Co-Impact

Chamada aberta para doações destinados à mudança sistêmica

TERCEIRA RODADA

29 de janeiro a 31 de março de 2020

O cronograma e o processo da terceira rodada da Co-Impact foram atualizados em resposta à pandemia de COVID-19. Consulte o nosso site **www.co-impact.org/how-to-apply** para obter as informações mais atualizadas.

Cortesia de Paula Bronstein/The Verbatim Agency/Getty Images

Terceira rodada da Co-Impact: Processo de propostas

A Co-Impact apoia um pequeno número de iniciativas transformadoras de mudança sistêmica, cada uma delas preparada para proporcionar melhorias significativas e duradouras para **milhões de mulheres e homens em países do Sul Global**. Oferecemos doações flexíveis, normalmente no valor de **USD 10 a 25 milhões ao longo de cinco anos**, para iniciativas de mudança sistêmica nas áreas de **saúde, educação e oportunidade econômica**, e que abordem a igualdade de gênero e a inclusão de formas expressivas. Também investimos na consolidação dos parceiros do programa para que eles possam alcançar coerência estratégica e desenvolver capacidades críticas necessárias para efetivamente promover a mudança sistêmica. Identificamos oportunidades de concessão por meio de um processo de fornecimento que inclui uma chamada aberta a conceitos e referências de especialistas em nossas redes.

Após duas rodadas de concessão de doações, nossa equipe refletiu sobre os fatores que são fundamentais para atingir a mudança sistêmica em escala. Sendo assim, aprimoramos os critérios de seleção em nossa terceira rodada de doações quanto a três aspectos importantes:

Primeiro, nossa experiência mostra que as organizações radicadas no Sul Global normalmente contam com uma profunda compreensão dos contextos e da governança locais, esclarecimento político, relacionamentos confiáveis e um comprometimento de longo prazo que são essenciais para o sucesso da mudança sistêmica. Na Rodada 3, **exigimos que as iniciativas sejam ancoradas por organizações lideradas e radicadas no Sul Global**.

Segundo, uma das principais causas do subdesenvolvimento é a discriminação e a exclusão das mulheres. Na Rodada 3, solicitamos que os parceiros em potencial **articulem claramente como a iniciativa aborda a discriminação e a exclusão por gênero** em todos os níveis, inclusive na análise do problema, na abordagem programática e sistêmica, e na participação e na liderança das mulheres na iniciativa e na organização. Como acreditamos que nosso portfólio e as perspectivas de sucesso do programa são aprimorados pela forte representação das mulheres, **asseguraremos que pelo menos 50% das iniciativas selecionadas sejam lideradas por mulheres**. Para obter mais informações, consulte o Anexo 3.

Terceiro, como somos uma filantropia voltada para resultados, na Rodada 3, solicitaremos que as propostas articulem claramente os resultados específicos no nível da população que pretendem atingir (em contrapartida à expansão ou à mudança política somente). Para a Rodada 3, solicitaremos que os parceiros **sejam mais explícitos sobre (a) o sistema específico que visam, (b) como sua intervenção aprimorará esse sistema e (c) as medidas no nível do sistema que utilizarão para monitorar as melhorias do sistema**.

Em resumo, na Rodada 3, buscamos apoiar iniciativas que:

- Concentrem-se na melhoria de vida de **um milhão de pessoas** ou mais;
- Tenham uma abordagem claramente articulada para **mudar os sistemas em escala**;
- Sejam lideradas profundamente **enraizadas no Sul Global/países onde buscam fazer a diferença**;
- Abordem **igualdade de gênero e inclusão**, e sejam substancialmente **lideradas por mulheres** (em pelo menos 50% das iniciativas que apoiaremos);
- Tenham um **histórico consistente** de resultados; e
- Utilizem caminhos baseados em evidências para atingir resultados específicos em **saúde, educação** e/ou **oportunidade econômica**.

Sabemos que é difícil atingir a mudança sistêmica e, por isso, também pretendemos apoiar iniciativas com competência técnica, solidez organizacional e engajamento efetivo em economia política e governança (consulte o Anexo 2). Mais detalhes sobre os critérios de concessão de doações podem ser encontrados na Seção B abaixo.

O Co-Impact procura fornecer apoio catalisador, mas não exclusivo, às iniciativas de mudança sistêmica. Acreditamos que esforços complexos voltados para a mudança sistêmica têm maior chance de sucesso quando são apoiados por uma coalizão coesa e, portanto, nosso suporte normalmente se limita a 25 a 35% do custo filantrópico total de uma iniciativa, sem jamais ultrapassar 50%.

Temos a satisfação de **receber propostas** de organizações e parcerias qualificadas (consulte a Seção B abaixo) para nossa terceira rodada de doações entre **29 de janeiro e 31 de março de 2020**. As propostas devem responder às perguntas orientadoras na Seção C abaixo. Incentivamos a leitura do nosso Guia antes da sua inscrição, especificamente das seções *2.1 O que financiamos e o que não financiamos* e *1.4 Nossa abordagem (em aperfeiçoamento) em relação à mudança sistêmica* (que também consta nos Anexos 1 e 2 abaixo), além de Como promovemos a igualdade de gênero e a liderança das mulheres (Anexo 3).

