





www.co-impact.org
info@co-impact.org

Para ver as atualizações e anúncios mais recentes da Co-Impact, visite nosso site, www.co-impact.org, inscreva-se em nossa [lista de e-mails](#) e siga-nos no [Twitter](#) e [LinkedIn](#).

Esta edição revisada do Manual da Co-Impact foi publicada em junho de 2021.

Capa frontal

Luzmila Elba Rojas Morales vende frutas e vegetais frescos no município local de La Victoria. Ela é presidente da Asociación 20 de Junio, que reúne 150 vendedores de produtos perecíveis. A Associação auxilia seus membros entrando em contato com as autoridades para obter licenças de venda. Se eles não pagam, correm o risco de serem despejados. A organização de Luzmila faz parte da Rede Nacional de Trabalhadoras e Trabalhadores Autônomos, RENATTA).

Cortesia de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional. Sinta-se à vontade para compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato - ou adaptar - remixar, transformar e construir com base no material, nos seguintes termos: a) Atribuição - Você deve dar o crédito apropriado, fornecer um link para a licença e indique se foram feitas alterações. Você pode fazer isso de qualquer maneira razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante endossa você ou seu uso e b) Não Comercial - Você não pode usar o material para fins comerciais.

Índice

Prefácio e agradecimentos	4
---------------------------	---

Objetivo deste Manual	5
-----------------------	---

Glossário	6
-----------	---

SEÇÃO UM:

Quem Somos	8
------------	---

1.1 O que é a Co-Impact?	8
--------------------------	---

1.2 Nossa visão, valores e objetivos	11
--------------------------------------	----

1.3 Mudança de sistemas para justiça de gênero interseccional	12
---	----

1.4 Filantropia colaborativa para mudança de sistemas	24
---	----

SEÇÃO DOIS:

Nosso processo de subsídios	32
-----------------------------	----

2.1 O que financiamos	32
-----------------------	----

2.2 Nosso processo de sourcing	35
--------------------------------	----

2.3 Nosso processo de verificação	38
-----------------------------------	----

2.4 A Fase de Desenho	39
-----------------------	----

SEÇÃO TRÊS:

Nosso engajamento com os parceiros de programa	41
--	----

3.1 Engajamento com parceiros de programa	41
---	----

3.2 Poder e economia política	43
-------------------------------	----

3.3 Fortalecimento organizacional	44
-----------------------------------	----

3.4 Aprendizagem, medição e avaliação	46
---------------------------------------	----

3.5 Nossa abordagem de comunicação, prestação de contas e responsabilização	51
---	----

Prefácio e agradecimentos

Como uma organização fundada em novembro de 2017, vimos a necessidade de articular publicamente nosso pensamento sobre a filantropia colaborativa para a mudança de sistemas.

Em um mundo de cliques rápidos, tweets e blogs, reconhecemos o anacronismo de criar um documento longo como um manual. Ainda assim, descobrimos que o processo deliberativo de reunir nossa equipe, parceiros e especialistas de confiança para redigir este documento ajudou a aprimorar nossa identidade e esclarecer nosso pensamento.

Esta revisão do nosso Manual é uma continuação desse processo deliberativo. Reflete as lições que aprendemos e a maneira como evoluímos nos últimos três anos. O Manual original refletia o desenho, as prioridades e a governança de nosso primeiro fundo de subsídios; esta versão também incorpora elementos-chave do segundo fundo da Co-Impact que está sendo formado – o Fundo de Gênero (nome alternativo). Esses desenvolvimentos incluem um foco mais nítido em poder e inclusão e, em particular, a forma como pensamos sobre justiça de gênero interseccional, liderança feminina e mudança de sistemas. Também refletem uma expansão de nosso processo de subsídios, nossos tipos de subsídios e nosso apoio não financeiro. Além disso, atualizamos seções sobre economia política e nossa abordagem de aprendizado, medição e avaliação.

Por causa dessas mudanças, você pode encontrar aqui elementos que divergem de nossa prática em nossas primeiras rodadas de financiamento e o portfólio atual de parceiros e iniciativas do programa. Em vez de distinguir entre as abordagens anteriores e o pensamento atual, esta revisão do Manual reflete nossa abordagem no presente e nossos compromissos para o futuro. À medida que nos esforçamos para ser uma organização adaptável e que aprende, esperamos que os pontos de vista expressos aqui continuem evoluindo em resposta à experiência, feedback de pares e parceiros, e nosso aprendizado contínuo.

Este Manual representa o pensamento coletivo e as lições aprendidas pela equipe da Co-Impact. Foi escrito principalmente por Rakesh Rajani e Jeff Hall.

Silvia Bastante de Unverhau e Pam Foster foram as autoras de seções importantes relacionadas a filantropia e governança. Nosso esforço geral foi orientado por Olivia Leland. O processo desta atualização foi coordenado por Doris King e Kaila Zitron. O texto se beneficiou de amplo feedback da equipe da Co-Impact, incluindo Gurgen Balasanyan, Kappie Farrington, Abe Grindle, Geeta Rao Gupta, Anna-Marie Harling, Sara Husseini, Nasra Ismail, Varja Lipovsek, Helen Liu, Yasmin Madan e Alfonsina Penalosa.

Este Manual reflete contribuições e lições úteis de muitos de nossos parceiros de programa, incluindo feedback coletado pelo Center for Effective Philanthropy. O Manual original se beneficiou enormemente do engajamento atencioso, sincero e encorajador de três especialistas que atuaram como nosso painel de revisão independente, cada uma das quais atuando em sua capacidade pessoal: Linda Frey, Anju Malhotra e Aisha Sykes. Também estendemos nossa gratidão à equipe do New Venture Fund, cuja orientação é sempre oportuna, prática e útil.

