar as operações prioriza o aumento de experiência interna, pesquisa e capacidade analítica. Uma decisão crítica neste momento é de aprofundar as questões atuais as expandindo para novas áreas. Garantir que as descobertas tenham um impacto significativo

exigirá a expansão dos esforços de advocacy– e talento de advocacy– bem como investimento nas comunicações. Para os Think Tanks que optem por um processo de liquidação, pode fazer sentido aumentar o foco na reforma política como forma de impulsionar mudanças sistêmicas que durem mais que a própria organização.

Gestores de Campanha o aumento de gastos requer mais colaboradores proficientes em advocacy, mobilização, formação de coligações, comunicações e atribuição de bolsas. Os Gestores de Campanha que desejam encerrar as operações podem querer concentrar-se em comunicar os seus planos, incluindo cronogramas, às partes interessadas e aumentar a conscientização acerca da importância do problema.

Construtores de Campo que procuram ampliar os esforços investem em conhecimento e experiência interna, bem como na expansão da capacidade de redes externas de especialistas, consultores e instituições. Isso pode significar um apoio com menos restrições e geral a instituições e movimentos. Para acelerar o impacto pretendido, as capacidades de advocacy e comunicação podem ser aumentadas significativamente. Ao reduzir os gastos, os Construtores de Campo realizam sérios esforços de avaliação para garantir que as organizações, políticas e redes criadas ou apoiadas sejam viáveis e continuem a prosperar após a saída. Além disso, os Construtores de Campo geralmente fazem grandes doações de legado a instituições-chave para garantir que o campo esteja posicionado de forma a obter impacto no futuro.

Catalisadores de Risco ao aumentar os seus esforços podem priorizar o recrutamento de colaboradores adicionais com experiência e proximidade para focar em áreas problemáticas. Outros passos podem incluir uma expansão do arsenal de instrumentos financeiros e a construção de redes, juntamente com espaços adicionais de mobilização. Os Catalisadores de Risco que desejam reduzir os gastos podem envolver-se em esforços significativos para garantir que as organizações comprovadamente viáveis sejam capazes de atrair financiamento adicional.

Designers que desejem aumentar as suas intervenções filantrópicas investem em pesquisa interna, análise de cenário, capacidades de design de programas e função de avaliação de aprendizagem/impacto. Expandir o advocacy, as comunicações e a construção de relacionamentos,

especialmente com os formuladores de políticas, pode garantir a adoção e o dimensionamento mais rápidos das intervenções projetadas.

Ao optar por um processo de desligamento, os Designers geralmente procuram fornecer apoio que garanta que a sua saída não irá afetar negativamente a sustentabilidade ou escalabilidade dos programas, parceiros de implementação ou comunidades impactadas.

Subscritores que aumentam as suas intervenções filantrópicas recrutam talentos com bolsas, design de programas, avaliação e experiência em construção de relacionamentos. Também pode ser considerado um maior investimento em consultores, especialistas e assessores externos, bem como na ampliação de redes e espaços de mobilização. Para os Subscritores que planeiam reduzir os gastos, é importante focar nos esforços de avaliação e aprendizagem, bem como nas comunicações, a fim de solidificar o legado desejado. Outra técnica citada é a de fornecer bolsas de legado a instituições-chave.

Semeadores que desejam aumentar os seus esforços já expansivos podem reforçar tanto a quantidade de doações individuais como o número de doações. Isto, por sua vez, envolve a contratação de colaboradores adicionais tanto para a concessão de doações como para a construção de fortes relacionamentos baseados em confiança. Uma função de comunicação expandida facilitará ciclos de feedback robustos e disseminará as aprendizagens.

Financiamento e talentos adicionais podem ser dedicados à construção de redes de beneficiários e outros financiadores. Para os Semeadores que optam por reduzir os gastos, é importante investir em esforços regulares de avaliação para garantir a sustentabilidade e a resiliência dos beneficiários, bem como na preservação e curadoria de perspectivas e aprendizagens.

Equidade Inclusiva

Financiadores e beneficiários têm falado cada vez mais sobre dinâmicas de poder desiguais dentro da filantropia. Muitos defendem doações baseadas na confiança, flexibilidade, participação e inclusão. Ao embarcar nesta jornada, os financiadores dos Arquétipos da Filantropia (consulte a tabela nas páginas 10-13) observam os seguintes fatores:

Recursos Financeiros: Como a maioria das filantropias começam com recursos financeiros, detêm poder. Equidade inclusiva num Arquétipo Operacional envolve compartilhar ou ceder esse poder por meio de doações flexíveis e sem restrições; facilitando a aplicação e os encargos de relatórios; e incluindo os beneficiários e membros das comunidades da linha da frente na tomada de decisões.

Talento: A maioria das filantropias considera os seus colaboradores uma mais-valia. Os funcionários geralmente atuam como especialistas, implementadores de modelos operacionais e administradores de recursos-chave, trabalho de linha de frente, relacionamentos e conhecimento. Para centralizar a equidade interna e externa, as filantropias contratam cada vez mais pessoas com experiências vividas que trazem uma diversidade de perspectivas e pontes para as comunidades que servem. Além disso, os colaboradores mais próximos do campo podem ser habilitados a moldar programas e decisões importantes.

Governança e Tomada de Decisões: Quem se encontra na mesa de tomada de decisões importa. Filantropias que pretendem incorporar práticas mais equitativas nos seus arquétipos procuram um alinhamento com a administração em questões de equidade interna e externa. Fundamentalmente, visam garantir que a administração represente uma diversidade de perspectivas, experiências vividas e comunidades.

Quem se encontra na mesa de tomada de decisões importa. Filantropias que pretendem incorporar práticas mais equitativas nos seus arquétipos procuram um alinhamento com a administração em questões de equidade interna e externa.

Comunicações: Os financiadores que incluem a equidade incorporam as perspectivas dos beneficiários de uma forma que é autêntica. Isso implica usar ativamente ciclos de feedback robustos e permitir que os beneficiários e as comunidades interajam abertamente sem a participação do financiador. É do conhecimento geral que a sinceridade pode ser silenciada se um financiador estiver presente.

Redes e Relações: A mudança na dinâmica do poder exige que as filantropias estejam atentas em relação às redes nas quais participam para evitar a armadilha da câmara de eco. Convidar o conjunto completo de vozes à mesa para planejamento, design de programa e tomada de decisão também altera a dinâmica de poder.

Risco: As filantropias que buscam integrar a equidade em todos os aspectos do seu Arquétipo Operacional empreendem esforços intencionais para ceder o poder à medida que abraçam o risco e aprendem com o fracasso. Isso não só permite que soluções inovadoras venham à superfície, mas também permite que as soluções sejam conduzidas por aqueles mais próximos dos problemas e das comunidades.

Licença para Operar da Filantropia: a Importância de Refletir Acerca da Interseção de Responsabilidade e Legitimidade

A questão da legitimidade ganhou maior atenção nos últimos anos, à medida que críticas contundentes ao setor filantrópico surgiram por parte de observadores externos e internos. A responsabilidade também tem estado sob atenção, principalmente à medida que mais vozes apontam que a filantropia permanece em grande parte inexplicável. Como resultado, muitos financiadores estão a tornar-se mais abertos e preocupados com o desequilíbrio de poder inerente à filantropia. Esses financiadores, juntamente com líderes sem fins lucrativos, também estão a tornar-se mais conscientes e vocais acerca da necessidade de reconhecer, chamar à atenção e abandonar práticas extrativistas, exploradoras ou performativas em relação aos beneficiários e comunidades.

No entanto, para muitas filantropias, ao quê ou a quem se sentem responsáveis muitas vezes não está relacionado com o que consideram ser as fontes da sua legitimidade. Essa discrepância destaca uma inter-relação pouco explorada e pouco apreciada entre responsabilidade e legitimidade.

Arquétipos da Filantropia | Equidade Inclusiva

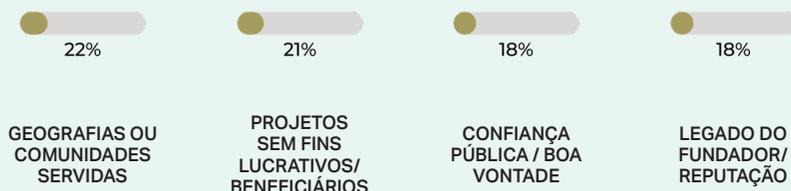
Porque é que essa interseção é importante e como é que uma análise cuidadosa pode levar a uma dinâmica de poder mais equilibrada e equitativa? Num sentido recíproco, uma filantropia deve sentir-se responsável perante as fontes que conferem às suas intervenções legitimidade e licença para operar. Até certo ponto, as fontes de legitimidade servem como balizas formais ou informais de prestação de contas. Demonstrar responsabilidade por meio de comunicações transparentes, abordagens participativas para doações, equidade externa, inclusão e esforços de justiça racial e avaliações públicas podem ajudar a construir legitimidade.

Em 2021, a RPA lançou uma Ferramenta Online de Autoavaliação* com base na Estrutura Filantrópica e desenhada para ajudar os financiadores a compreender melhor como os seus processos se alinham com ações externas. Até o momento, a ferramenta foi utilizada por quase 400 inquiridos em todo o mundo. Essas contribuições fornecem perspectivas esclarecedoras sobre como a interseção de legitimidade e responsabilidade continua a ser o ângulo morto da filantropia.

Quando solicitados para especificarem as três principais entidades às quais se sentem responsáveis, a maioria dos entrevistados classificou como a sua principal escolha:



No entanto, quando solicitados que listem suas principais fontes de legitimidade, os entrevistados apontam como principais opções:



Significativamente, entre os entrevistados que citaram “Geografias ou Comunidades Servidas” como uma das três principais fontes das quais derivam legitimidade, menos da metade se sentiu responsável pela mesma categoria. Também digno de nota é que apenas 2% dos financiadores se sentem responsáveis perante os funcionários, o que tem implicações para a equidade interna, inclusão e dinâmica de poder.

Essas divergências exigem atenção e ação. Idealmente, este processo também deve incluir a criação de mecanismos de responsabilidade e ciclos de feedback com funcionários, beneficiários e parceiros. A falha em fazê-lo pode contribuir para a fratura da confiança, credibilidade e reputação, e também pode exacerbar as inequidades internas e externas.

*Acesse e contribua com as suas perspectivas aqui.