A. VISÃO GERAL E PROCESSO

Esperamos usar o cronograma e o processo a seguir:

Recebimento das propostas e consideração inicial (janeiro a dezembro de 2020, sendo que a decisão sobre as doações está prevista para janeiro de 2021): 1) Recebimento das propostas e consideração inicial de todas as notas conceituais; 2) solicitações de mais informações e chamadas aproximadamente em junho e julho de 2020 com cerca de 20 a 30 iniciativas; e 3) engajamento detalhado com até 10 iniciativas, inclusive, provavelmente, visitas aos locais por volta de setembro e outubro de 2020.

Doações para projetos (fevereiro a setembro de 2021): Esperamos atender de cinco a oito das organizações e parcerias mais promissoras com doações para "projetos" de até USD 500.000 cada para promover e colocar em prática sua iniciativa de mudança sistêmica, e desenvolver uma estratégia e proposta robustas. O resultado desse processo deve ser valioso por si só ao permitir que as organizações desenvolvam suas ideias e sua atuação, fortaleçam suas parcerias e apoiem seus esforços mais amplos para angariar fundos (não só junto à Co-Impact). O período típico de concessão para projetos é de seis a oito meses.

Doações para mudança sistêmica (decisão prevista para dezembro de 2021): A Co-Impact tem a expectativa de conceder de três a cinco doações para mudança sistêmica, que normalmente giram entre USD 10 e 25 milhões cada ao longo de cinco anos, para um subconjunto de organizações/parcerias que obtiveram concessões para projetos. Também fornecemos apoio à aprendizagem, à adaptação e ao fortalecimento organizacional. Cada prêmio é destinado a fornecer apoio substancial, mas geralmente representará apenas 25 a 35% (e não mais do que 50%) do total das necessidades de financiamento de uma determinada iniciativa de mudança sistêmica.

B. QUALIFICAÇÕES

Certifique-se de atender aos critérios a seguir antes de elaborar uma nota conceitual. Lamentamos que não possamos considerar organizações ou parcerias que não atendam a esses critérios.

01. Resultados: Possibilitar uma mudança duradoura nos **sistemas** de saúde, educação e econômico que melhore significativamente a vida de um milhão ou mais de mulheres e homens carentes, com distinção por sexo (em um ou mais países de baixa ou média renda no Sul Global) no prazo de cinco anos, em relação a um ou mais dos resultados a seguir no nível da população[1]:

- ***Melhoria significativa nos resultados de oportunidade econômica**, medidos a partir de aumentos em uma ou mais das seguintes áreas:*
  - Oportunidades de geração de renda/empregos de qualidade (seguros, estáveis, com remuneração justa)
  - Pessoas usufruindo e permanecendo em oportunidades de geração de renda/empregos de qualidade
  - Lucro líquido obtido com atividades de geração de renda e/ou bens familiares
  - Valor de bens familiares que comprovadamente aumente a resiliência e/ou o potencial de geração de renda da família
- ***Melhoria significativa nos resultados de saúde** em decorrência do aumento do acesso e/ou da qualidade dos cuidados com a saúde, medidos a partir de taxas reduzidas de uma ou mais das opções a seguir:*
  - Mortalidade
  - Morbidade
  - EVCI (esperança de vida corrigida pela incapacidade)
  - Taxas reduzidas de déficit de altura/idade e de peso/altura em crianças pequenas

[1] Esses resultados devem apresentar uma visão clara da mudança no nível da população que buscamos apoiar; em sua proposta detalhada, forneça o plano que considerar mais adequado.

- ***Melhoria significativa nos resultados de educação**, medidos a partir de aumentos em uma ou mais das seguintes áreas:*
  - Melhoria nas taxas de crianças que estão "aptas para entrar na escola" ao iniciar o ensino fundamental I
  - Alfabetização e numerácia básicas nas séries do ensino fundamental I e/ou alfabetização de adultos
  - Conclusão do ensino médio, especificamente para garotas
  - Aquisição de competências de "aprendizagem profunda" mensuráveis e essenciais (por ex., capacidade de analisar, raciocinar, pensar de forma crítica, resolver problemas)

02. **Escala do impacto:** A iniciativa proposta tem um alto potencial de **mudança em larga escala** e apresenta condições para:

    a. Melhorar **um milhão de vidas** ou mais em cinco anos, em relação a pelo menos um dos nossos resultados pretendidos; e

    b. Possibilitar a "**adoção em escala**" de um modelo comprovado (distinto de "expansão" – consulte o Anexo 2)

Em circunstâncias excepcionais, consideraremos iniciativas que possam ter condições de melhorar aproximadamente um milhão de vidas em cinco anos, desde que possam demonstrar um caminho plausível e convincente que acarrete a mudança sistêmica em escala. Iniciativas que provavelmente impactarão menos de um milhão de vidas de forma significativa em cinco anos não serão consideradas.

03. **Envolvimento no Sul Global:** O parceiro de suporte/a organização principal é liderada e está radicada no Sul Global, atendendo a pelo menos dois dos três critérios a seguir:

    - O **escritório da sede global** e a maior parte da presença total da equipe estão localizados em um país do Sul Global (com uma sólida preferência para que estejam no(s) país(es) ao(s) qual(is) a iniciativa se destina).
    - A **organização de suporte ou o líder da iniciativa e pelo menos 50% da liderança sênior** são de um país do Sul Global (com uma sólida preferência por líderes e/ou cidadãos do(s) país(s) ao(s) qual(is) a iniciativa se destina).
    - A organização de suporte/a iniciativa tem **vínculos de longa data na região**, conforme demonstrado pelos mais de 10 anos de trabalho no fortalecimento de sistemas no país ou na região-alvo, e pode comprovar parcerias de trabalho substanciais de longa data com agentes locais, além do compromisso de investir em talentos locais para ocupar cargos de liderança.