As ideias e abordagens do Manual original basearam-se no trabalho de vários líderes filantrópicos. Agradecemos especialmente as contribuições de Fay Twersky (enquanto estava na Hewlett Foundation) e Kathy Reich (que lidera o programa BUILD da Ford Foundation) para filantropia eficaz.

As fotografias neste documento foram gentilmente compartilhadas das coleções de nossos parceiros de programa, parceiros financiadores e do maravilhoso recurso online 'Images of Empowerment'. As fotografias são creditadas individualmente.

Por fim, nossos agradecimentos aos nossos principais parceiros – Richard Chandler, The ELMA Foundation, Bill e Melinda Gates, IKEA Foundation, Rohini e Nandan Nilekani, The Rockefeller Foundation, MacKenzie Scott e Jeff Skoll – e suas equipes, cujo compromisso com uma filantropia com mentalidade de iniciante, de escuta e aprendizagem, centrada na comunidade, e transparência e responsabilidade formam a base de todo este projeto.

Junho de 2021

Objetivo deste Manual

A Co-Impact é uma colaboração filantrópica global para a mudança equitativa de sistemas em escala.

Investimos em iniciativas em todo o Sul Global para combater as raízes da desigualdade - os sistemas que controlam os recursos e moldam a vida de milhões de pessoas - e em parceiros que podem propor maneiras de mudar as relações de poder de forma a promover a igualdade de gênero interseccional.

Este Manual revisado busca articular quem somos, o que defendemos, como trabalhamos e como fazemos parceria com outras pessoas. Esperamos atingir três objetivos com ele. Em primeiro lugar, nós o usamos internamente para ajudar a orientar e guiar nosso trabalho e para nos responsabilizarmos pelo que professamos. Em segundo lugar, esperamos que seja útil para financiadores e outros atores para explicar como nos encaixamos e contribuimos para a igualdade de gênero mais ampla, o desenvolvimento global e as comunidades filantrópicas. Em terceiro lugar, esperamos que sirva como um guia útil para parceiros atuais e futuros de programa.

Este terceiro propósito é particularmente importante para nós. Com muita frequência, padrões de exclusão e desigualdade são perpetuados por "regras do jogo" secretas que favorecem os poucos bem conectados e de elite. A filantropia não é exceção. Procuramos posicionar os recursos que organizamos de forma a oferecer um campo de jogo mais uniforme. Um primeiro passo para isso é ser transparente sobre a forma como trabalhamos, conforme representado neste documento. Esperamos que essa transparência ajude a cultivar relacionamentos mais respeitosos e claros com nossos parceiros de programa, de forma a ajudá-los a alcançar maior coerência estratégica e a avançar seus objetivos ambiciosos relacionados à mudança de sistemas e à justiça de gênero interseccional.

Desde os princípios centrais que nos animam e nossa abordagem à mudança de sistemas até os fundamentos de nosso processo de subsídios, nosso modelo de suporte e relatórios e aprendizado, este Manual descreve o que acreditamos e como esperamos trabalhar com parceiros para avançar nos objetivos comuns.

O texto a seguir está estruturado em três seções:

- **A Seção Um**, "Quem somos", descreve nossa visão, valores e objetivos, nossa abordagem para a mudança de sistemas, nosso lugar na comunidade filantrópica e os valores que sustentam nosso trabalho.
- **A Seção Dois**, intitulada "Nosso processo de subsídios", descreve a maneira como estruturamos nossas oportunidades de financiamento e selecionamos parceiros potenciais para o programa.
- **A Seção Três**, "Nosso engajamento com os parceiros de programa", é especialmente importante para nós, porque acreditamos que a forma como nos relacionamos e apoiamos nossos parceiros de programa é crucial para alcançar um impacto duradouro. Nesta seção, descrevemos o que os parceiros de programa podem esperar de nós para ajudar a garantir que tenham sucesso em seu trabalho, incluindo nossa abordagem de planejamento, obtenção de resultados, comunicação, relatórios, aprendizagem e adaptação.

Trazemos uma mentalidade de iniciante para o nosso trabalho; aprendizagem e adaptação são valores fundamentais que alicerçam nossas formas de trabalhar. Muitas das seções principais deste Manual foram informadas pelo feedback que recebemos dos parceiros de programa. Além disso, buscamos o conselho de nossa equipe e do Conselho Consultivo, bem como de profissionais e acadêmicos no campo da mudança social, especialmente aqueles no Sul Global que trabalham com, ou representam, grupos historicamente excluídos. Conforme continuamos aprendendo, esperamos atualizar este documento periodicamente e compartilhá-lo em nosso site.

Glossário

Agência

Capacidade de tomar e agir sobre decisões, influenciar a forma como as coisas são moldadas, ter poder de barganha e controle sobre os recursos.

Capacidades organizacionais críticas

As habilidades mais importantes para ser e fazer que uma organização precisa para cumprir sua missão principal. A Co-Impact as categoriza em quatro grupos: liderança, arranjos organizacionais, parcerias e relacionamentos com financiadores. (Ver Seção 3.3)

Abordagem de ecossistema

Empreender uma abordagem de financiamento que reconheça que não existe uma abordagem única para a mudança de sistemas e a solução das desigualdades de gênero, e que a ação coletiva de vários e diversos atores é necessária.

Igualdade de gênero

Estado em que o acesso a direitos ou oportunidades não é afetado pelo gênero e outros marcadores interseccionais. Um mundo no qual todas as pessoas, especialmente aquelas que foram excluídas, têm a oportunidade de exercer poder, agência e liderança em todos os níveis.