Conclusão: Aproveitando os Benefícios dos Arquétipos da Filantropia

Concentrar-se num Arquétipo Operacional permite que um financiador articule como usa os seus recursos, instrumentos e capacidades para cumprir a sua visão. Os Arquétipos podem ajudar os financiadores a compreender melhor **onde se encontram** (estado atual), **onde querem estar** (estado aspiracional), **como se podem comparar** a outros participantes na área, e a sua **posição única** no ecossistema das outras filantropias e parceiros. Compreender os Arquétipos da Filantropia permite que uma filantropia:

- Alinhar melhor os recursos, conjuntos de habilidades e abordagens existentes
- Mapear potenciais lacunas nas capacidades internas ou mudanças externas que devem ser abordadas
- Permitir eixos estratégicos bem pensados, incluindo operações de aumento ou diminuição de gastos

Arquétipos da Filantropia | Conclusão

- Garantir que os diferentes Arquétipos da Filantropia adotados por uma organização se complementem
- Iluminar e eliminar as tensões de como uma filantropia se vê e como ela realmente funciona
- Abordar questões de equidade e inclusão
- Projetar métodos de avaliação de impacto que se vinculem à abordagem operacional do financiador

E, como sua Estrutura Filantrópica, os Arquétipos da Filantropia de uma filantropia podem (e devem!) ser revisitados à medida que as condições mudam.

À medida que as filantropias aplicam esse instrumento, as suas perspectivas contribuirão para um impacto mais poderoso no nosso setor como um todo. Queremos agradecer à Theory of the Foundation Learning Community e a todos os nossos parceiros de pensamento pelo seu compromisso com o avanço da prática da filantropia.

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações



Source: skoll.org



AGÊNCIA DE TALENTOS

O Prêmio Skoll de Inovação Social, Fundação Skoll

Localização: Estados Unidos da América

Ano de fundação: 1999

Tipo de fundação: Fundação privada

Orçamento de concessão de subsídios:
\$140 milhões/ano

Orçamento operacional: \$100 milhões/ano

Áreas de foco: Clima, justiça racial, pandemias e fortalecimento dos sistemas de saúde, governança eficaz, economias inclusivas

Dimensão do pessoal: 65

O principal programa da Fundação Skoll, o Prêmio Skoll de Inovação Social (SASI), é um exemplo simbólico do modelo de atuação da Agência de Talentos. As Agências de Talentos procuram, fortalecem e promovem agentes de mudança pioneiros, focando mais no potencial de impacto futuro do que nas operações atuais. Sob este programa Skoll, alguns inovadores sociais selecionados, determinados a gerar impacto significativo, recebem financiamento sem restrições ao longo de três anos para ampliar o seu trabalho e apoiar ainda mais os respetivos ecossistemas. O financiamento

é apenas uma parte da estratégia de três frentes da Skoll Foundation, que a organização expressa como “investir, conectar e defender”. Assim, o impacto da Skoll baseia-se não só em prêmios monetários (investir), mas também na convocação de

profissionais de impacto social (conectar) e em destacar talentos de impacto social (defender), viabilizando, assim, a formação e a capacitação de agentes de mudança promissores a ganhar reconhecimento e apoio de outros potenciais financiadores e colaboradores.

Para implementar o seu modelo operacional Agência de Talentos, a Skoll Foundation conta com uma abordagem profunda na sua programação, que tem como foco o Prêmio Skoll como uma das iniciativas centrais da organização. A Skoll Foundation investe recursos consideráveis na maximização da visibilidade e influência do prêmio, além de também ser bastante disciplinada ao seguir o plano de implementação da iniciativa. Este plano inclui a seleção rigorosa de candidatos e a apresentação dos premiados no Skoll World Forum, uma reunião anual de líderes globais de iniciativas de mudança social. No entanto, disciplinado não significa necessariamente dogmático ou estático; a Skoll Foundation tem experimentado novas formas de identificar e apoiar talentos de impacto social. Rachel Flynn, diretora de Alianças de Financiadores da Skoll, explica que a fundação começou a empreender uma estratégia que envolva públicos mais diversos para abordar problemas sociais e ambientais: “Em vez de um foco apenas em empreendedores sociais de nível intermédio e nas suas organizações, agora também estamos identificando e fazendo doações para a construtores de movimentos, organizadores, líderes locais e também grandes organizações não governamentais internacionais. Uma mudança significativa em relação a como e para quem costumávamos financiar iniciativas no passado.”

Um dos atributos distintivos do modelo operacional Agência de Talentos é o reconhecimento de que indivíduos e organizações em contato direto com os problemas que pretendem resolver geralmente trazem perspectivas e capacidades únicas. A Fundação Skoll demonstra essa consciência na sua programação. Tal como Flynn aponta, a Skoll prioriza “encontrar os

**A Skoll prioriza
“encontrar os líderes
próximos com
experiência de vida nas
comunidades e
regiões que enfrentam
os desafios que se
propõem
a resolver”.**

Rachel Flynn
Diretora, Funder Alliances,
Fundação Skoll

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

líderes próximos com experiência de vida nas comunidades e regiões que enfrentam os desafios que se propõem a resolver.” Essa prontidão para ceder àqueles com experiência direta com os desafios sociais que enfrentam reflete uma abordagem relativamente descentralizada para a tomada de decisões, em que as principais estratégias e contribuições de design vêm de parceiros, não exclusivamente da liderança organizacional. A tomada de decisão descentralizada, por sua vez, informa da abordagem proativa da Skoll para identificar prioridades temáticas e ajuda os colaboradores e a líderes da Skoll a determinar as áreas-alvo para financiamento.

Embora o financiamento seja obviamente um grande impulso para os premiados que o recebem, os benefícios do Prêmio Skoll vão além do dinheiro. Ser reconhecido como um vencedor do Prêmio Skoll - ou mesmo como finalista - é um sinal óbvio para outros financiadores do potencial de uma organização capaz de gerar grande impacto. Em reconhecimento a esse valor, a fundação conta com uma abordagem operacional altamente ligada aos relacionamentos para fornecer esse benefício de sinalização de talentos. Flynn e os seus colegas da Skoll passam grande parte do tempo conversando com outros financiadores sobre as organizações que envolveram através do Prêmio Skoll. Ainda assim, embora a colaboração seja central para o trabalho da Agência de Talentos, a Fundação Skoll constrói grande parte dos recursos para os Prêmios Skoll internamente, envolvendo consultores externos apenas em elementos limitados e direcionados da execução do programa. Ao fazer isso, a organização garante que os Prêmios Skoll: mantenham a fidelidade da visão do fundador Jeff Skoll e a missão central de uma agência de talentos de reconhecer os principais agentes de impacto social.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Investir, conectar e defender inovadores sociais promissores e agentes de mudança

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

Recursos e flexibilidade financeira
Reputação
Redes

Principais Capacidades/ Competências
(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Identificar os principais agentes de impacto social
Aprendizagem
Colaboração

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Equidade

(como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)

O programa e seu desenho estratégico não dependem exclusivamente da liderança organizacional. Em vez disso, procura e prioriza a contribuição de líderes comunitários com experiência vivida em áreas de foco.

Resposta/Atividades

(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Financiamento significativo sem restrição
Mobilizar agentes de mudança social
Ajudar os agentes de mudança a obter reconhecimento e apoio de financiadores e membros do ecossistema
Envolver uma gama diversificada de atores de diversos setores

Audiência Primária

(para quem o faz?)

Agentes de mudança de impacto social promissores
Financiadores de parceiros
Ecossistema de mudança de sistemas

Comunidade Servida

(se diferente da audiência primária)
(para quem o faz?)

Comunidades impactadas pelas alterações climáticas, desigualdades socioeconômicas e injustiças sistêmicas
Filantropia do ecossistema/parceiros financiadores

Relacionamentos/ Alianças

(com quem o faz?)

Outros financiadores
Setor internacional sem fins lucrativos
Parceiros beneficiários/agentes de mudança apoiados

Estudo de Impacto

(onde procurar resultados?)

Sucessos comprovados de intervenções de agentes de mudança apoiados, apoio de finalistas e vencedores de Prêmios por outros financiadores e adoção de melhores práticas de mudança de sistemas por outros financiadores e outros parceiros no ecossistema



THINK TANK

Localização: Estados Unidos da América

Ano de fundação: 2010

Tipo de fundação: Filantropia familiar

Orçamento de concessão de subsídios:
400\$ milhões/ano

Áreas de foco: Política interna dos EUA nas áreas de saúde, justiça criminal, finanças públicas, educação, democracia, imigração, clima, opiáceos, habitação, doação de órgãos, acesso a métodos contraceptivos, política baseada em evidências

Dimensão do pessoal: 110

Arnold Ventures

O trabalho da Arnold Ventures é impulsionado pelo dever de identificar, promover e investir em políticas e programas baseados em evidências que maximizem oportunidades e minimizem injustiças. Para colocar esta respeitável missão em ação, a Arnold Ventures utiliza o arquétipo operacional Think Tank, que descreve filantropias que aplicam conhecimentos e pesquisas para projetar soluções de mudança de sistemas e, em seguida, promover essas soluções para as partes interessadas em implementá-las.

A Arnold Ventures adota uma abordagem operacional principalmente profunda, em oposição a uma mais ampla, para as suas operações e doações. A organização impulsiona a mudança nos seus distintos domínios de políticas desenvolvendo conhecimento sobre o que funciona melhor e, em seguida, apoiando os esforços de advocacy para promover essas soluções. A implementação deste modelo requer recursos substanciais para analisar pesquisas, comunicar descobertas e interagir com formuladores de políticas. Enquanto a Arnold Ventures compra – ou terceiriza – uma parte dessa capacidade através de doações externas a pesquisadores, grande parte da sua atividade não doadora ocorre internamente. De fato, a equipe interna de especialistas de alto nível da Arnold Ventures é um dos seus maiores ativos e um dos seus atributos definidores como o arquétipo operacional Think Tank.

O vice-presidente da Arnold Ventures, Sam Mar, observa que a organização optou

por uma abordagem mais proativa do que responsiva para selecionar as questões políticas nas quais se concentra. Como Mar aponta, delegar uma estratégia de doação a especialistas externos acarreta o risco de perder a direção estratégica: “O risco é que sejamos atraídos pela pessoa que apresenta melhor ou que soa mais inteligente ou que tem muitos títulos, em vez de desenvolver o nosso próprio ponto de vista primeiro e depois procurar pessoas que se alinhem com essa estratégia.” Ao mesmo tempo, como Mar explica, isto permite que a Arnold Ventures responda aos eventos atuais. Durante a pandemia do COVID-19, por exemplo, a equipe de justiça criminal voltou-se para o problema do encarceramento excessivo nas prisões, onde as altas taxas de infecção representam uma ameaça à saúde pública.