04. **Gênero:** A iniciativa proposta tem uma abordagem proativa e estratégica para abordar a discriminação contra mulheres e garotas a fim de exercer voz e participação, estabelecer pautas e tomar decisões. Esse compromisso precisa estar integrado ao seu trabalho programático, à própria organização e à análise do problema, assim como ao projeto para a mudança sistêmica. Para obter mais detalhes, consulte o Anexo 3 abaixo. Especificamente, consideramos o gênero em nosso processo de seleção conforme a seguir:

    a. Todas as iniciativas selecionadas demonstram uma **abordagem proativa para considerar a igualdade de gênero e a inclusão** na análise do problema, no projeto e no modelo da mudança sistêmica, na definição dos resultados que pretendem alcançar e nas métricas de sucesso, e na promoção da liderança das mulheres em todos os níveis da iniciativa e em sua(s) própria(s) organização(ões).

    b. Pelo menos 50% das iniciativas que selecionaremos são substancialmente **lideradas por mulheres**. Consideramos "liderança substantiva de mulheres" quando o principal líder e uma parte significativa da liderança sênior da organização de suporte ou da iniciativa são mulheres. Além disso, a composição de gêneros do Conselho da organização de suporte também é um fator que influencia nossa seleção.

05. **Países:** O foco da iniciativa proposta está voltado para um ou mais países de baixa e média renda no Sul Global. Não apoiamos trabalhos em países de alta renda. As iniciativas precisam explicar como o(s) país(es) onde pretendem atuar têm pelo menos condições cívicas e de governança mínimas que são necessárias para empreender e sustentar um esforço significativo relacionado à mudança sistêmica. Não temos uma lista previamente selecionada de países que se qualificam, mas esperamos que você apresente uma explicação convincente sobre por que seu trabalho será bem-sucedido se você se propõe a atuar em países em que as condições cívicas e de governança são obviamente desafiadas.

06. **Comprovação:** Avaliações independentes de terceiros mostram que a abordagem/o modelo/a(s) ideia(s) principais no centro da iniciativa funciona e alcança os resultados pretendidos voltados para a população. Embora essa avaliação precise ser relevante, rigorosa e de alta qualidade, não exigimos o uso de nenhuma metodologia específica.

Em circunstâncias excepcionais, consideraremos iniciativas que possam não ter avaliações rigorosas de terceiros em que possam demonstrar uma comprovação alternativa plausível e apresentar um argumento persuasivo quanto à veracidade da abordagem.

07. **Escala:** A iniciativa de mudança sistêmica proposta ou bastante semelhante já está em andamento (não se trata de uma start-up ou de um piloto inicial) e, no ano passado, beneficiou pelo menos 10 mil pessoas de uma maneira significativa.

08. **Organização(ões):**

- As iniciativas têm uma capacidade significativa e um histórico comprovado para atuar em escala; o orçamento anual no último relatório financeiro auditado da organização principal é de pelo menos USD 1 milhão ou equivalente.
- Parcerias entre várias organizações são incentivadas, mas não exigidas; as parcerias devem designar uma organização líder, que deve atender aos critérios estabelecidos no item 3 acima.
- A organização/parceria não é uma campanha política promovendo um candidato ou um partido específico. Embora intervenções políticas possam fazer parte de uma iniciativa, organizações com interesses especiais que tenham a pretensão de alterar a legislação não são elegíveis.
- Organizações com fins lucrativos são elegíveis, desde que o objetivo principal do esforço seja causar um impacto social duradouro para milhões de pessoas nos âmbitos descritos acima.

C. DIRETRIZES PARA NOTAS CONCEITUAIS

Analise e responda às diretrizes abaixo neste modelo do MS Word. Seja conciso e específico em suas respostas. Envie sua proposta até 31 de março de 2020. Podemos considerar propostas apenas em inglês, mas não exigimos fluência de falantes de inglês que não sejam nativos. Agradecemos sua compreensão.

01. **Resumo (máximo de 250 palavras)**

- Resuma sua iniciativa principal e por que você acha que ela deve ser apoiada. Seja claro e conciso. O resumo será lido por todos os pareceristas e é o aspecto mais importante da sua proposta.

02. **Visão geral do problema (máximo de 400 palavras)**

- Apresente uma visão geral da natureza do problema, do impacto do problema na vida das pessoas, de suas dimensões de gênero e de quem é mais afetado.
- Quais são os fatores que permitem que o problema persista (por ex., cultural, político, técnico)?
- Que sistemas são impactados pelo problema, contribuem para isso e/ou o perpetuam?
- Resuma esforços anteriores e atuais para abordar o problema, e por que eles não têm sido adequados.

03. **Iniciativa de mudança sistêmica (máximo de 400 palavras)**

- Qual é o sistema específico que você buscará mudar ou aprimorar?
- Como sua intervenção aprimorará o sistema? Quais "fulcro(s)" ou "fator(es)" você identificou em que o esforço pode causar um grande impacto?
- O que lhe dá confiança de que sua abordagem é a correta? Por que você acha que esta abordagem será bem-sucedida, levando-se em consideração que esforços anteriores possam ter falhado?