Resultados equitativos de gênero

Resultados para todas as pessoas em todo o espectro de gênero que sejam: (i) desagregados por sexo/gênero e por outros marcadores contextuais relevantes de desigualdade (quando viável); (ii) cujo alcance apoiaria o reequilíbrio e/ou a conquista da igualdade de gênero interseccional, particularmente dada a exclusão histórica de mulheres e meninas.

Organizações radicadas no Sul Global

Organizações baseadas e lideradas por indivíduos dos países ou regiões que são o foco do trabalho, com poder de decisão.

Justiça de gênero interseccional

Buscar entender, abordar e superar as estruturas e barreiras patriarcais à agência e poder das mulheres e como isso se cruza com raça, casta, etnia, classe, deficiência, identidade sexual e outros preconceitos que alimentam a exclusão e perpetuam a desigualdade.

Desenvolvimento de sistemas de mercado

Essa abordagem se concentra em melhorar a vida dos pobres, estimulando o crescimento e expandindo o acesso. Trabalha para identificar e compreender as causas básicas das falhas de mercado e para projetar soluções que melhorem o desempenho de todo o mercado, incluindo funções de oferta e demanda aprimoradas, e o contexto habilitador que atrai mais atores do mercado.

Economia política

Como o poder é institucionalizado, distribuído e exercido na sociedade e em sistemas-chave, e como esses arranjos podem permitir ou restringir mudanças.

Pesquisa orientada ao profissional

Pesquisa que apoia os profissionais no desenvolvimento de abordagens, métodos e ferramentas para avaliar e melhorar continuamente sua prática e atingir melhor seus objetivos.

Parceiro de programa

Uma entidade que recebeu financiamento da Co-Impact. Preferimos este termo a “beneficiário”, porque não achamos que uma organização deva ser definida pelo fato de receber fundos.

Abordagem centrada no parceiro de programa

Uma abordagem em que os financiadores veem os parceiros de programa como os arquitetos e líderes da mudança e na qual os parceiros de programa se sentem confiáveis e respeitados pelos financiadores. Nessa visão, o financiador está a serviço do parceiro de programa (e não o contrário). As regras, requisitos e processos de engajamento funcionam bem para os parceiros de programa, são simples e confiáveis e reduzem os encargos e os custos de transação.

Coerência estratégica

Capacidade de focar no propósito central da organização e fazer escolhas que fortaleçam esse propósito, incluindo dizer não a atividades e financiamentos que desviam do propósito central.

Barreiras estruturais

Dinâmicas críticas, como normas sociais e institucionais, preconceitos, políticas, reforçadas dentro de um sistema que trabalha contra as mulheres e outros grupos excluídos de serem impulsionadores de resultados equitativos e acesso a direitos, recursos e oportunidades, e de exercer poder e agência.

Mudança de sistemas

Realinhar as normas, políticas, relacionamentos, funções, incentivos e motivações subjacentes para um equilíbrio mais elevado, focado em resultados e mais inclusivo; de tal forma que milhões de pessoas, e em particular grupos historicamente desfavorecidos, experimentam melhorias significativas e sustentadas em suas vidas.

Organizações lideradas por mulheres.

Organizações em que as mulheres representam a totalidade ou a maioria dos cargos de liderança sênior e conselho.

Coalizões vencedoras

Um grupo coletivo de atores que é poderoso o suficiente para fazer a mudança acontecer e fazer com que ela dure ao longo do tempo. Uma coalizão eficaz normalmente reflete uma análise de economia política sólida da diversidade de atores que precisam mudar, incluindo detentores de poder formal e informal. Para que a mudança seja inclusiva, uma coalizão vencedora precisa incluir representantes de grupos historicamente excluídos.

SEÇÃO UM

Quem Somos



1.1

O Que é a Co-Impact?

A Co-Impact é uma colaboração filantrópica que promove mudanças de sistemas inclusivas e justiça de gênero por meio de subsídios e influência na filantropia.

Sociedades em todo o mundo são organizadas em sistemas. Essas normas, políticas, leis e instituições determinam o acesso a recursos e oportunidades para milhões. Os sistemas de saúde, educação e economia devem fornecer serviços vitais e defender os direitos humanos básicos. Ainda assim, a discriminação impede que meninas e mulheres se beneficiem e moldem esses sistemas.

Nosso apoio aos parceiros de programa se concentra no avanço da educação, melhoria da saúde e expansão das oportunidades econômicas para pessoas em países de baixa e média renda no Sul Global. Em cada um desses domínios, adotamos uma abordagem de gênero interseccional (veja o quadro) na maneira como analisamos problemas, fazemos subsídios e nos engajamos com parceiros. Acreditamos que a mudança de sistemas só é possível quando as estruturas discriminatórias são abordadas de forma consciente, e as mulheres e outros grupos excluídos podem exercer sua cota plena de agência e poder.

Apoiamos nossos parceiros a prestar muita atenção às relações de poder e à economia política (ver seção 3.2) e a se envolver com os arranjos jurídicos, políticos e econômicos dentro dos sistemas. Mudanças na lei, políticas públicas, incentivos econômicos e de mercado, normas sociais e oportunidades políticas ocupam lugar de destaque nas estratégias de nossos parceiros. Dado o papel do setor público na formação desses campos, nossos parceiros trabalham em estreita colaboração com o governo para alavancar o mandato, as redes, a força de trabalho e os recursos

O que queremos dizer com “justiça de gênero interseccional”?