Ao adotar essa abordagem proativa, a Arnold Ventures também manteve um sistema altamente centralizado de tomada de decisões, onde o conselho avalia a maioria das concessões que a organização faz para manter a coerência estratégica entre as várias equipes da organização. Mar explica que “queremos ter certeza de que estamos alinhados e de acordo com a direção que a administração enxerga na Arnold para o futuro”. Esse modelo centralizado decorre em parte do estatuto da organização e da maneira como permanece intimamente ligada aos fundadores, Laura e John Arnold, que estão ativamente envolvidos na direção geral e nas operações diárias da organização.

Embora a construção da base de evidências para uma política social eficaz continue a ser fundamental para o arquétipo operacional da Arnold Ventures, este Think Tank começou a investir cada vez mais na comunicação e promoção das suas descobertas sobre que políticas funcionam. “Pesquisas e evidências são ótimas e necessárias para saber quais políticas funcionam e porquê”, diz Mar, “mas nada disso é suficiente se ninguém tiver noção desse conhecimento.”

Em reconhecimento da necessidade de defender, e

“Pesquisas e evidências são ótimas e necessárias para saber que políticas funcionam e porquê, mas nada disso é suficiente se ninguém tiver noção desse conhecimento.”

Sam Mar
Vice-Presidente, Arnold
Ventures

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

não apenas descobrir, uma política baseada em provas, Arnold Ventures transitou de uma fundação 501(c)(3) para uma sociedade de responsabilidade limitada (LLC) em 2019, beneficiando assim de opções de concessão - mais notoriamente a doação a defensores políticos - que estão fechados afundações 501(c)(3). Esta transição é um excelente exemplo de uma abordagem operacional flexível, no qual uma organização adapta a sua estrutura e programação para alcançar a sua missão. Relatando a decisão de reestruturação, Mar descreve como "percebemos que estávamos a deixar o código fiscal ditar a nossa estrutura, e não a estratégia e o objetivo". Por outras palavras, enquanto a designação 501(c)(3) implicava certas vantagens fiscais, as restrições que colocou às atividades de advocacy impediram Arnold Ventures de alcançar o máximo impacto como um Think Tank dedicado a promover e apoiar uma política baseada em provas.

Para além de alterar a sua estrutura organizacional, Arnold Ventures tem colocado uma ênfase crescente numa abordagem em rede das relações, particularmente no seio do ecossistema de elaboração de políticas. Tais relações são fundamentais para levar as ideias políticas dos livros brancos à legislação. Consequentemente, como salienta Mar, "as relações que temos com os decisores políticos são importantes porque queremos ser capazes de fornecer dados, provas e recomendações às pessoas que tomam estas decisões em tempo real, seja no governo federal ou nos estados". Cultivando tais relações, apoiando e avançando políticas eficazes e concentrando-se na comunicação e disseminação do conhecimento, Arnold Ventures assegura que, ao utilizando o arquétipo de funcionamento do Think Tank consegue impacto não só através de ideias teóricas, mas também através de ações concretas.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Identificar, promover e investir em políticas e programas baseados em provas que maximizem as oportunidades e minimizem a injustiça

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

Recursos financeiros Investigação e dados
Especialização (capital humano)

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Principais Capacidades/ Competências

(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Identificar soluções inovadoras, potencialmente escaláveis
Construir conhecimento e base de provas para uma política social eficaz
Comunicações
Relacionamentos com os decisores políticos

Equidade

(como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)

Garante a diversidade de vozes, pontos de vista e experiências entre líderes e peritos que articulam a direção estratégica e dão forma ao trabalho sobre questões políticas específicas

Resposta/Atividades

(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Análise e Pesquisa de Dados
Programas-piloto e avaliação rigorosa em parceria com a comunidade acadêmica
Desenvolver políticas-modelo baseadas em provas
Apoio a iniciativas de advocacy
Implementação e defesa jurídica

Audiência Primária

(para quem o faz?)

Decisores políticos e pessoal
Comunidade de investigação e advocacy
Público em geral

Comunidade Servida

(se diferente da audiência primária)
(para quem o faz?)

Comunidades e populações mais afetadas pela injustiça atual, histórica e sistêmica

Relacionamentos/ Alianças

(com quem o faz?)

Peritos externos Decisores políticos
Parceiros de advocacy, cofinanciadores

Estudo de Impacto

(onde procurar resultados?)

Mudança de políticas a nível estatal e federal
Melhores resultados para os indivíduos devido à mudança de políticas que está a ser implementada
Melhoria da base de provas do que funciona e do que não funciona



Fonte: Luigi De Palma



GESTOR DE CAMPANHA

Officine Grandi Riparazioni (OGR Torino), Fondazione CRT

Localização: Itália

Ano de fundação: 2017*

Orçamento de concessão de subsídios:

Aproximadamente

6,3 milhões de dólares (5,5 milhões de euros)

Áreas de foco: Artes e cultura

contemporâneas, investigação tecnológica e inovação

Dimensão do pessoal: 40

**Todas as estatísticas citadas dizem unicamente respeito à iniciativa OGR, não à Fondazione CRT no seu conjunto.*

Com o apoio visionário e financeiro da Fondazione CRT, uma das fundações mais proeminentes do Norte de Itália, a Officine Grandi Riparazioni (OGR) de Turim foi transformada de um extinto complexo industrial do século XIX e de um depósito de reparação de comboios num dos programas de assinatura da fundação e num polo filantrópico internacional de inovação e cultura contemporânea. Hoje, com os seus dois braços dedicados à cultura e à tecnologia, a iniciativa OGRencarna o Gestor de Campanha que opera o arquétipo, reunindo um conjunto diversificado de parceiros, financiadores,

bolseiros, e representantes do setor público para implementar trabalho que atravessa setores e áreas tradicionais do programa.

Nas suas abordagens operacionais, o OGR opta por ser maioritariamente amplo e criativo e, como resultado, implementa uma grande variedade de programas de aceleração de negócios, dados e investigação, juntamente com programas que se concentram nas artes e performances, incluindo a ópera. Massimo Lapucci, Secretário-Geral da Fondazione CRT e o CEO da OGR, descreve esta composição programática diversificada como “uma caixa de ferramentas concebida para promover a educação e fornecer um apoio significativo a inovação, cultura e artes”. Para atingir os seus ambiciosos objetivos, a OGR impulsiona a liderança, o talento e a reputação da Fondazione CRT reunir sob o mesmo teto especialistas em áreas distintas, o que é um atributo determinante de um Gestor de Campanha. Um exemplo

desta abordagem é um programa OGR desenvolvido em colaboração com a Comissão Europeia, intitulado Science Technology and the ARTS. Esta aliança de tecnologia e prática artística atribui um prêmio às colaborações mais pioneiras e resultados no campo da criatividade e inovação na interseção da ciência e tecnologia com as artes. Parcerias internacionais de diversas áreas são também centrais para o trabalho da ala de Tecnologia da OGR, que aloja start-ups, entidades empresariais e parceiros financeiros internacionais líderes (por exemplo, Microsoft, Techstars, Endeavor). Como resultado, o OGR atua como convocador destes variados atores em tópicos que incluem cidades inteligentes, tecnologia de cadeias de bloqueio, inteligência artificial, jogos e tecnologia de educação.

O OGR acredita que a proximidade física que o centro facilita entre arte e tecnologia permite aos especialistas do programa experimentar e inovar. Os programas atuais incluem a polinização cruzada entre arte e jogos como NOW/HERE, um jogo produzido pela OGR, que tem um universo digital inspirado no mundo da arte contemporânea. Programas futuros procuram também abraçar mais tópicos cruzados entre arte e tecnologia. Como resultado, segundo a Lapucci, este Gestor de Campanha opta por uma abordagem mais proativa e pretende ser “um terreno experimental e uma ponte tangível para novas iniciativas e novos programas de aceleração em diferentes campos”.

À medida que o OGR cresceu para a identidade multifacetada inerente a muitos Gestores de Campanha, a iniciativa colocou uma ênfase crescente nas comunicações. Uma vez que esta instituição ocupa um nicho único no cruzamento de um museu, de um centro de investigação, e uma fundação, investiu intencionalmente tempo e recursos para afinar e comunicar a personalidade pública do OGR. Segundo Lapucci, o OGR aprecia e alavanca profundamente o poder da comunicação eficaz “para definir como queremos aparecer, como queremos comunicar as nossas mensagens”. Como resultado, o OGR utiliza

**Massimo Lapucci,
Secretário-Geral da
Fondazione CRT e CEO
da OGR, descreve esta
diversificada
composição
programática como
“uma caixa de
ferramentas concebida
para promover a
educação sobre e
fornecer um apoio
significativo na
inovação, cultura e
artes”.**

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

uma abordagem operacional de “construção” para reforçar esta função-chave internamente e tem aproveitado a equipe de comunicações da Fondazione CRT para manter formas claras, consistentes e confiáveis de comunicação com o público e outros interessados. No seu desejo de reunir grupos variados ao estilo típico de Gestor de Campanha, a OGR também compreende a importância não só de uma comunicação clara e transparente, mas também de encontrar parceiros e populações servidas onde estes se encontram. Isto inclui trabalhar através de parcerias com os principais museus, tais como The Tate Gallery, Secession e Wiener Festwochen, Onassis Stegi, e la Caixa, bem como utilizar de forma eficaz os meios de comunicação social e envolver-se com as próximas gerações através de programas educacionais dedicados. Este método provou ser um sucesso no recente programa de ópera Regio Metropolitano da OGR, que visava tornar a ópera mais acessível e utilizar utilizar a publicidade digital para construir uma grande audiência de jovens de maneira eficiente. O projeto Opera Show da Accademia Perosi utiliza abordagens semelhantes para aumentar o seu alcance e envolvimento com os jovens. Estas comunicações direcionadas permitem a este Gestor de Campanha ampliar ainda mais as inovações artísticas e tecnológicas que o OGR tornou mais acessíveis na Europa e em todo o mundo.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Criar um polo internacional de inovação e cultura contemporânea