04. **Resultados (máximo de 300 palavras)**

- Quais resultados no nível da população você pretende alcançar por meio da sua iniciativa? Selecione até três resultados especificados acima e explique/aperfeiçoe conforme apropriado. Quem se beneficiará e quais melhorias específicas na vida das pessoas você atingirá em cinco anos?
- Quais são as medidas no nível dos sistemas que você usará para monitorar a mudança sistêmica? Como você saberá que o sistema foi aprimorado? Qual seria a medida do sucesso?
- Como essas mudanças serão sustentadas após cinco anos? O que lhe dá confiança de que as melhorias na vida das pessoas persistirão ao longo do tempo?

05. Abordagem (máximo de 600 palavras)

- Quais parcerias/relacionamentos/engajamento com outras pessoas serão fundamentais para alcançar esses resultados e por quê? Quais parcerias já estão implementadas e quais precisarão ser desenvolvidas?
- Como a economia política e a governança são pensadas em sua atuação, e como você irá abordá-las? Na sua opinião, os países em que você planeja atuar apresentam as condições cívicas e de governança necessárias para empreender e sustentar um esforço significativo relacionado à mudança sistêmica?
- Como você abordará a questão de gênero de forma relevante na sua atuação, no projeto de intervenção, na mensuração dos resultados e na liderança em todos os níveis? A inclusão de outros grupos minoritários também é uma parte significativa da sua atuação? Em caso afirmativo, como?
- Qual é sua abordagem em relação à aprendizagem nesta iniciativa? Como você planeja monitorar o progresso? Como você pretende aprender e adaptar sua atuação?

06. Histórico comprovado (máximo de 300 palavras)

- Quais resultados seus esforços alcançaram até o momento em relação a esta iniciativa? Descreva os esforços anteriores ou a experiência relevante da equipe que demonstre sua capacidade de apresentar resultados.
- Qual é o histórico da sua equipe na região geográfica onde você está se propondo a atuar?
- Forneça um resumo breve da comprovação de terceiros quanto à eficácia da sua ideia/abordagem principal em um contexto compatível. Envie também uma cópia da comprovação de terceiros com um resumo executivo, inclusive resultados, em inglês.

07. Orçamento (máximo de 200 palavras)

- Qual é sua estimativa aproximada do custo da iniciativa ao longo de cinco anos, em dólares norte-americanos (USD)? Deste montante, quanto se espera que será coberto por recursos existentes e quantos recursos novos serão necessários? De grande importância, explique resumidamente os fatores-chave de custo da sua iniciativa e como a concessão de doações da Co-Impact seria gasta.
- Existem financiadores comprometidos ou de alto potencial para esta iniciativa? Quanto das despesas existentes (por ex., recursos governamentais) você utilizará?

08. Equipe (máximo de 400 palavras)

- Como sua equipe está posicionada para apresentar resultados? Por que você acredita que dispõe das capacidades, da experiência e do comprometimento certos para empreender? Em que medida as pessoas que você pretende beneficiar com a iniciativa estão representadas na composição da sua equipe?
- Se sua equipe consistir em duas ou mais organizações, por que a colaboração é importante? O que suas organizações podem realizar juntas que não seriam capazes de fazê-lo individualmente? Por que você acredita que esta será uma colaboração eficaz? Anteriormente, os parceiros tiveram sucesso trabalhando juntos?
- Este plano proposto irá expandir sua organização e desafiá-la a crescer ao longo dos próximos cinco anos? De quais competências ou habilidades novas você poderá precisar para se desenvolver? Quais resultados no nível organizacional você pretende fortalecer e monitorar?
- Inclua biografias resumidas (máximo de 100 palavras) do líder da iniciativa e de dois a três membros-chave da equipe.

D. PRÓXIMAS ETAPAS

Agradecemos antecipadamente o tempo e o esforço dedicados à elaboração desta proposta. Esperamos que as informações fornecidas aqui tenham sido úteis.

Confirmaremos o recebimento de sua nota conceitual e esperamos entrar em contato com você a respeito da nossa análise inicial até **30 de junho de 2020**. Posteriormente, esperamos seguir as etapas descritas na Seção A acima.

Dúvidas e conversas: Infelizmente, com uma equipe pequena, no geral não podemos ter conversas individuais nem fornecer feedback individual. Planejamos realizar pelo menos três webinars públicos no início do período da chamada aberta para abordar o processo e responder a perguntas – consulte mais detalhes aqui. Clique aqui para se inscrever e receber um e-mail sobre quaisquer atualizações que possamos fazer com relação ao processo de chamada aberta. Também forneceremos atualizações periódicas em nosso site, conforme necessário. Agradecemos sua compreensão.

Poderemos consultar organizações parceiras, especialistas e outros terceiros sobre as informações que você fornecer em sua proposta. A decisão final será tomada a critério exclusivo da Co-Impact, considerando a melhor adequação para o portfólio da Co-Impact. Agradecemos sua compreensão.

Anexo 1: O que financiamos e o que não financiamos

A filantropia apoia muitos objetivos diferentes que valem a pena em uma série de questões e tipos de apoio. Alguns financiadores apoiam a geração e os testes de ideias; outros se concentram na prestação de serviços ou na defensoria. Há financiadores que injetam um grande capital para complementar os orçamentos governamentais para pagar infraestruturas básicas (por ex., escolas ou postos de saúde) ou insumos importantes (por ex., livros didáticos ou medicamentos).