A Co-Impact adota uma abordagem de gênero interseccional para a mudança de sistemas. Acreditamos que o poder está no centro de todos os sistemas. O poder define a maneira como os sistemas funcionam, quem define agendas e toma decisões, quem se beneficia do sistema e como esses benefícios são compartilhados. Na maioria dos sistemas de saúde, educação e econômicos, esse poder é distribuído de forma desigual para beneficiar alguns poucos. Em particular, os sistemas têm sido tradicionalmente projetados para impedir que meninas e mulheres exerçam poder dentro desses sistemas ou colham seus benefícios. Por exemplo, os sistemas de saúde são concebidos de forma a diminuir as preocupações das mulheres e colocar o fardo dos cuidados sobre as mulheres, excluindo-as da liderança; os sistemas educacionais criam currículos que perpetuam o patriarcado e não protegem meninas e mulheres do assédio sexual; e os sistemas econômicos são governados por regimes tributários e “regras” informais que sufocam o avanço das mulheres e outros grupos excluídos.

Assim, em cada sistema, procuramos compreender as barreiras à agência e ao poder das mulheres e como elas podem ser superadas. Começamos com o gênero porque a discriminação contra as mulheres afeta todas as sociedades. A discriminação de gênero frequentemente se cruza com raça, casta, etnia, classe, deficiência, identidade sexual e outros preconceitos para alimentar a exclusão e perpetuar a desigualdade. Assim como o gênero, esses marcadores também tendem a ser usados por quem está no poder para excluir as pessoas da representação e da tomada de decisões e, ao fazê-lo, contribuem para desfechos injustos.

significativamente maiores que os governos utilizam. Alguns de nossos parceiros também se concentram em ajudar a tornar os sistemas de mercado mais inclusivos e funcionais para todas as pessoas.

Dentro dessa abordagem orientada ao contexto para a mudança de sistemas, reconhecemos o papel das organizações que representam pessoas historicamente excluídas, incluindo organizações de direitos das mulheres e movimentos feministas, em catalisar e sustentar a mudança sistêmica. Da mesma forma, acreditamos que a liderança das mulheres em nível familiar, comunitário, organizacional e sistêmico pode ajudar a garantir que os princípios de equidade e inclusão sejam integrados e sustentados dentro de um sistema. Isso é especialmente verdadeiro em direito e economia, dada a influência significativa desses campos nas políticas públicas e na alocação de recursos.

Apoiamos a mudança de sistemas por meio de uma abordagem centrada no parceiro de programa para subsídios (consulte a seção 3.1). Usando um processo de sourcing rigoroso, nossa equipe identifica e apoia um portfólio de iniciativas ousadas e promissoras destinadas a catalisar mudanças nos sistemas em escala, impulsionadas por organizações radicadas no Sul Global e dedicadas a promover a justiça de gênero interseccional. Em nosso segundo fundo que está em desenvolvimento, o Fundo de Gênero (ver caixa ou seção 1.3), esperamos adotar uma “abordagem ecossistêmica” mais ampla, que inclui o apoio a ativistas feministas, grupos de reflexão, pesquisadores, criadores de movimentos e defensores de liderança feminina. Esta abordagem é projetada para apoiar organizações que podem ajudar a mudar os sistemas, permitindo que constituintes historicamente excluídos mudem as normas e práticas prevalentes, aconselhem sobre alternativas, desenvolvam inovações, responsabilizem as instituições e vislumbrem formas mais inclusivas de governança.

A mudança sistêmica em grande escala requer coerência estratégica. A abordagem de concessão de subsídios da Co-Impact inclui o apoio a parceiros de programa para alcançar coerência estratégica e fortalecer suas capacidades organizacionais



críticas (ver seção 3.3). Nossos subsídios de longo prazo normalmente incluem financiamento para fortalecimento organizacional, e nossa equipe conecta parceiros com outros que trazem experiência, redes e ferramentas práticas. Da mesma forma, como nós e nossos parceiros nos preocupamos em alcançar impacto, priorizamos o aprendizado, a medição e a avaliação (ver seção 3.4). Apoiamos os parceiros de programa para fomentar culturas de curiosidade, testar ideias, melhorar e adaptar práticas e compartilhar conhecimento como um recurso aberto e global.

A mudança de sistemas é um empreendimento colaborativo, e a colaboração está no centro de nosso trabalho. Convocamos e apoiamos uma comunidade global de financiadores para aprender, colaborar e apoiar coletivamente iniciativas que têm o potencial de permitir mudanças duradouras e em grande escala (ver seção 1.4). Esperamos aprender com o trabalho de outros com objetivos semelhantes e procuramos inspirar outros financiadores – por meio de nossa prática e resultados – a se juntarem ao esforço. De forma mais ampla, buscamos defender uma filantropia mais centrada no parceiro de programa e baseada na confiança, que forneça suporte amplo, de longo prazo e flexível aos parceiros de programa para alcançar suas visões de mudanças de sistemas inclusivas.

Para mais detalhes sobre nossa abordagem de concessão de subsídios em constante evolução, consulte as Seções 2 e 3 abaixo. Para obter as informações mais recentes sobre os critérios e chamadas de propostas para esses subsídios, visite nosso website www.co-impact.org.

O que é um parceiro de programa?

Usamos “parceiro de programa” para nos referir a uma entidade que recebeu financiamento da Co-Impact. Preferimos este termo a “beneficiário”, porque não achamos que uma organização deva ser definida pelo fato de receber fundos. Nossos parceiros de programa trabalham com outras organizações e instituições, incluindo governos, para buscar mudanças justas e inclusivas nos sistemas.

1.2

Nossa visão, valores e objetivos

Na Co-Impact, vislumbramos um mundo onde todas as pessoas possam viver vidas gratificantes, onde os sistemas sejam justos e inclusivos. Defendemos a justiça de gênero, onde todas as mulheres tenham a oportunidade de exercer poder, agência e liderança em todos os níveis.