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

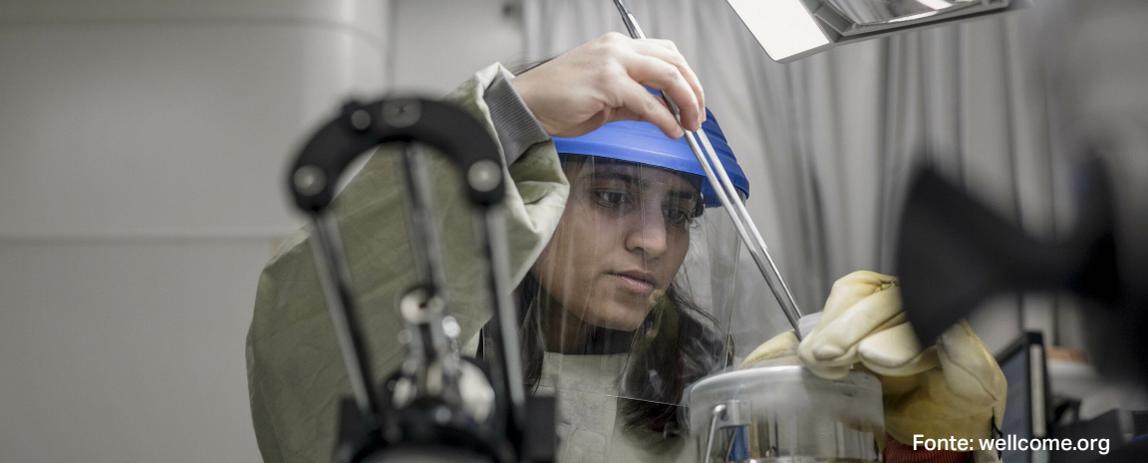
Reputação e influência de Liderança
Talento
Investigação e dados

Principais Capacidades/ Competências
(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Construir redes de relações de encaminhamento
Talento interno
Conhecimento e perícia

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Equidade (como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)	Convocar diversas perspectivas e áreas de especialização num único local para encorajar a inovação interseccional que incorpora diferentes pontos de vista
Resposta/Atividades (o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)	Convocação de construção de redes Co-criação de soluções com parceiros Concessão de bolsas
Audiência Primária (para quem o faz?)	Artistas Cientistas Inovadores Comunidades em risco Outros financiadores Decisores Políticos/Governo oficiais
Comunidade Servida (se diferente da audiência primária) (para quem o faz?)	Comunidades que de outra forma não teriam este nível de acesso à arte e à cultura contemporânea Comunidades que irão beneficiar das inovações criadas no OGR
Relacionamentos/ Alianças (com quem o faz?)	Investigadores Cientistas Artistas Não-governamental organizações Empreendedores Outros financiadores Universidades Imprensa Instituições de arte
Estudo de Impacto (onde procurar resultados?)	Inovação Aumento da acessibilidade à cultura contemporânea Aumento da troca global de ideias Aumento da interseccionalidade entre tecnologia e arte



Fonte: wellcome.org



CONSTRUTOR DE CAMPO

Wellcome Trust

Localização: Reino Unido

Ano de fundação: 1936

Tipo de fundação: Fundação privada independente

Orçamento de concessão de subsídios:
Aproximadamente 1,1 mil milhões de libras

Orçamento operacional: Aproximadamente 1,6 mil milhões de libras

Áreas de foco: Pesquisa médica - descoberta aberta à curiosidade, doença infecciosa; saúde mental; mudanças climáticas e saúde

Dimensão do pessoal: 700

Sendo um ator mundialmente reconhecido no campo da saúde e da investigação científica, a missão do Wellcome Trust é apoiar a ciência para resolver os urgentes desafios de saúde que todos enfrentam.

Mantendo uma perspetiva comprometida com a mudança sistêmica, o Wellcome Trust representa o arquétipo operacional de Construtor de Campo, que procura lançar ou reforçar significativamente as instituições para preencher uma lacuna e criar um ecossistema robusto e vibrante necessário para enfrentar um grande desafio ou para fazer avançar

uma área problemática. No caso do Wellcome, esta função de construção de campo está relacionada com o reforço das instituições responsáveis pela geração, divulgação e aplicação de conhecimentos científicos, a fim de acelerar a descoberta de ideias, estabelecer a base de provas para intervenções sanitárias eficazes. Refletindo sobre este âmbito e natureza destes esforços, o diretor de estratégia Ed Whiting observa que o principal objetivo e desafio é “estabelecer um quadro para o campo da investigação em saúde como um todo. Isto inclui a identificação do que é necessário, do que falta, e dos problemas que requerem uma correção sistêmica”.

Para cumprir a sua missão como Construtor de Campo, o Wellcome confia tanto em recursos externos como em capacidades internas. Para além de construir conhecimento e compreensão dos desenvolvimentos científicos por meio do

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

trabalho com pesquisadores externos, a instituição investiu no aprofundamento de uma lista interna de peritos e consultores científicos que ajudam a orientar a organização e a comunicar os resultados da pesquisa ao público relevante. “Temos uma gama de executivos seniores e membros do conselho que são líderes nas suas áreas”, observa Whiting.

Equipado com este conhecimento profundo, o Wellcome dirige as suas bolsas a cientistas que trabalham na vanguarda dos mais importantes desafios de saúde mundiais. Com um enfoque na saúde mental, nas doenças infecciosas e na interseção do clima e da saúde, o Wellcome utiliza uma ampla abordagem operacional, adotando uma via interdisciplinar que atravessa áreas de investigação tradicionalmente apartadas, na promoção da investigação sobre os complexos desafios enfrentados pelos pesquisadores na área da saúde. Esta abordagem multifacetada depende naturalmente de um ecossistema diversificado de parceiros externos. Como resultado, uma abordagem operacional altamente interligada e em rede é fundamental para o papel do Wellcome como Construtor de Campo, e para o pacto social da organização. “A ciência é inerentemente global e atua inerentemente em rede”, observa Whiting. A organização está assim em contato contínuo com uma variedade de especialistas para rastrear novas descobertas, tendências, e lacunas de conhecimento nas suas variadas áreas de interesse. Isto, por sua vez, ajuda o Wellcome a manter-se um agente em grande medida receptivo, financiando as necessidades e desafios que os pesquisadores identificam. A atenção às redes traduz-se ainda numa ênfase pronunciada em conferências e outras oportunidades para “as pessoas se reunirem e trabalharem em conjunto”, explica Whiting.

Ao mesmo tempo, o Wellcome está perfeitamente consciente de que, para que as soluções eficazes sejam reconhecidas como tal e amplamente adotadas, particularmente no cenário atual de desconfiança e desinformação, as suas interações devem estender-se para além das redes científicas.

Para além da construção do conhecimento e da compreensão dos desenvolvimentos científicos ao trabalhar com investigadores externos, a instituição investiu no aprofundamento de uma lista interna de peritos e conselheiros científicos que ajudam a orientar a organização e a comunicar os resultados da investigação ao público relevante.

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Assim, a instituição tem feito um esforço significativo para construir canais de comunicação robustos. Para além da construção do conhecimento e da compreensão dos desenvolvimentos científicos ao trabalhar com investigadores externos, a instituição investiu no aprofundamento de uma lista interna de especialistas e conselheiros científicos que ajudam a orientar a organização e a comunicar os resultados da pesquisa ao público relevante: os decisores políticos e o público em geral. "O advocacy e a comunicação são instrumentos fundamentais para nós, e estamos dedicando mais recursos a essas áreas", observa Whiting, referindo-se à crescente importância que a organização atribui à divulgação da pesquisa que apoia e assegurando que "as provas científicas são apresentadas de uma forma clara, inequívoca e estimulante".

Apesar dos seus profundos conhecimentos em pesquisa na área da saúde, o Wellcome busca limitar o seu envolvimento a um papel estritamente de apoio, deixando os esforços e considerações científicas fundamentais para os próprios cientistas. Esta abordagem é consistente com a tendência do arquétipo de funcionamento do Construtor de Campo para manter o apoio relativamente independente. Por exemplo, comentando a questão de saber se a investigação em saúde deve basear-se mais em pré-impressões académicas não revistas (que oferecem uma circulação mais rápida dos resultados, mas sem a verificação da qualidade fornecida pelo processo de revisão pelos pares), Whiting descreve o papel do Wellcome como proporcionando plataformas e incentivos (muitas vezes em coordenação com outros financiadores) para permitir um acesso aberto ao conhecimento. Isto demonstra que o Wellcome dá prioridade à construção de uma comunidade de investigação científica forte, vibrante e independente, sem se inserir no trabalho que os cientistas são mais qualificados para liderar. Ao encontrar este equilíbrio entre ser um apoiador ativo e respeitar as fronteiras profissionais, este Construtor de Campo desempenha um papel de liderança na viabilização e crescimento de uma pesquisa rigorosa, independente e impactante sobre os desafios da saúde pública global.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Apoiar a ciência para resolver os urgentes desafios de saúde que todos enfrentam

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

Ferramentas financeiras
Liderança
Redes de Reputação e Influência

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Principais Capacidades/ Competências

(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Conhecimento/experiência
Identificação de necessidades e lacunas
Comunicação
Advocacy
Concessão de bolsas

Equidade

(como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)

Apoia a atividade de envolvimento através da concessão de subsídios científicos essenciais, incluindo o envolvimento de peritos com experiência vivida
Trabalhos para identificar e remover barreiras ao acesso ao financiamento do Wellcome para grupos minoritários

Resposta/Atividades

(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Advocacy para a concessão de subsídios
Construção de canais de comunicação robustos
Convocação

Audiência Primária (para quem o faz?)

A sociedade em geral; em particular as comunidades mais afetadas pelos urgentes desafios de saúde que todos enfrentam

Relacionamentos/ Alianças

(com quem o faz?)

Instituições acadêmicas e científicas
Outros financiadores
Ecossistema de investigação
Formuladores de políticas públicas

Estudo de Impacto

(onde procurar resultados?)

Progresso na geração e adoção de ferramentas e intervenções científicas que possam ajudar a enfrentar os desafios de saúde que todos enfrentam
Apoiado pelo crescimento sustentado de um ecossistema global vibrante de investigação científica necessária para enfrentar os multifacetados desafios da saúde pública, ampla aceitação e adoção da investigação pelo público em geral e pelos governos



Fonte: fundacaogrupoboticario.org.br



CATALISADOR DE RISCO

Fundação do Grupo Boticário

Localização: Brasil

Ano de fundação: 1990

Tipo de fundação: Fundação empresarial

Orçamento de concessão de subsídios:

Aproximadamente 4,2 milhões de dólares (22 milhões de Reais)

Áreas de foco: Biodiversidade, conservação e desenvolvimento sustentável

Dimensão do pessoal: 60

Desde a sua fundação por Miguel Krigsner, presidente do Conselho de Administração do Grupo Boticário e presidente do Conselho de Curadores, a Fundação Grupo Boticário, tem evoluído para uma fundação empresarial líder impulsionada por uma missão de promover e viabilizar a conservação da biodiversidade no Brasil.