Nossa abordagem preenche uma lacuna bastante específica no panorama da filantropia e não será adequada para a maioria das organizações. Não financiamos trabalhos fora de países de baixa e média rendas no Sul Global ou questões que não estejam relacionadas aos nossos três temas principais: saúde, educação e oportunidade econômica. Não concentramos nosso financiamento no "início da história" ao apoiar start-ups, pilotos ou incubadoras de inovação críticas. Também não apoiamos iniciativas que tenham atuado somente em uma escala menor (consulte mais detalhes abaixo) ou que não tenham uma rigorosa comprovação de terceiros para validar que elas foram implementadas com êxito em escala. Do mesmo modo, não financiamos o "final da história", em que uma boa ideia já está sendo implementada em larga escala e se tornou "o novo normal".

Então onde nos encaixamos? Concedemos um conjunto direcionado de doações relativamente grandes para esforços bem estabelecidos a fim de mudar os sistemas e causar impacto em escala com ideias rigorosamente testadas e comprovadas em países de baixa e média rendas no Sul Global.

Financiamos somente esforços que contribuem para alcançar resultados relacionados à saúde, educação e oportunidade econômica. As iniciativas que apoiamos geralmente receberam financiamento de outros financiadores durante muitos anos e têm uma base sólida de comprovação e coalizão de apoio que as qualifica para mudar os sistemas. Nosso apoio ajuda a unir pilotos bem-sucedidos e "adoção em escala" sustentável a partir do próprio sistema.

Também reconhecemos que a mudança sistêmica demora mais do que os cinco anos do nosso período de concessão. Mas, ao ajudar no desenvolvimento de iniciativas bem-sucedidas, buscamos apoiar os parceiros dos programas na preparação, aceleração e expansão de compromissos com entidades maiores, como bilaterais, multilaterais e governos federais.

O QUE FINANCIAMOS	O QUE NÃO FINANCIAMOS
✓ Iniciativas de mudança sistêmica de "nível médio"	× Start-ups, pilotos, incubadoras de inovação
✓ Saúde, educação e oportunidade econômica	× "Final da história"
✓ Países de baixa e média renda no Sul Global	× Iniciativas sem comprovação rigorosa visando ao sucesso em escala
✓ Base sólida de comprovação	
✓ Coalizão de apoio	

A Co-Impact oferece duas etapas de apoio: Etapa 1: uma doação para "projeto" e assistência técnica limitada para ajudar as organizações a aprimorar sua atuação e suas ideias, e a desenvolver/aperfeiçoar uma estratégia rigorosa de cinco anos voltada à mudança sistêmica. Pretendemos que esse apoio seja útil para as iniciativas de mudança independentemente da decisão final da Co-Impact em relação as doações para mudança sistêmica. Etapa 2: Com base na fase de projeto, concederemos doações para mudança sistêmica ao longo de cinco anos para um subconjunto de organizações, conforme descrito abaixo.

DOAÇÃO PARA PROJETO	→	DOAÇÃO PARA MUDANÇA SISTÊMICA
• Destinado a ajudar entre cinco e oito organizações a aprimorar suas ideias e sua atuação em relação à mudança sistêmica, a fortalecer suas parcerias e a colocar em prática sua iniciativa de mudança dos sistemas • Ajuda as organizações a desenvolver uma estratégia convincente para um período de cinco anos • Inclui suporte técnico e de escrita limitado, conforme necessário • Posiciona a organização para angariar fundos (não só junto à Co-Impact) • Normalmente, até USD 500.000 ao longo de seis a oito meses		• Um subconjunto de três a cinco iniciativas de projetos são considerados para doações para mudança sistêmica • Destinado a ajudar a(s) organização(ões) a promover uma iniciativa de mudança sistêmica que beneficiará milhões de pessoas • Inclui apoio à aprendizagem, à adaptação e ao fortalecimento organizacional • Normalmente, entre USD 10 e 25 milhões ao longo de cinco anos. • Em geral, destinado a cobrir aproximadamente de 25 a 35% do custo da iniciativa • Acesse nosso site para consultar as descrições da nossa primeira rodada de doações

Consulte as páginas 20 a 27 do nosso Guia para obter mais informações.

Anexo 2: Nossa abordagem (em aperfeiçoamento) em relação à mudança sistêmica

Reconhecemos que há muitos caminhos rumo à mudança sistêmica. Nossa abordagem específica reflete várias características fundamentais. O aspecto mais importante é que buscamos uma ideia transformadora que tenha o potencial de impactar milhões. Para promover esse nível de impacto, procuramos comprovações de um fator-chave ou "fulcro" que possa ajudar a ideia a ganhar escala e a mudar as normas subjacentes. Na maioria dos casos, isso também envolve apoiar os parceiros para atuarem com governos e outros a fim de fortalecer a governança local e nacional, de tal forma que ideias, conhecimento, evidências, políticas, recursos humanos e financeiros, e relações de prestação de contas sejam otimizados para gerar e sustentar resultados.

Também reconhecemos que, para viabilizar uma mudança como essa, exige-se um tipo especial de organização. Procuramos organizações com qualidades excepcionais de liderança, bem como os parceiros certos necessários para obter êxito. Além disso, como acreditamos que a mudança sistêmica é complexa, procuramos organizações que possam se adaptar e aprender à medida que perseguem seus objetivos. E como nos concentramos na mudança sistêmica sustentável, normalmente trabalhamos somente em contextos que atendam pelo menos a condições políticas e de governança básicas, e esperamos que nossos parceiros de programa forneçam uma análise político-econômica criteriosa e uma abordagem para gerenciar o risco (consulte as páginas 28 e 29 do nosso Guia).