Em tudo o que fazemos, trazemos uma abordagem baseada em direitos que fortalece a agência de grupos historicamente desfavorecidos para serem os autores de seus próprios destinos. À medida que perseguimos essa visão, buscamos:

- **Ser focados nos resultados:** Focamos no impacto significativo, duradouro e inclusivo para milhões de pessoas, especialmente mulheres e outras pessoas que foram historicamente excluídas. Fornecemos aos parceiros de programa o espaço e a flexibilidade de que precisam para obter resultados poderosos.
- **Ser centrados no parceiro de programa e na comunidade:** Encontramos nossos parceiros de programa onde eles estão e os apoiamos para exercer liderança, formar coalizões vencedoras e se tornarem organizações mais fortes e inclusivas que podem contribuir para a construção de sociedades justas e inclusivas.
- **Trazer uma mentalidade de iniciante:** Desafiemos nossas suposições e estruturas. Reconhecemos que a mudança de sistemas não é uma linha reta; reconhecemos o fracasso e procuramos aprender e nos adaptar continuamente.
- **Encontrar unidade na diversidade:** Nosso trabalho é mais forte quando informado por diferentes perspectivas, especialmente de pessoas que foram historicamente excluídas de moldar a filantropia.
- **Construir parcerias de confiança:** Procuramos ativamente construir e manter relacionamentos de confiança com e entre todos os nossos parceiros.

Convidamos nossos parceiros a se engajar conosco com base nesses valores e a nos responsabilizar por vivê-los em nossos relacionamentos e na prática. A Co-Impact visa atingir dois conjuntos de objetivos:

Nosso primeiro objetivo é apoiar a mudança de sistemas inclusiva e avançar a justiça de gênero no Sul Global. Para isso, ajudamos os parceiros de programa a:

1. Transformar os sistemas de saúde, educação e economia para garantir resultados equitativos e inclusivos de gênero para milhões de pessoas.
2. Aumentar a liderança, a influência, o poder e a agência das mulheres em todos esses sistemas “fundamentais” e no direito e na economia.
3. Desafiar as normas discriminatórias de gênero e defender narrativas que promovam a igualdade de gênero interseccional.
4. Fortalecer as principais organizações e instituições para promover a igualdade de gênero interseccional.
5. Gerar e divulgar um corpo sólido de evidências sobre como apoiar este trabalho de forma eficaz.

Nosso segundo objetivo é promover a “filantropia baseada na confiança” colaborativa para a mudança de sistemas e justiça de gênero. Para tanto, buscamos:

1. Aumentar o nível de recursos disponíveis para mudanças de sistemas inclusivas e justiça de gênero no Sul Global.
2. Influenciar o financiamento filantrópico para que seja mais significativo, solidário, flexível, de longo prazo e se concentre em organizações com raízes locais, principalmente lideradas por mulheres, e aquelas que são lideradas e governadas por grupos sub-representados.
3. Promover a filantropia centrada no apoio aos parceiros de programa para promover suas visões de mudança.

Mais detalhes sobre nosso trabalho em busca desses dois objetivos seguem nas duas seções abaixo.

1.3

Mudança de sistemas para justiça de gênero interseccional

Nosso primeiro objetivo é apoiar, por meio de subsídios e outros apoios não financeiros, esforços para alcançar mudanças de sistemas e resultados inclusivos, significativos e duradouros para milhões de pessoas no Sul Global.

O problema

Esse objetivo responde ao fato de que, apesar dos avanços significativos nas últimas décadas, centenas de milhões de pessoas ainda vivem vidas precárias. Muitos sistemas operam de forma insuficiente e não fornecem resultados. As desigualdades estruturais que beneficiam uma pequena elite e a discriminação com base no gênero são generalizadas. Mulheres e meninas enfrentam discriminação e barreiras arraigadas, incluindo estereótipos de gênero impostos internamente e externamente; uma carga de cuidado desigual; assédio sexual; exploração e abuso; preconceito explícito nas leis sobre emprego, propriedade de ativos e mobilidade física; e o preconceito implícito que permeia organizações e culturas disciplinares inteiras, entre outras.

O que é “Mudança de Sistemas”?

Para nós, mudança de sistemas significa realinhar as normas, políticas, relacionamentos, funções, incentivos e motivações subjacentes para um equilíbrio mais elevado, focado em resultados e mais inclusivo; de tal forma que milhões de pessoas, e em particular grupos historicamente desfavorecidos, experimentam melhorias significativas e sustentadas em suas vidas.

Como resultado:

- **Os sistemas que fornecem serviços básicos como saúde, educação e oportunidades econômicas são frequentemente ineficazes e excludentes.** Os governos gastam bilhões de dólares e alocam recursos de maneiras que nem sempre produzem bons resultados ou beneficiam a todos igualmente. Os sistemas falham em converter os recursos em resultados, os incentivos e a responsabilidade não estão alinhados com o propósito e os funcionários não têm apoio e motivação adequados. **Os sistemas de mercado também tendem a produzir resultados desiguais.** Por exemplo, as populações rurais tendem a pagar preços mais altos pelos materiais e têm menos acesso aos mercados e à tecnologia, embora seus níveis de renda tendam a ser menores que os das populações urbanas.
- **Mulheres e meninas são deixadas de fora desses sistemas e as soluções não são projetadas para atender às suas necessidades.** Por exemplo, os sistemas de saúde são concebidos de forma a minimizar as preocupações das mulheres e colocar o fardo dos cuidados sobre elas, excluindo-as da liderança. Os sistemas educacionais criam currículos que perpetuam o patriarcado e não protegem meninas e mulheres do assédio sexual. **Enquanto isso, as “regras do jogo” mantêm as mulheres fora das posições de liderança e de se envolverem na tomada de decisões.** Por exemplo, sistemas econômicos e regimes tributários tendem a não valorizar o trabalho produtivo das mulheres ou seu papel reprodutivo, levando os empregadores a ver o tempo despendido nessas atividades como um desperdício e as mulheres, como menos dignas de progresso.
- **O financiamento se concentra em abordar os sintomas, em vez das causas raízes do problema.** O financiamento filantrópico costuma ser direcionado para lacunas no financiamento governamental e para “projetar” soluções alternativas, em vez de tornar os recursos do governo mais eficazes para servir a todas as pessoas em escala e de forma sustentável.