Incorporando o arquétipo operacional do Catalisador de Risco, que procura fornecer financiamento precoce, muitas vezes sem restrições, a organizações ou intervenções que são novas ou

têm pouco historial comprovado, o Boticário financiou mais de 1.600 iniciativas ambientais inovadoras, principalmente por meio da concessão de subvenções e outros instrumentos financeiros. Mais recentemente, estas incluíram a mentoria e a implementação de um programa de aceleração do impacto ambiental para reforçar a capacidade de investimento de impacto da comunidade empresarial. De acordo com Thiago Piazzetta Valente, especialista em economia da biodiversidade no Boticário, "Evitamos intencionalmente o financiamento das principais organizações, optando, em vez disso, por apoiar e investir em grupos e empresas mais pequenos e inovadores com ideias científicas sólidas relacionadas com a conservação da natureza e os seus benefícios socioeconômicos".

Como um Catalisador de Risco, o Boticário conta frequentemente com uma extensa rede de peritos externos dos setores público e sem fins lucrativos para o ajudar a avaliar e formular necessidades, objetivos e estratégias de intervenção. Piazzetta Valente declarou que a fundação "é única porque os seus 30 anos de história e fortes

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

relações que resultaram no acesso ao governo, ONG, empresários, universidades e pessoas de comunidades rurais para destilar e implementar as melhores, mais interessantes e inovadoras soluções”. A reputação de longa data da fundação e um robusto ecossistema de colaboradores e apoiantes são assim centrais para a abordagem operacional em rede da fundação.

Embora os regulamentos que regem as fundações no Brasil restrinjam o Boticário a uma abordagem operacional mais centralizada para as decisões de financiamento, a fundação colabora, co-cria e incorpora intencionalmente a contribuição dos parceiros enquanto desenvolve e implementa iniciativas. Um desses projetos é o Movimento Viva Água, que reúne atores de diferentes setores para abordar a segurança da água e a adaptação às alterações climáticas através de soluções baseadas na natureza na bacia do rio Miringuava e na Região Hidrográfica da Baía de Guanabara, duas grandes áreas metropolitanas brasileiras.

Além disso, a fundação conta com a contribuição externa de líderes comunitários que viveram a experiência e o conhecimento baseado no local para facilitar e acelerar programas inovadores em áreas problemáticas, tanto dentro como fora da periferia da fundação. “Estamos construindo movimentos multi-stakeholder com uma governação sólida e de confiança para territórios específicos”, diz Piazzetta Valente. “Percebemos desde cedo que, para o fazermos eficazmente e para alcançarmos a nossa missão, precisamos nos conectarmos com ecossistemas mais vastos e utilizarmos os nossos recursos filantrópicos como capital flexível e catalítico para o empreendedorismo de impacto”. Esta ampla e inclusiva coligação representando uma vasta gama de setores, experiências e abordagens é parte integrante do pacto social e da identidade do Boticário como Catalisador de Risco.

Construir confiança e legitimidade com parceiros

“Evitamos intencionalmente financiar as principais organizações, optando em vez disso por apoiar e investir em grupos mais pequenos e inovadores e empresas com ideias científicas sólidas relacionadas com a conservação da natureza e a sua socioeconômica benefícios”.

Thiago Piazzetta Valente
Biodiversity Economics
Specialist, Boticário Group
Foundation

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

externos, bem como reforçar a sua capacidade de assumir riscos e financiar “Evitamos intencionalmente financiar as principais organizações, optando em vez disso por apoiar e investir em grupos mais pequenos e inovadores e empresas com ideias científicas sólidas relacionadas com a conservação da natureza e seus benefícios socioeconômicos”. Thiago Piazzetta Valente Economista da Biodiversidade Especialista, Fundação do Grupo Boticário inovação, é central para a forma como a fundação cumpre o seu arquétipo de funcionamento.

Enquanto o Boticário trabalha numa área temática definida de conservação da biodiversidade, a sua abordagem operacional à programação dentro desta esfera é ampla e reativa, permitindo-lhe alavancar a experimentação incorporada e a flexibilidade do arquétipo operacional do Catalisador de Risco. Por exemplo, a fundação tem trabalhado na interseção da conservação da biodiversidade e campos de desenvolvimento económico, gastronomia, nutrição, turismo, saúde, educação e muito mais. Segundo Piazzetta Valente, investir em ideias empresariais relacionadas com questões de qualidade de vida, e encontrar ligações entre elas e a conservação da biodiversidade, permitiu ao Boticário “...não só apoiar soluções e ideias inesperadas de empresas promissoras, mas pouco conhecidas, mas também construir uma comunidade dedicada à causa”.

Estreitamente ligado à confiança e em linha com a identidade do Catalisador de Risco, o Boticário alavanca a transparência e a comunicação como componentes essenciais do seu pacto social e comportamento operacional para promover ainda mais a consciencialização sobre a biodiversidade, gerar novas ideias e reforçar a confiança no seio das comunidades alvo. Ajuda a ser absolutamente claro e a demonstrar como a conservação da biodiversidade tem impacto no bem-estar geral dos membros da comunidade. Por estas razões, a fundação partilha amplamente informação sobre o seu trabalho e aprendizagens nos meios de comunicação social, nos noticiários locais, e através de outras vias, dependendo da iniciativa, utilizando sempre uma linguagem acessível. A reputação do Boticário é, em parte, um resultado desta transparência de longa data, que permite à fundação alavancar a sua influência,



Fonte: <https://www.instagram.com/fundacaogrupoboticario>

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

redes, e relações como Catalisador de Risco.

Enfrentar tais desafios de sistemas cruzados requer não apenas uma abordagem de risco, empreendedora e conectada ao financiamento hoje, mas uma perspectiva estratégica a longo prazo para prever as questões e soluções de amanhã. Sendo um verdadeiro Catalisador de Risco, o Boticário é capaz de se apoiar tanto no financiamento de projetos empresariais em fase inicial e de fornecer apoio financeiro flexível e a longo prazo para alcançar a sustentabilidade de iniciativas importantes e um impacto significativo ao longo de uma trajetória mais longa. A utilização do arquétipo operacional do Catalisador de Risco permitiu à fundação não só aproveitar ideias de ponta e interseções inesperadas entre setores e áreas temáticas, mas também centrar os seus parceiros e bolseiros no desenvolvimento de soluções para combater a perda de biodiversidade e o respetivo impacto negativo nas comunidades no Brasil.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS	
Motivo/Proposta de Valor (o que fazer e porquê?)	Promover e realizar a conservação da biodiversidade no Brasil para uma maior resiliência e qualidade de vida na sociedade
Recursos/Começar Com (qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)	Reputação e influência Redes e relações Estratégias alinhadas com as prioridades nacionais e globais de conservação da biodiversidade, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Talento
Principais Capacidades/Competências (quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)	Construção de redes Relações de encaminhamento Talento interno Conhecimentos especializados na matéria Comunicação (especialmente via social e Concessão de bolsas canais regulares dos meios de comunicação social)
Equidade (como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)	Co-criar programas inovadores incorporando contributos de comunidades e líderes da linha da frente com experiência vivida e conhecimento baseado no local

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Resposta/Atividades
(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Convocação de
Construção de Redes
Divulgação de conhecimentos e aprendizagens a outros financiadores

Co-criação de soluções com parceiros
Promoção de debates sobre importantes agendas ambientais

Audiência Primária
(para quem o faz?)

Comunidades em risco no Brasil
Outros financiadores
Decisores políticos/funcionários do governo

Comunidade Servida
(se diferente da audiência primária)
(para quem o faz?)

Comunidades em risco e marginalizadas no Brasil

Relacionamentos/ Alianças
(com quem o faz?)

Agências governamentais
Universidades
Não-governamental
Comunidades impactadas
organizações

Imprensa
Empresários
Instituições ambientais
Outros financiadores

Estudo de Impacto
(onde procurar resultados?)

Alcançada a sustentabilidade das principais iniciativas, organizações e impacto
Iniciativas financiadas apoiadas por um ecossistema robusto de colaboradores e outros financiadores
Aumento da confiança nas principais instituições parceiras



Source: williammcmgowanfund.org



DESIGNER

Programa NEPA Readiness In Skilled Employment (RISE), o Fundo de Caridade William G. McGowan

Localização: Estados Unidos da América

Ano de fundação: 2022*

Orçamento de concessão de subsídios:
Aproximadamente 2,8 milhões de dólares

Áreas de foco: Educação

Dimensão do pessoal: 6

**Todas as estatísticas citadas dizem respeito à iniciativa NEPA Rise, não ao Fundo de Caridade William G. McGowan como um todo.*

O Fundo de Caridade William G. McGowan lançou o seu Programa NEPA Readiness In Skilled Employment (RISE) em 2022 como um programa de serviços abrangente e envolvente dedicado ao desenvolvimento da força de trabalho e à colocação de emprego. O trabalho da NEPA RISE está sediada no Nordeste da Pensilvânia e foi desenvolvida com a contribuição de fornecedores locais de serviços humanos, universidades, organizações sem fins lucrativos e outros membros

chave na comunidade. Ao criar o programa NEPA RISE, o Fundo de Caridade McGowan exemplificou o Designer Operating Archetype, uma vez que aproveita o conhecimento do pessoal interno para compreender o contexto e a necessidade, por meio da investigação e interações com as principais partes interessadas, de conceber, fazer protótipos e repetir o programa, bem como de comunicar a fim de envolver e servir melhor as comunidades alvo.

Típico do Designer Operating Archetype, ao desenvolver e adaptar o programa NEPA RISE, a fundação alavancou as suas capacidades internas, incluindo vasta experiência, talento e equipe especializada interna, dados e investigação, e relações. Contudo, mesmo no caso de conceber a sua própria iniciativa, o Fundo McGowan sentiu que era imperativo operar como um financiador receptivo, baseado no local, devido à sua proximidade com as geografias e populações que serve. Segundo Diana Spencer, a diretora executiva do Fundo McGowan, a criação do programa para enfrentar as dificuldades econômicas e os elevados níveis de desemprego numa

região remota não foi estimulado por uma crença presunçosa que o financiador conhece melhor, mas sim pelo “desejo intenso de implementar soluções abrangentes para uma necessidade extrema na comunidade”. Nenhuma outra organização estava ocupando esse nicho. Estávamos esperando que esta ideia surgisse a partir de propostas de bolsheiros receptivos, mas nunca aconteceu”.

Ao investigar exaustivamente a necessidade e ao desenvolver uma intervenção bem-sucedida e baseada em provas, este Designer pretende eventualmente escalar o seu programa através do setor público.