Cada elemento da nossa abordagem está descrito detalhadamente abaixo. Não esperamos que tudo o que apoiamos reflitam essas ideias; estamos abertos a ser persuadidos por outras abordagens em relação à mudança sistêmica. Mas esperamos, sim, que os candidatos apresentem um argumento criteriosamente embasado por fatos. Compartilhamos essas informações aqui visando à difusão das nossas ideias e para sermos transparentes quanto as "lentes" que usaremos para avaliar sua abordagem.

01. A mudança sistêmica começa com uma ideia transformadora

Acreditamos que boas ideias merecem ser difundidas e ganhar escala. No entanto, nem todas as boas ideias são adequadas para esforços bem-sucedidos de mudança sistêmica. Para começar, buscamos ideias que tenham o potencial de melhorar a vida de milhões. E acreditamos que, para atingir esse nível de escala, a ideia central deve:

- Responder a um problema claramente identificado, incluindo suas limitações políticas e institucionais.
- Ser formulada em termos simples de forma que as pessoas possam compreender e explicar a você.
- Ter uma comprovação de terceiro independente e rigorosa sobre a eficácia de contextos semelhantes do mundo real (mesmo que reconheçamos que uma boa ideia não pode ser simplesmente copiada e colada).

02. Não tentamos mudar nenhum aspecto do sistema, mas, em vez disso, nos concentramos em um fator-chave ou "fulcro". Atuamos na adoção em escala em vez da expansão.

Ao buscar mudanças em larga escala, é tentador fazer um diagnóstico abrangente e abordar tudo o que está errado em um sistema. Mas o desafio nessa abordagem é que ela pode se tornar gigantesca, complicada, economicamente inviável e simplesmente impraticável de ser colocada em prática de uma só vez. Sabemos que ter cinquenta prioridades é o mesmo que não ter nenhuma e acreditamos que é possível fazer mais com o foco voltado para o que mais importa. Portanto, nossa abordagem em relação à mudança sistêmica se concentra em um aspecto do sistema que é fundamental para seu propósito central e tem o potencial de influenciar outras partes do sistema como um catalisador. Assim como a prática de exercícios pode ajudar uma pessoa a lidar com diabetes, hipertensão, obesidade, doença coronariana arterial, baixa energia, fraqueza muscular e saúde mental precária, buscamos desencadeadores críticos semelhantes em sistemas globais em desenvolvimento. Nossos parceiros identificam uma mudança-chave em relação ao sistema que seja significativa em si e que possa servir de fulcro para inspirar uma transformação mais ampla naquele mesmo sistema e/ou em outros sistemas semelhantes em outros lugares. Em última análise, essa transformação deve melhorar a vida de milhões de pessoas.

Para beneficiar milhões de pessoas, uma iniciativa de mudança sistêmica deve ser claramente adotada em escala. Mas fazemos uma distinção entre "adoção em escala" e "expansão". Nossos parceiros buscam a "adoção em escala" ao atuar sobre os fatores-chave do sistema para que o sistema em si faça com que a ideia transformadora ganhe escala por meio da sua própria dinâmica autossustentável. Nossa abordagem é diferente de outras abordagens que lançam um piloto de uma iniciativa e, em seguida, trabalham para replicar ou "expandir" o piloto bem-sucedido, sem necessariamente realizar mudanças estruturais duradouras no sistema subjacente.

03. A mudança sistêmica depende de organizações estratégicas com ótima liderança

Nossos parceiros de programa fornecem a liderança estratégica exigida por iniciativas ambiciosas de mudança sistêmica. Eles tendem a:

- Enxergar além do ruído e da inércia visando no que mais importa ao atingir resultados.
- Ser pragmáticos e pautados por propósitos; eles sabem como trabalhar com o que têm.
- Ter um histórico sólido, integridade e valores éticos consistentes.
- Ter a capacidade de trabalhar em um nível elevado de escala e sofisticação.
- Ter raízes profundas e relacionamentos sólidos com as pessoas em contextos locais. Eles conhecem as pessoas para as quais a iniciativa se destina. Eles são exemplos de credibilidade e legitimidade.
- Ser humildes e curiosos; eles reconhecem a complexidade e a incerteza de seu empreendimento, e continuamente testam e aprimoram suas hipóteses enquanto avançam, sem se deixar paralisar pela indecisão.
- Promover igualdade em tudo o que fazem. As mulheres e grupos historicamente excluídos estão refletidos em suas análises, e são representados na liderança e em cargos seniores.

04. A mudança sistêmica requer uma coalizão eficaz de agentes importantes.

Nenhuma organização, por mais sólida que seja, é capaz de alcançar os objetivos ambiciosos de mudança sistêmica a que visamos atingir. Em nossa opinião, uma ideia requer colaboração entre uma série de organizações, pessoas e instituições para que seja sustentável e ganhe tração.

Essa "coalizão vencedora" não precisa incluir todos, já que agentes demais podem diminuir o ritmo da mudança e afetar a fidelidade da ideia central. Além disso, nem todas as partes interessadas precisam estar engajadas de forma idêntica ou mesmo formalmente. Uma coalizão eficaz reflete uma análise político-econômica sólida da diversidade de agentes, inclusive mulheres e grupos excluídos, que são necessários para promover a ideia e sustentar a reforma em meio à dinâmica de poder do mundo real dos sistemas que desejamos mudar.