As causas raízes desses problemas são sistêmicas:

- **Os sistemas públicos e de mercado não entregam uma sociedade justa e inclusiva.** Nas últimas décadas, a desigualdade econômica aumentou. Da mesma forma, as barreiras estruturais e o preconceito inerente aos sistemas limitam as mulheres e meninas de ter acesso equitativo a direitos, recursos e oportunidades, e de exercer poder e agência. Essas barreiras são exacerbadas quando a discriminação de gênero se cruza com outras formas de preconceito devido a raça, casta, etnia, classe, deficiência e identidade sexual, entre outros fatores.
- **As mulheres não têm direitos iguais e são excluídas dos papéis de liderança.** Nem todas as mulheres têm direitos básicos a educação, saúde ou oportunidades econômicas. O preconceito dentro de indivíduos, instituições, políticas e práticas mina a liderança das mulheres nos níveis familiar, local, regional e nacional. Como resultado, as mulheres nem sempre estão à mesa onde as decisões são tomadas.
- **Normas e narrativas perpetuam a discriminação contra mulheres e meninas.** Normas e narrativas de gênero prejudiciais diminuem as aspirações, impedem o progresso e afetam negativamente mulheres e meninas. Mesmo se os dois problemas acima fossem resolvidos, normas discriminatórias continuariam perpetuando a injustiça, impedindo a mudança e reforçando comportamentos prejudiciais.

A resposta

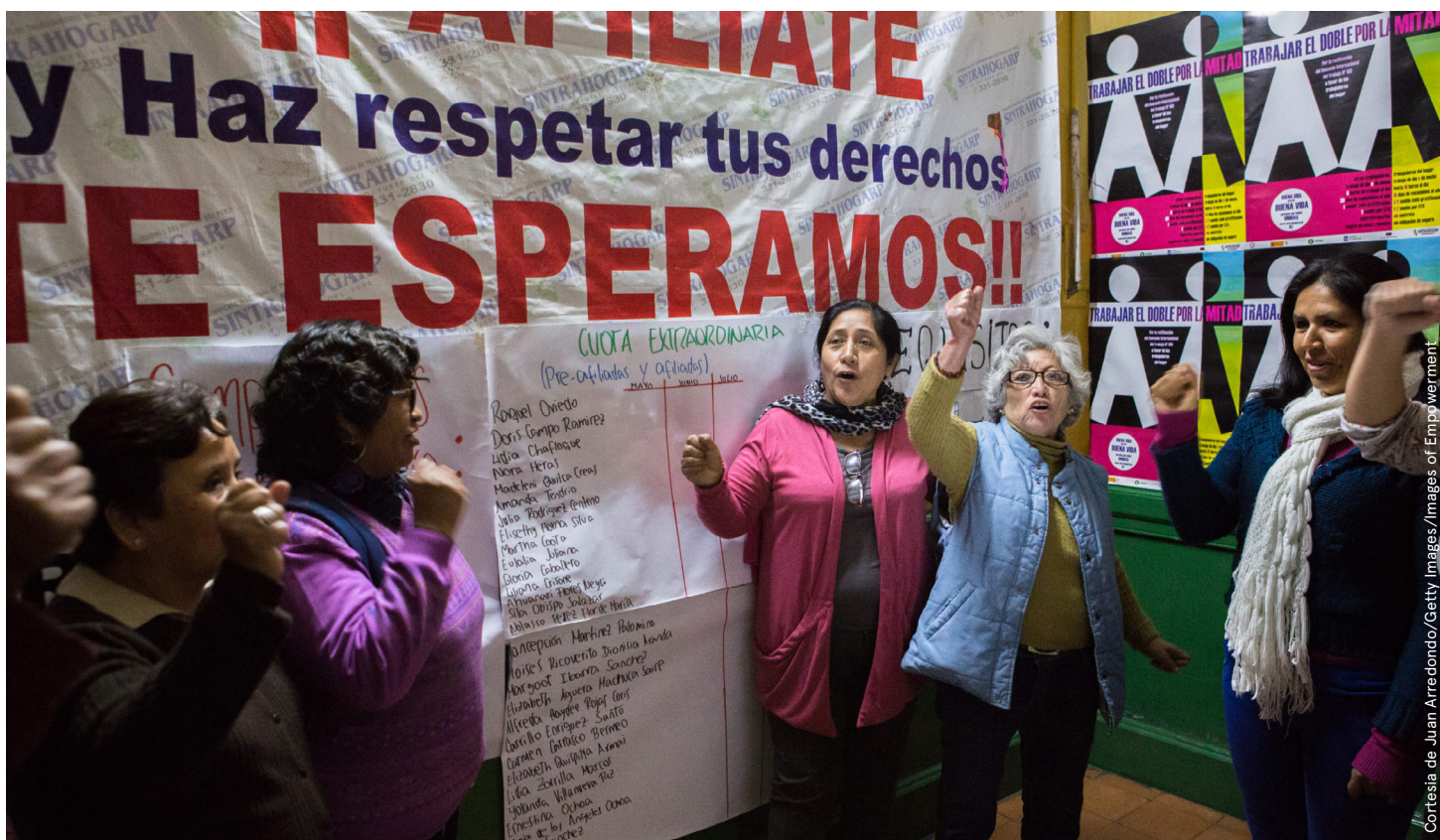
Defendemos uma abordagem de mudança de sistemas para ajudar as organizações a resolver esses problemas. Nossa abordagem baseia-se na experiência e nas evidências e continua evoluindo à medida que aprendemos com nossos parceiros e com a prática. Apoiamos organizações radicadas no Sul Global para abordar as causas raízes da desigualdade de gênero e transformar sistemas para alcançar resultados equitativos para milhões. Nossos parceiros de programa:

- **Abordam o poder e a economia política.** Apoiamos os parceiros para entender e resolver problemas raízes; particularmente restrições de gênero políticas e institucionais e outros fatores sócio-contextuais que estão por trás da exclusão, desigualdade, baixo desempenho e falta de responsabilização.

- **Concentram-se nos principais fatores que impulsionam a mudança.** Os sistemas têm múltiplos desafios; trabalhar em todos pode rapidamente se tornar difícil. Em vez de abordar tudo, nossa abordagem apoia os parceiros a identificar alguns fatores importantes, como política, leis, mandatos, recursos financeiros do sistema e/ou incentivos formais e informais e responsabilização que podem melhorar o funcionamento das partes centrais do sistema e levar à adoção em escala ou institucionalização de inovações-chave.
- **Constroem coalizões eficazes e poderosas para a mudança.** Apoiamos parceiros para realizar análises de poder e desenvolver relacionamentos que apoiem uma coalizão de lideranças de governo (ou mercado) e outros atores que são poderosos e focados o suficiente para alcançar resultados compartilhados.
- **Aprofundam a coerência estratégica e fortalecem capacidades-chave.** A mudança de sistemas requer organizações fortes com capacidades formidáveis – investimos em parceiros para focar na missão central, desenvolver coerência estratégica (alinhar recursos organizacionais com propósito) e desenvolver capacidades críticas. Investimos tanto na obtenção de resultados poderosos quanto no fortalecimento dessas organizações para que se tornem ainda mais poderosas e eficazes.
- **Concentram-se na aprendizagem e adaptação para alcançar melhores resultados e contribuir para a construção de conhecimento.** Apoiamos uma orientação de aprendizagem entre nossos parceiros de programa e trabalhamos para gerar e disseminar um corpo de evidências rigorosas para servir como um recurso global sobre o que funciona em escala.



Cortesia de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment



Cortesia de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

COVID-19, Mudanças Climáticas e o Impacto de Crises com Base no Gênero

Pandemias, mudanças climáticas, conflitos, desastres naturais e outras crises geralmente intensificam as disparidades de gênero existentes. Emergências compostas, quando duas ou mais crises ocorrem simultaneamente, impactam as sociedades de maneiras complexas e problemáticas. A atual pandemia exacerbou as crises em curso, como as mudanças climáticas ou a “pandemia fantasma” da violência contra mulheres e meninas. Os sistemas de saúde, educação e economia no Sul Global devem se adaptar a várias ameaças e circunstâncias em rápida mudança, ao mesmo tempo em que mantêm serviços essenciais para populações de alta necessidade.

A COVID-19 sobrecarregou os sistemas de saúde e educação, dificultando que mulheres e meninas continuem sua educação, recebam cuidados de saúde e tenham acesso a um trabalho decente, ao mesmo tempo em que aumentou os cuidados não remunerados. Recursos para saúde reprodutiva e sexual são frequentemente desviados, minando a capacidade das mulheres de tomar decisões sobre seus corpos. Aumentos acentuados nos relatos de violência de gênero foram observados durante quarentenas relacionadas à pandemia, enquanto migrantes se viram incapazes de trabalhar, com suas famílias lutando para cobrir a falta de renda.

A mudança climática leva a insegurança alimentar e hídrica, conflitos civis, eventos climáticos extremos, disseminação

de doenças e migração em massa. Isso aumenta o risco para as mulheres de doenças, desnutrição, violência sexual, problemas de saúde mental e desafios durante a gravidez e o parto. Mulheres e meninas, desproporcionalmente sobrecarregadas com o trabalho doméstico, precisam se deslocar mais, esperar mais ou trabalhar mais para garantir comida, água e combustível devido ao clima extremo. Os homens lutam de maneiras diferentes; por exemplo, a Organização Mundial da Saúde observou evidências de secas que aumentam desproporcionalmente as taxas de suicídio de agricultores do sexo masculino. Todos os afetados devem estar envolvidos na mitigação das mudanças climáticas, embora as mulheres muitas vezes estejam ausentes das políticas e da tomada de decisões.

Sistemas fortes podem proteger populações vulneráveis de crises. Sistemas de saúde robustos fazem a triagem e fornecem serviços de saúde prioritários. Sistemas escolares responsivos giram em torno de manter o aprendizado para alunos vulneráveis. Sistemas de proteção social estabelecidos se expandem ou contraem para desembolsar transferências de dinheiro para mais ou menos pessoas. Os sistemas existentes têm mandato, infraestrutura, recursos humanos e experiência para escalar seu alcance e sustentar as ações. Incorporar a análise interseccional e o desenho com igualdade de gênero na resposta à pandemia, bem como a promoção das mulheres em posições de liderança, ajudará a garantir que a igualdade de gênero seja priorizada nos esforços de recuperação e reconstrução.