Embora tenha confiado em forças internas para obter uma compreensão contextual da necessidade e do cenário, o Fundo McGowan também reconheceu a importância dos conhecimentos, perspectivas e experiências externas e incluiu-as como elementos fundamentais para a concepção do NEPA RISE. Foi dada grande ênfase à humildade intelectual e à importância da contribuição de especialistas locais na área temática, acadêmicos e líderes da linha da frente que vivem e conhecem intimamente a comunidade. “Ser uma parte ativa de um ecossistema é fundamental”, diz Spencer. “É preciso compreender o cenário para poder compreender quem se encaixa neste quebra-cabeça que acabará criando uma solução de sucesso. Os nossos bolsheiros e parceiros locais são os especialistas. Nós não - somos generalistas. Eles sabem o que tem de ser feito”. Assim, ancorando o seu trabalho no conhecimento local, o processo de criação do programa da fundação incluiu não só a investigação de descobertas, mas também conversas estratégicas extensivas e comunicações públicas com uma vasta coligação de especialistas em serviços humanos, dados e educação, bem como representantes da comunidade. Como Designer que intencionalmente centraliza os bolsheiros e parceiros na criação e implementação da iniciativa NEPA RISE, o Fundo McGowan criou ativamente e acolheu favoravelmente as oportunidades de feedback, a fim de ajudar a iniciativa a manter a agilidade para mudar, corrigir ou repetir o curso. Como Spencer observa, “Presença

A criação do programa para enfrentar as dificuldades econômicas e os elevados níveis de desemprego numa região remota foi... impulsionada pelo “intenso desejo de implementar soluções globais para uma necessidade extrema na comunidade... Estávamos à espera que esta ideia surgisse a partir de propostas de bolsheiros receptivos, mas nunca o fez”.

Diana Spencer
Diretora Executiva,
Fundo McGowan

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

de vozes iguais sobre a equipe e a remoção de barreiras a conversas autênticas e candidatas são elementos críticos para o sucesso desta iniciativa”.

Para além de conversas honestas, o Fundo McGowan atribuiu um significado particular aos dados e à aprendizagem no processo de conceção e implementação, como evidenciado pelo seu envolvimento de um diretor interno de aprendizagem e impacto, bem como de uma empresa de avaliação externa na conceção e implementação da iniciativa NEPA RISE. Em alinhamento com o foco da NEPA RISE nos líderes comunitários, esta equipe de avaliação tem uma vasta experiência regional e participa em todas as conversas estratégicas.

Como Designer, o envolvimento e a influência dos utilizadores finais é sempre uma prioridade. Isto é especialmente verdade para o Fundo McGowan e NEPA RISE como um financiador baseado no local com laços estreitos com o Nordeste da Pensilvânia, incluindo alguns dos fiduciários do fundo que são membros da comunidade. De acordo com Spencer, “os nossos administradores vivem lá. Estão envolvidos com os bolseiros porque os veem tanto nas visitas ao local como na mercearia. Essa paixão, visão partilhada e amor à comunidade são o que torna este trabalho possível”. Esta filosofia e o profundo empenho em centrar as comunidades servidas permite a este Designer conceber iniciativas transformadoras com o objetivo de as dimensionar para efetuar mudanças de grande alcance.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS	
Motivo/Proposta de Valor (o que fazer e porquê?)	Criar um programa de serviços abrangente e envolvente dedicado ao desenvolvimento da força de trabalho e colocação de emprego no Nordeste da Pennsylvania
Recursos/Começar Com (qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)	Recursos financeiros Experiência de reputação e relações baseadas no local
Principais Capacidades/ Competências (quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)	Talento Dados e investigação Flexibilidade Gestão de projetos

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Equidade

(como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)

Enfatiza e pratica a humildade intelectual e centra a contribuição de especialistas locais da área temática, acadêmicos e líderes da linha da frente que vivem e conhecem intimamente a comunidade
Centra intencionalmente os bolsheiros e parceiros na concepção e implementação da iniciativa, e cria oportunidades de feedback

Resposta/Atividades

(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Cria programas e soluções para preencher uma lacuna de programação
Forma parcerias intersetoriais (público/privado)
Convoca especialistas em locais e áreas temáticas
Realiza estudos detalhados de paisagem

Audiência Primária

(para quem o faz?)

As comunidades locais e os desempregados no Nordeste da Pensilvânia
Parceiros acadêmicos
Funcionários do governo/ serviço público

Comunidade Servida

(se diferente da audiência primária)
(para quem o faz?)

Comunidades impactadas pelas alterações climáticas, desigualdades socioeconômicas e injustiças sistêmicas
Filantropia do ecossistema/parceiros financiadores

Relacionamentos/ Alianças

(com quem o faz?)

Peritos baseados no local no Nordeste da Pennsylvania
Instituições acadêmicas e peritos
Parceiros bolsheiros
Governo estatal/local e decisores políticos

Estudo de Impacto

(onde procurar resultados?)

Reduz o desemprego e maior colocação no emprego
Adoção do programa por programas públicos / governo
Melhoria do bem-estar econômico das comunidades locais



Source: thelmtf.org



SUBSCREVENTE

Programa Artes na Saúde, o Fundo de Iluminação Laurie M. Tisch

Localização: Estados Unidos da América

Ano de fundação: 2018*

Tipo de Fundação: Filantropia familiar

Orçamento de concessão de subsídios:

10 milhões de dólares de compromisso ao longo de vários anos a aproximadamente 2-2,5 milhões de dólares por ano

Áreas de foco: Abordar questões de saúde, incluindo a saúde mental, por meio das artes e criatividade para pessoas historicamente marginalizadas e vulneráveis da cidade de Nova Iorque

Dimensão do pessoal: : 3

Todas as estatísticas citadas dizem unicamente respeito ao

*Programa Arte na Saúde, não o Fundo de Iluminação Laurie M. Tisch como um todo

O programa Arts in Health do Laurie M. Tisch Illumination Fund (Fundo de Iluminação Laurie M. Tisch) cria oportunidades para os nova-iorquinos marginalizados e vulneráveis desfrutarem de vidas saudáveis e gratificantes. É um exemplo do arquétipo de funcionamento do Subscritor, que fornece apoio a instituições ou grupos cívicos com base em interesses, compromissos ou experiência pessoal de longa data.

Ao longo de décadas de envolvimento com instituições de Nova Iorque, tais como o Museu Whitney da América Arte, o Lincoln Center for the Performing Arts, e o Children's Museum of Manhattan, o Fundo de Iluminação fundador Laurie M. Tisch tem demonstrado uma liderança de longa data no setor sem fins

lucrativos da cidade e uma forte dedicação às artes como ferramenta para melhorar vidas.

Ela iniciou a Fundo de Iluminação Laurie M. Tisch Illumination em 2007. Impulsionada pelos seus valores, a concessão de subsídios do Fundo de Iluminação não se concentra apenas em instituições grandes e proeminentes, mas engloba também intencionalmente grupos artísticos chave baseados na comunidade, e tem apoiado

programas de acesso a alimentos saudáveis, serviço nacional, e vida judaica. Em 2018, este compromisso pessoal motivou o Fundo de Iluminação a lançar o programa Artes na Saúde, um esforço plurianual de 10 milhões de dólares para apoiar organizações na cidade de Nova Iorque que utilizam a arte e a criatividade para aumentar a consciência e promover a cura para o estigma da saúde mental, traumas e doenças relacionadas com o envelhecimento, particularmente em comunidades marginalizadas.

O trabalho inovador da fundação na interseção da programação artística e sanitária demonstra uma abordagem criativa à flexibilidade programática. “Os financiadores das artes normalmente não financiam a saúde, e os financiadores da saúde normalmente não financiam as artes, por isso tivemos de tentar descobrir como poderiam ser essas interseções num contexto de concessão de subsídios”, explica o director executivo do Fundo de Iluminação Rick Luftglass, refletindo sobre as discussões iniciais que teve com Tisch durante o desenvolvimento inicial do programa.

De acordo com a Luftglass, o processo de criação da iniciativa Artes na Saúde começou com a investigação paisagística, revisão de práticas baseadas em provas, e conversas com especialistas e profissionais das artes e da saúde para compreender as necessidades atuais, práticas promissoras, e desafios comuns. “Estamos muito, muito ligados em rede, por isso, falarmos com muita gente foi muito útil. Uma pessoa leva a outra pessoa, e depois a outra pessoa”, observa Luftglass, ilustrando a abordagem em rede da fundação às relações. Este compromisso de aprender com os outros também fala da abordagem responsiva do Fundo de Iluminação à programação, o que significa que o financiador se concentra em apoiar objetivos definidos pelos líderes de campo. “Não estávamos encontrando soluções. Estávamos identificando o que havia lá fora que podia ser alavancado, aproveitado, expandido e construído em cima”, diz Luftglass. Os bolseiros da primeira coorte incluíam Gibney, uma organização de

“Os financiadores das artes normalmente não financiam a saúde, e os financiadores da saúde normalmente não financiam as artes, por isso tivemos de tentar descobrir como poderiam ser esses cruzamentos num contexto de concessão de subsídios”.

Rick Luftglass
Diretor
Executivo, Fundo
de Iluminação

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

dança que realiza oficinas de movimento para sobreviventes de violência doméstica e Artes & Mentas, que faz parcerias com museus para fornecer programas de artes visuais para pessoas com demência juntamente com os seus prestadores de cuidados. Outros grupos apoiados foram o Community Access, uma organização de saúde mental e habitação de apoio que desenvolveu um concurso internacional de produção de filmes através do qual jovens cineastas combatem o estigma da saúde mental; e o New York City Health + Hospitals, o sistema hospitalar público da cidade, que utiliza as artes para combater o esgotamento e o cansaço do pessoal. Através deste trabalho, este subscritor desempenha também, em parte, uma importante função de Construtor de Campo numa área programática em desenvolvimento.

Embora grande parte do trabalho programático do Fundo de Iluminação seja impulsionado pelo que aprende da sua rede, como subscritor, o programa Artes na Saúde acaba por canalizar os valores, paixões e interesses do seu fundador. Assim, tal como outras partes do Fundo de Iluminação, esta iniciativa mostra uma abordagem centralizada à tomada de decisões, na qual Tisch toma decisões finais sobre as intervenções filantrópicas do programa. Por esta razão, grande parte do trabalho é realizado internamente com apenas algumas tarefas realizadas por consultores contratados, de acordo com uma abordagem de “construir” em vez de “comprar” os recursos.