Mais importante ainda, para causar e sustentar o impacto para milhões, na maioria dos casos, nossos parceiros atuam com governos, que precisam elaborar e defender políticas inteligentes, normalmente fornecem a maior parte do financiamento e da equipe, e asseguram a implementação eficaz. Com frequência, nossos parceiros se concentram em reformistas governamentais que veem a oportunidade de mudança no sistema, mas não dispõem do poder, dos recursos ou do conhecimento para promovê-la por conta própria. Esses defensores internos, que atuam na esfera sênior e/ou intermediária do governo, são fundamentais para o sucesso. Eles ajudam a estabelecer uma agenda política e a proporcionar um "ambiente de autorização" para que outras equipes promovam uma ideia, bem como mais serviços que envolvam funcionários públicos permanentes, que serão responsáveis pela implementação em escala. Esses funcionários públicos são especialmente importantes para a sustentabilidade da mudança sistêmica, uma vez que os líderes políticos mudam ao longo do tempo.

A força de uma coalizão vencedora é fundamental. Diferentes agentes na sociedade podem desempenhar diferentes papéis na promoção dos diferentes aspectos da mudança que buscamos. Por exemplo, grupos da sociedade civil podem ajudar a formatar ideias, pressionar para que elas ganhem escala e assegurar a prestação de contas; os governos podem ampliar e sustentar a mudança; os financiadores podem fornecer recursos imprescindíveis; o setor privado pode incorporar soluções baseadas no mercado; tecnólogos podem ajudar a acelerar a mudança; grupos religiosos podem conferir força normativa a uma ideia; e a mídia e personalidades de destaque podem chamar atenção para uma ideia e sua promessa.

Formar uma coalizão como essa não é uma tarefa simples. Esperamos que os parceiros do programa tenham os elementos mais importantes implementados. Mas também apoiamos os parceiros do programa, enquanto eles trabalham para recrutar e atrair as instituições e organizações mais adequadas para promover mudanças em cada contexto político. Além disso, reconhecemos que à medida que as condições políticas e sociais mudam, uma coalizão também deve se adaptar para ser eficaz.

05. Iniciativas complexas de mudança sistêmica exigem aprendizagem e adaptação.

Aprendizagem e adaptação são fundamentais para o sucesso ao abordar problemas complexos de mudança sistêmica. Não importa quão inteligente ou bem preparado alguém seja. Ater-se fielmente a um plano não funciona porque a mudança social é sempre complexa e raramente segue o planejado.

Em vez disso, apoiamos organizações que estejam dispostas a testar, aprimorar, testar novamente e adaptar suas teorias de mudança ao longo do tempo. Em nossa experiência, esse tipo de aprendizagem depende de humildade, curiosidade e uma "mentalidade de aprendiz" entre parceiros que têm a coragem de perguntar: "como vamos saber se nossa teoria de mudança não está funcionando?".

Esse profundo compromisso com a aprendizagem deve começar com o executivo de uma organização, mas não parar por aí ou ficar restrito a um "departamento de aprendizagem". Ao contrário, ferramentas e práticas que gerem feedback, das quais extraiam dados e se adaptem devem permear a organização (consulte a seção abaixo para obter mais informações).

06. Nossa abordagem requer condições políticas e institucionais minimamente favoráveis, além de ação para promover um ambiente mais favorável.

Pessoas com maior necessidade de assistência médica, educação e oportunidade econômica geralmente vivem em países com sistemas políticos e institucionais difíceis, e desafios de governança sérios. Para serem bem-sucedidos, nossos parceiros de programa precisam avaliar continuamente as limitações, as oportunidades e os riscos apresentados por estas realidades institucionais, e construir vias de ação que sejam politicamente astutas e flexíveis. Essas vias de ação poderão exigir etapas para aprimorar o ambiente favorável por meio da mudança institucional e contribuições para fortalecer a governança local.

Sendo assim, a abordagem da Co-Impact não pode funcionar bem em todos os contextos. Nossa ênfase voltada para o engajamento entre o governo e líderes da sociedade civil, compromisso com a aprendizagem usando dados e evidências, e destaque para a inovação e a melhoria contínua requerem a existência de condições cívicas e de governança mínimas que possibilitem colocar em prática essas características. Isso poderá incluir considerações básicas do Estado de Direito, processos de governança robustos, direitos humanos e espaço para que a sociedade se engaje e trabalhe visando a melhorias. Estamos dispostos a assumir riscos significativos quando o potencial de impacto é alto e somos persuadidos por medidas para mitigar os riscos. Mas é improvável que trabalhemos em lugares em que haja um grande desrespeito pelo Estado de Direito e os conflitos violentos sejam generalizados.

Essas condições mínimas devem ser mais robustas no contexto institucional específico a que a iniciativa de mudança sistêmica visa. Por exemplo, buscamos demanda pela mudança dentro das próprias instituições, normalmente de funcionários públicos com mentalidade reformista atuando em parceria com outras pessoas. Da mesma forma, embora não possamos esperar que não haja corrupção nos lugares difíceis onde trabalhamos, nossos parceiros do governo e da sociedade civil que estão comandando o esforço de mudança sistêmica precisam ter os mais altos níveis de integridade e adotar medidas para melhorar a transparência, a prestação de contas e a capacidade institucionais.

Nos contextos em que atuamos, analisamos como as mulheres e os grupos excluídos podem participar de uma iniciativa de mudança sistêmica, e como uma iniciativa afetará a dinâmica e a inclusão de gênero. A mudança sistêmica significativa é inviável quando as mulheres não podem exercer a ação; portanto, geralmente não investimos em parceiros ou em contextos políticos e institucionais em que este não seja o caso.