Uma exceção à orientação “construir” do programa Artes na Saúde é a comunicação. A organização trabalha com um consultor de comunicação para aumentar a cobertura midiática do importante trabalho que os bolsiros fazem para abordar questões de saúde através das artes. De fato, a comunicação constitui uma prioridade fundamental para o Fundo de Iluminação em geral, tanto na forma como se relaciona com as partes interessadas externas, tais como os meios de comunicação social, decisores políticos e agências públicas, como na forma como interage com os seus próprios parceiros bolsiros. Isto permite ao programa - assim como à fundação - centrar os seus bolsiros e as comunidades servidas e cumprir o seu compromisso para com a equidade, o princípio orientador do seu trabalho global.



Source: theMtif.org

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Luftglass salienta que “Estamos em contato constante com os bolsеiros. Não é como ‘enviar-me um relatório todos os anos’. É um diálogo e uma aprendizagem muito ativos. Temos reuniões de convívio de dois em dois ou três meses”. Os frequentes laços de comunicação e feedback nos dois sentidos permitem à fundação manter-se atualizada sobre a evolução das necessidades dos seus bolsеiros e comunidades, bem como acompanhar a eficácia e impacto da sua programação. Como a Luftglass explica, “este processo dá-nos realmente o rumo das coisas a mudar em tempo real”. Além disso, ao reunir consórcios e ao criar importantes oportunidades de partilha de conhecimentos e de polinização cruzada de diferentes áreas de especialização, o Fundo de Iluminação constrói um ecossistema interligado de organizações que trabalham através das linhas tradicionais das artes e da saúde. Com o benefício deste fluxo contínuo de informação, aprendizagem cruzada e cocriação, este subscritor assegura-se de que pode prosseguir de maneira eficaz na missão ousada e ambiciosa do seu fundador.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Criar oportunidades para os nova-iorquinos marginalizados e vulneráveis desfrutarem de vidas saudáveis e gratificantes

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

Recursos financeiros e liderança especializada

Principais Capacidades/ Competências
(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Redes e relações Reputação e influência
Investigação e dados

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Equidade (como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)	Depende do conhecimento e da experiência vivida pelos líderes no terreno mais próximos da questão na elaboração de programas. Apoiar instituições culturais estabelecidas para se tornarem mais acessíveis e concentra-se no apoio a grupos artísticos baseados na comunidade. Intencionalmente investe em comunicações fortes para centrar os seus bolsiros e comunidades servidas, e cumprir o seu compromisso com a equidade, o princípio orientador do seu trabalho global.
Resposta/Atividades (o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)	Concessão de bolsas Convoca regularmente bolsiros e outros interessados Comunica externamente sobre o trabalho do bolsiro
Audiência Primária (para quem o faz?)	Organizações que trabalham nos campos das artes, saúde e serviços sociais/humanos
Comunidade Servida (se diferente da audiência primária) (para quem o faz?)	Políticos e órgãos de comunicação social Nova-iorquinos de comunidades marginalizadas e desfavorecidas afetadas por problemas de saúde mental Artes e criatividade sem fins lucrativos Fundadores de ecossistemas/parceiros filantrópicos
Relacionamentos/ Alianças (com quem o faz?)	Parceiros bolsiros Formuladores de políticas Outros financiadores
Estudo de Impacto (onde procurar resultados?)	Maior sensibilização para as questões de saúde mental Maior acesso aos serviços de saúde mental para membros de comunidades marginalizadas Reconhecimento das organizações sem fins lucrativos que trabalham na interseção das artes e da saúde



Source: fordfoundation.org



SEMEADOR

Iniciativa Construindo Instituições e Redes (BUILD), Fundação Ford

Localização: Estados Unidos da América

Ano de fundação: 2016*

Orçamento de concessão de subsídios:

Aproximadamente 120 milhões de dólares

Áreas de foco: Desigualdade

Dimensão do pessoal: 10

**Todas as estatísticas citadas dizem unicamente respeito à iniciativa BUILD, não à Fundação Ford como um todo.*

Sendo uma grande instituição filantrópica multifacetada, a Fundação Ford faz uso de uma variedade de arquétipos operacionais para avançar os e seus objetivos programáticos e a sua missão global. Um dos seus programas relativamente recentes, a iniciativa Construindo Instituições e Redes (BUILD), exemplifica o arquétipo Semeador, que se concentra em fornecer um grande número de bolsas numa gama diversificada de atores e instituições individuais, muitas

vezes através de bolsas flexíveis e reativas. A BUILD foi concebida para apoiar as organizações de justiça social à medida que estas esclarecem a sua estratégia, otimizam as suas operações e maximizam o seu impacto no combate à desigualdade. Concebido para um tempo limitado, o programa de 12 anos, a BUILD está agora na sua segunda fase de apoio aos bolsеiros da Ford com financiamento de funcionamento geral plurianual combinado com assistência técnica direcionada.

Tendo financiado quase 350 bolsеiros em diversas áreas de foco e regiões geográficas, a ampla abordagem da BUILD à programação exemplifica a escala e o alcance no centro do arquétipo Semeador. “É um conjunto extraordinariamente diversificado de organizações e redes”, explica a diretora do programa, Kathy Reich. “Estão em 32 países. Têm orçamentos que vão desde meio milhão de dólares por ano a dezenas de milhões por ano. São tão diversos quanto se pode imaginar”.

A BUILD cumpre a sua missão de combater a desigualdade principalmente através do

proveitamento de recursos financeiros substanciais, que são aumentados pela sua reputação, influência e liderança. Para além do seu enfoque na disponibilização de um grande número de bolsas flexíveis, a parceria e a participação são parte integrante da carta e do pacto social da BUILD, demonstrando como a construção de redes é central para o funcionamento do programa de abordagem às relações. Os bolsheiros comprometem-se com o programa como colaboradores ativos em vez de beneficiários passivos. Esta ética cooperativa refere-se a um modelo operacional profundamente reativo, em que um financiador apoia objetivos e iniciativas definidos pelos líderes, e não pelo próprio financiador. De acordo com o Reich, a BUILD está “constantemente à procura da contribuição dos bolsheiros, inclusive no desenvolvimento e revisão da estratégia para BUILD, em todas as nossas ofertas de assistência técnica, e na nossa avaliação. Certificamo-nos de que há realmente uma voz de parceiro de concessão significativa”. No espírito da abordagem participativa do arquétipo Semeador, o financiamento da BUILD é irrestrito, permitindo aos bolsheiros uma discricção quase total na forma de atribuir os fundos que recebem.

Como parte da sua função de construção da comunidade, a BUILD esforça-se por manter o foco nos seus bolsheiros e não em si mesma. Reich observa que a BUILD trabalha para “fornecer uma plataforma e fornecer recursos,” mas não “estar no meio a decidir e curar o tempo todo”.

Esta abordagem relativamente descentralizada da tomada de decisões reflete a missão da BUILD de promover a igualdade e de praticar dinâmicas de poder mais equitativas na filantropia. Em vez de centrar a Fundação Ford, BUILD enfatiza o papel dos seus bolsheiros no avanço da justiça social, com a BUILD a agir, nas palavras de Reich, “mais como um treinador do que como um mestre de tarefas”.

A construção da comunidade da BUILD estende-se também a outros bolsheiros. O programa divulga regularmente lições do seu trabalho através de uma

A BUILD está “constantemente à procura da contribuição dos bolsheiros, inclusive no desenvolvimento e revisão da estratégia para a BUILD, em todas as nossas ofertas de assistência técnica, e na nossa avaliação. Certificamo-nos de que há realmente uma voz de parceiro de concessão significativa”.

Kathy Reich
Diretora do Programa,
Fundação Ford

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

variedade de pontos de venda, desde boletins informativos a uma mesa redonda de avaliação, proporcionando um fórum para os financiadores a conhecimentos e experiências comerciais. Desta forma, a própria BUILD atua como um agente de mudança para semear a inovação na filantropia.

As relações baseadas na confiança que a BUILD mantém com os seus parceiros reforçam a sua abordagem operacional à flexibilidade programática, que se baseia em ser criativa e adaptativa na implementação de estratégias, em vez de aderir estritamente a um plano pré-estabelecido. Permitir um maior desejo pelo risco e pela inovação é fundamental para esta abordagem, proporcionando aos bolsеiros a liberdade de experimentar sem serem penalizados por resultados potencialmente pouco brilhantes. Reich sublinha este ponto na sua visão geral de BUILD: "Trata-se de dar aos nossos parceiros espaço para experimentar, espaço para inovar, espaço para planear o futuro, e mesmo espaço para experimentar algumas coisas que não funcionam". De fato, dos cerca de 350 bolsas que concedeu, a BUILD terminou menos de 10 antecipadamente, uma indicação clara de como o foco da BUILD na confiança e na aceitação do risco produziu resultados significativos na sustentação de uma comunidade de práticas duradoura e significativa.

BUILD requer uma capacidade organizacional substancial para facilitar a sua comunidade de bolsеiros, realizar avaliações contínuas e manter-se atualizado sobre questões relacionadas com a desigualdade. Como resultado, o programa conta não só com talento e conhecimentos internos, mas também com consultores externos e com a contribuição dos bolsеiros, inclinando-se assim para uma abordagem de "comprar" em vez de "construir" recursos. Este apoio externo permite a este Semeador manter o seu trabalho inovador e de grande impacto na catalisação de esforços para combater a desigualdade em todo o mundo.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS

Motivo/Proposta de Valor
(o que fazer e porquê?)

Reforçar as instituições-chave em todo o mundo que se dedicam a combater a desigualdade em todas as suas formas - política, econômica e cultural - ao serviço do objetivo maior da fundação de acabar com a desigualdade

Recursos/Começar Com
(qual é o principal trunfo - financeiro ou não - utilizado para cumprir a missão?)

Ferramentas financeiras/Reputação de subvenções e Liderança de Influência

Arquétipos da Filantropia em Ação: Estudos de Casos de Fundações

Principais Capacidades/ Competências

(quais as principais competências, áreas de especialidade ou capacidades?)

Construir redes de relações de gestão de talentos
Interno de talentos
Concessão de bolsas

Equidade

(como incluir as vozes mais afetadas e partilhar o poder?)

Relações intencionais baseadas na confiança com os bolsеiros
Envolver parceiros bolsеiros como colaboradores ativos
Permitir iniciativas definidas por líderes num campo ou comunidade, não por BUILD
Procura contributos do parceiro bolsеiro no desenvolvimento e revisão da estratégia BUILD e nos esforços de avaliação, através de ciclos de feedback robustos

Resposta/Atividades

(o que se faz para resolver o problema e/ou avançar com uma solução?)

Concessão de bolsas
Convocação de redes de parceiros bolsеiros e Outros financiadores
Construção de Redes
Divulgação de conhecimentos e aprendizagens a Outros financiadores

Audiência Primária

(para quem o faz?)

Organizações sem fins lucrativos que lutam contra a desigualdade
Comunidades marginalizadas
Outros financiadores

Comunidade Servida

(se diferente da audiência primária)
(para quem o faz?)

Comunidades marginalizadas
Instituições sem fins lucrativos para combater a desigualdade

Relacionamentos/ Alianças

(com quem o faz?)

Parceiros bolsеiros
Outros financiadores

Estudo de Impacto

(onde procurar resultados?)

Aumento da sustentabilidade e da resiliência das organizações para combater a desigualdade
Existência de um ecossistema vibrante e visível de organizações de justiça social a nível global
Manter uma comunidade de prática durável e significativa

Obras Consultadas

Berman, M., D. Major, and J. Franklin. Frameworks for Private Foundations. GrantCraft, 2017.

Berman, M., R. Karibi-Whyte, and O. Tarasov. The Philanthropy Framework. Rockefeller Philanthropy Advisors, 2019. <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/06/The-Philanthropy-Framework.pdf>.

Blenko, M., L. MacKrell, and K. Rosenberg. Operating Models: How Nonprofits Get from Strategy to Results. The Bridgespan Group, 2019. <https://www.bridgespan.org/insights/library/organizational-effectiveness/nonprofit-operating-models>.

Center for Effective Philanthropy. Foundations Respond to Crisis, 2020. <https://cep.org/foundations-respond-to-crisis/>

Council on Foundations. 2021 Grantmaker Salary and Benefits Report, 2021. <https://www.cof.org/content/2021-grantmaker-salary-and-benefits-report>

Cyril, M., L. Kan, B. Maulbeck, and L. Villarosa. Mismatched: Philanthropy's Response to the Call for Racial Justice. Philanthropic Initiative for Racial Equity, 2019. <https://racialequity.org/mismatched/>

Drucker, Peter F. The Theory of the Business. Harvard Business Review, 1994.

Fleishman, Joel. The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World. Public Affairs, 2007.

Klement, Amy. Leading with Learning: How We're Reimagining Philanthropic Impact in 2022 and Beyond. Philanthropy News Digest, 2021. <https://philanthropynewsdigest.org/features/commentary-and-opinion/leading-with-learning-how-we-re->

reimagining-philanthropic-impact-in-2022-and-beyond?_ga=2.75776976.450932381.1640689709-227899571.1640689590

Kulish, Nicholas. Elon Musk's Latest Innovation: Troll Philanthropy. *The New York Times*, 2021. <https://www.nytimes.com/2021/12/10/business/elon-musk-philanthropy.html>

Martin, Maximilian. Reestablishing Philanthropic Vitality After the Emergency. *Stanford Social Innovation Review*, 2020. https://ssir.org/articles/entry/reestablishing_philanthropic_vitality_after_the_emergency#

McNulty, Anne Welsh. Three End-of-Year Giving Tips from Someone Who Gives for a Living. *Philanthropy News Digest*, 2021. https://philanthropynewsdigest.org/features/commentary-and-opinion/three-end-of-year-giving-tips-from-someone-who-gives-for-a-living?_ga=2.75776976.450932381.1640689709-227899571.1640689590

Ng, Alice. Why Big Philanthropy Falls Short at Supporting the Grassroots—and How it Can Do Better. *Inside Philanthropy*, 2021. <https://www.insidephilanthropy.com/home/2021/8/31/why-big-philanthropy-falls-short-at-supporting-the-grassrootsand-how-it-can-do-better>

Osterwalder, A., Y. Pigneur, and T. Clark. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2010.

Powell, A., W. Seldon, and N. Sahni. Reimagining Institutional Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 2019. https://ssir.org/articles/entry/reimagining_institutional_philanthropy#

Rasmussen, Emily. Philanthropy on the Blockchain: Giving DAOs and the Next Generation of Giving Circles. *Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy*, 2021. <https://johnsoncenter.org/blog/philanthropy-on-the-blockchain-giving-daos-and-the-next-generation-of-giving-circles/>

Ridgway, A., V. Bockstette, A. Seneviratne, M. Cain, and T. Foster. *Being the Change*. FSG, 2018. <https://www.fsg.org/resource/being-change/>
Scutari, Mike. "Seeding by Ceding." *Unpacking MacKenzie Scott's Latest*,

Arquétipos da Filantropia | Obras Consultadas

a \$2.7 Billion Giving Spree. Inside Philanthropy, 2021. <https://www.insidephilanthropy.com/home/2021/6/16/seeding-by-ceding-unpacking-mackenzie-scotts-latest-27-billion-giving-spree>

Stiffman, Eden. Crypto, Meet Donor-Advised Funds: a New Way of Giving. The Chronicle of Philanthropy, 2021. <https://www.philanthropy.com/article/crypto-meet-donor-advised-funds-a-new-way-of-giving>

Tarasov, Olga. The Importance of Time Horizons in Philanthropy. Wealth Management, 2021. <https://www.wealthmanagement.com/philanthropy/importance-time-horizons-philanthropy>

Theis, Michael. Crypto Donors Are Generous but Report Difficulties Giving to Charity. The Chronicle of Philanthropy, 2021. https://www.philanthropy.com/article/crypto-donors-are-generous-but-report-difficulties-giving-to-charity?cid2=gen_login_refresh&cid=gen_sign_in

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a cada uma das fundações e indivíduos que generosamente compartilharam o seu tempo e conhecimentos no decurso das nossas entrevistas e conversas para produzir esta publicação.

Diana Spencer, William G. McGowan
Charitable Fund

Advisors

Donzelina Barroso, Rockefeller
Philanthropy Advisors

Massimo Lapucci, Fondazione CRT

Ed Whiting, Wellcome Trust

Rachel Flynn, Skoll Foundation

Gregory Ratliff, Rockefeller
Philanthropy Advisors

Rick Luftglass, Laurie M. Tisch
Illumination Fund

Heather Grady, Rockefeller
Philanthropy Advisors

Sam Mar, Arnold Ventures

Kathy Reich, Ford Foundation
Mae Hong, Rockefeller Philanthropy

Thiago Piazzetta Valente, Boticário
Group Foundation

Estamos igualmente gratos às seguintes organizações pelo seu generoso apoio à Teoria da iniciativa da Fundação:

Alfred P. Sloan Foundation
Andrea and Charles Bronfman
Philanthropies

Andrew W. Mellon Foundation

Annie E. Casey Foundation

Arcadia Fund

Arcus Foundation

Arthur Vining Davis Foundations

Atlantic Philanthropies

Bainum Family Foundation

Barr Foundation

Bikuben Foundation

Bill & Melinda Gates Foundation

California Endowment

California Wellness Foundation

Cartier Philanthropy

Center for Philanthropy and Social

Entrepreneurship

Children's Investment Fund

Foundation

Arquétipos da Filantropia | Agradecimentos

Compagnia di San Paolo
Conrad. N. Hilton Foundation
Constanter Foundation
Dalio Philanthropies
David and Lucile Packard Foundation
Episcopal Health Foundation
Esmee Fairbairn
F.B. Heron Foundation
Fondation Daniel & Nina Carasso
Fondazione Cariplo
Fondazione CRT
Ford Foundation
Calouste Gulbenkian Foundation
Gordon and Betty Moore Foundation
Hewlett Foundation
Houston Endowment
Institute of International Education
Jacobs Foundation
John Templeton Foundation
King Baudouin Foundation
Kresge Foundation
Lever for Change
Lloyds TSB Foundation for Scotland
Lumina Foundation
John D. and Catherine T. MacArthur
Foundation
Margaret A. Cargill Foundation
Mercator Foundation
Nathan Cummings Foundation
National Center for Family
Philanthropy
Newman's Own Foundation
NoVo Foundation
Oak Foundation
Porticus
Rasmuson Foundation
Realdania
Robert Bosch Foundation
Robert H. N. Ho Family Foundation
Robert Wood Johnson Foundation
Rockefeller Brothers Fund
Rockefeller Foundation
S.D. Bechtel, Jr. Foundation
Schusterman Foundation
Simons Foundation
Schmidt Futures
Skoll Foundation
Surdna Foundation
TIAA-CREF Institute
Tiffany & Co. Foundation
Wallace Foundation
Walton Family Foundation
Wellcome Trust
William Grant Foundation
ZeShan Foundation

Notas Finais

- 1 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, the Skoll Award for Social Innovation, Skoll Foundation, April 2022.
- 2 Lever for Change, "Competition Process," accessed April 7, 2022, <https://www.leverforchange.org/what-we-do/competitions/>.
- 3 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Arnold Ventures, April 2022.
- 4 Ibid.
- 5 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Officiale Grandi Reparazonioni (OGR), Fondazione CRT, January 2022.
- 6 Ibid.
- 7 Ibid.
- 8 Operating Archetypes Case Study, Wellcome Trust, April 2022.
- 9 Ibid.
- 10 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Boticário Group Foundation, April 2022.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, NEPA Readiness In Skilled Employment (RISE) program, the William G. McGowan Charitable Fund, April 2022.
- 14 Ibid.

Arquétipos da Filantropia

15 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Arts in Health Program, the Laurie M. Tisch Illumination Fund, the Laurie M. Tisch Illumination Fund, April 2022.

16 Ibid.

17 Rockefeller Philanthropy Advisors, Operating Archetypes Case Study, Building Institutions and Networks (BUILD) Initiative, Ford Foundation, April 2022.

18 Ibid.

19 Ibid.

Arquétipos da Filantropiaais

CONSELHEIROS FILANTRÓPICOS ROCKEFELLER

A Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) é uma organização sem fins lucrativos que atualmente aconselha e gere mais de 400 milhões de dólares em doações anuais por indivíduos, famílias, corporações e fundações. Continuando o legado da família Rockefeller de filantropia atenciosa e eficaz, a RPA permanece na vanguarda do crescimento filantrópico e da inovação, com uma equipe diversificada de bolsеiros experientes com uma profundidade significativa de conhecimentos em todo o espectro de áreas temáticas. Fundada em 2002, a RPA tornou-se uma das maiores organizações de serviços filantrópicos do mundo e facilitou a concessão de mais de 3 mil milhões de dólares a mais de 70 países. A RPA também serve de patrocinador fiscal para mais de 100 projetos, proporcionando governação, fornecendo infraestruturas de governação, gestão e operacionais para apoiar os seus objetivos caritativos. Para mais informações, por favor visite www.rockpa.org.