07. A mudança sistêmica requer o desenvolvimento de ideias e a mudança de normas

A alteração bem-sucedida de um sistema em um determinado lugar pode levar a melhorias em larga escala lá, mas não apenas por meio da replicação mecânica de uma intervenção bem-sucedida. A mudança verdadeira e duradoura em escala normalmente é proveniente de uma ideia que transforma as percepções do que é possível, modifica normas e modelos mentais, revisa regras, fomenta aspirações e incentiva outras inovações. Essas mudanças mais amplas raramente acontecem de forma automática ou por conta própria. Elas exigem investimentos em curadores, validadores e provisores de ideias no ecossistema. Isso pode incluir pessoas que podem escrever e contar histórias de fracasso e sucesso; pesquisadores confiáveis que podem garantir a validade da história; advogados e profissionais jurídicos que possam criar e promover as mudanças necessárias nas regras; uma rede de formadores de opinião que continuamente promova uma nova norma; e um conjunto de profissionais generosos que estejam dispostos a compartilhar seu tempo e sua experiência para ajudar outras pessoas a dispor, improvisar e se adaptar. Para a Co-Impact e nossos parceiros, isso provavelmente exigirá que desenvolvamos um entendimento mais aprofundado de como as ideias tomam forma e circulam. Com o tempo, talvez precisemos fortalecer o ecossistema de agentes trabalhando para alcançar resultados.

Anexo 3: Como promovemos a igualdade de gênero e a liderança das mulheres

Acreditamos que a mudança sistêmica eficaz requer um foco resoluto voltado para a igualdade de gênero e a inclusão, e precisa abordar explicitamente a discriminação contra garotas e mulheres, e os obstáculos que elas enfrentam para exercer voz, estabelecer pautas e fazer escolhas. Isso inclui análise do problema, projeto do programa, definição dos resultados, mensuração e liderança das mulheres. Também requer apoio para fortalecer as capacidades organizacionais a fim de efetivamente elaborar e promover programas esclarecidos sob a perspectiva do gênero. Sendo assim, esperamos e apoiamos nossos parceiros de programa para abordar o gênero da seguinte forma:

01. **Análise do problema:** Como a discriminação e a exclusão das mulheres é um importante fator sistêmico do subdesenvolvimento, buscamos compreender as manifestações de gênero específicas do problema, bem como as dimensões de gênero em relação a porquê o problema existe e persiste. Isso inclui quem é responsável pela definição de pautas, determinação de prioridades, estabelecimento de normas e imposição de ações. Nos casos em que os sistemas baseados em gênero formam intersecções com outras formas de discriminação, como raça, etnia e classe, apoiaremos nossos parceiros para abordarem como esses elementos sociais contribuem para a redução de oportunidades.

02. **Projeto do programa:** Consequentemente, para ter sucesso, esperamos que qualquer resposta ao problema atenda e corrija as causas profundas da discriminação de gênero, de maneira substantiva e significativa. Os aspectos relacionados ao gênero precisam ser explicitamente abordados no projeto da iniciativa da mudança sistêmica, inclusive questões de voz, poder, agência, representação e prestação de contas.

03. **Definição dos resultados:** A Co-Impact busca promover três âmbitos de resultados simultaneamente: no nível da população, no nível dos sistemas e no nível organizacional. Para cada um deles, apoiamos os parceiros a articular e a decompor os resultados por sexo, bem como a refletir a análise de gênero na escolha dos resultados.

04. **Mensuração:** Como o que é mensurado é o que vale, trabalhamos com os parceiros para construir, coletar e analisar medidas de progresso em relação a resultados e dinâmicas segmentados por gênero, bem como a liderança de mulheres. Apoiamos os parceiros a interpretar e usar esses dados para adaptar e aprimorar a elaboração do programa, a prática e a tomada de decisão. Nosso compromisso também inclui esforços crescentes para integrar feedbacks de grupos representativos de maneira sistemática, contínua e significativa, para que mulheres e homens destinados a se beneficiar da iniciativa sejam ouvidos e capazes de exercer influência.

05. **Liderança:** As normas e as estruturas patriarcais são restrições sérias para a eficácia e a equidade do desenvolvimento global. Portanto, prestamos bastante atenção à participação e à liderança das mulheres em todos os níveis, em iniciativas, organizações e parcerias, e, especialmente, em relação a equipes de gestão sênior e conselhos de governança. Também enfatizamos a representação das mulheres na escolha dos especialistas que consultamos, nas reuniões públicas que realizamos e na forma como informamos sobre nossa atuação.

06. **Fortalecimento organizacional:** Cada uma das nossas doações para mudança sistêmica inclui um valor substancial (geralmente USD 500.000) para apoiar nossos parceiros a fortalecer capacidades críticas e alcançar coerência estratégica. Na maioria dos casos, os aspectos relacionados ao gênero destacados acima, especialmente elaboração do programa e liderança, serão elementos centrais do fortalecimento organizacional ao longo dos cinco anos do doação.

07. **Processo de seleção:** O gênero é extremamente valorizado em nosso processo de chamadas abertas, inclusive nos critérios que usamos para avaliação. Nosso processo de análise e de seleção atribui um peso significativo a como o gênero é abordado e à representação das mulheres na tomada de decisão. Em nossa próxima (terceira) rodada de concessão de doações, asseguraremos que pelo menos 50% das iniciativas selecionadas sejam lideradas por mulheres (ou seja, o cargo de diretoria executiva *e* uma parte significativa da liderança sênior da organização parceira sejam ocupados por mulheres). A composição de gêneros do conselho da organização também será considerada.