O Fundo Fundacional

Nosso Fundo Fundacional está focado no avanço da mudança de sistemas inclusivos em saúde, educação e oportunidades econômicas. Acreditamos que, ao focar nos sistemas e trabalhar diretamente com as organizações, podemos impactar positivamente as sociedades. Como financiadores, reconhecemos que existem muitos caminhos para a mudança de sistemas e não existe uma teoria única de mudança. Contamos com nossos parceiros de programa que compartilham nossos valores e objetivos para nos ajudar a entender quais mudanças são possíveis e como podem ser alcançadas. No entanto, a partir do engajamento com parceiros de programa, ativistas e especialistas, e uma revisão das evidências, identificamos vários elementos-chave de mudança de sistemas que levam a um impacto em escala. Trazemos esses elementos para informar nossas conversas, mesmo quando estamos curiosos e abertos a ser persuadidos por diferentes concepções de mudança de sistemas.

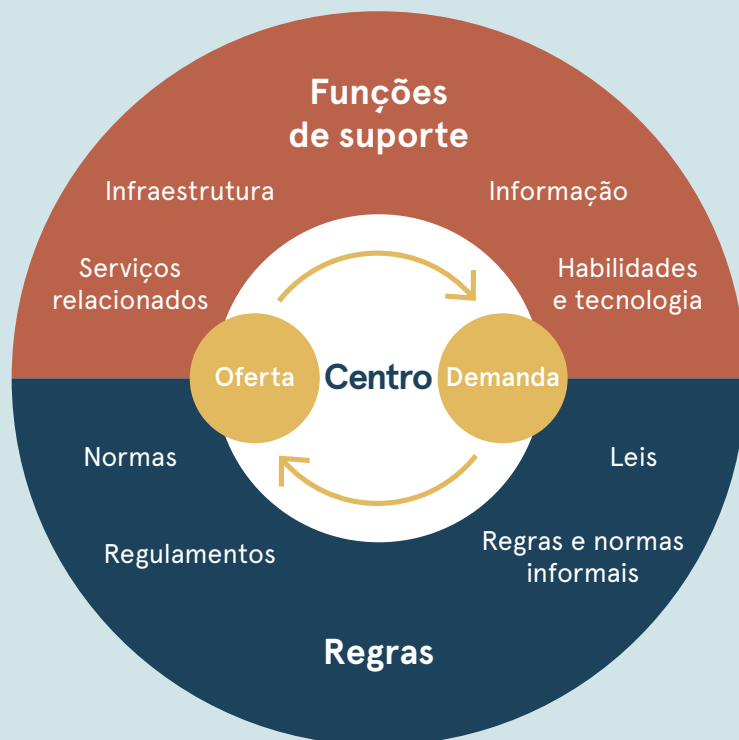
Na maioria dos casos, nossos parceiros trabalham com governos e outros atores para melhorar a forma como os sistemas são governados – de forma que

ideias, conhecimentos, evidências, políticas, recursos humanos e financeiros e relações de responsabilização sejam otimizados para produzir e sustentar resultados. Em alguns casos, os parceiros trabalham para melhorar os sistemas de mercado para que bens e serviços sejam trocados de forma mais eficiente, especialmente para mulheres e outros grupos excluídos. É importante ressaltar que distinguimos entre as soluções baseadas no mercado (como empreendimentos sociais, franquia social ou parcerias público-privadas) e a reforma dos sistemas de mercado (veja o quadro).

Cada elemento de nosso pensamento em evolução é descrito mais detalhadamente abaixo. Como permanecemos abertos a outras abordagens de mudança de sistemas, nem tudo que apoiamos reflete todos esses elementos. Em particular, conforme a Co-Impact evolui para uma abordagem de ecossistema mais ampla para nossos subsídios, reconhecemos que alguns parceiros de programa podem contribuir apenas para um ou dois desses elementos e que a mudança geral dos sistemas será alcançada por meio do impacto coletivo de vários atores.

Abordagem da Co-Impact para Sistemas de Mercado

A Co-Impact reconhece a importância de abordar as falhas do mercado para resolver os problemas sociais. Existem muitas maneiras de desenvolver e engajar os mercados. Empreendimentos sociais comercializam produtos e serviços que fornecem benefícios sociais, a franquia social pode escalar abordagens eficazes para atender às necessidades das comunidades carentes e as parcerias público-privadas podem aumentar a cooperação entre governos e o setor privado de maneiras que potencializam os pontos fortes de cada um. A abordagem da Co-Impact concentra-se em maneiras de abordar as falhas do mercado e atender melhor aos pobres por meio do desenvolvimento de mercado. Isso poderia incluir facilitação de mercado para atrair novos atores do mercado, construir as capacidades e alinhar os incentivos dos atores de mercado existentes e melhorar o ambiente habilitador para o mercado por meio da administração governamental. Adotamos essa abordagem de sistemas de mercado, em vez do escalamento direto de qualquer iniciativa específica. Reconhecemos que o governo desempenha um papel importante no mercado – como ator, regulador e facilitador.



Elementos críticos de mudança de sistemas

I. A mudança de sistemas começa com uma ideia transformadora.

Acreditamos que boas ideias merecem ser disseminadas e escaladas. No entanto, nem todas as boas ideias são adequadas para esforços bem-sucedidos de mudança de sistemas. Para começar, procuramos ideias com potencial para contribuir para mudanças que impactarão milhões de pessoas. E acreditamos que, para atingir esse nível de escala, a ideia central deve:

- Responder a um problema claramente identificado, especialmente suas manifestações de gênero, dentro de suas restrições políticas e institucionais.
- Ser expressa em termos claros, que a maioria das pessoas possa entender e explicar de volta para você.
- Ter evidências confiáveis de eficácia em contextos semelhantes do mundo real (mesmo que reconheçamos que uma boa ideia não pode ser simplesmente copiada e colada). Essa evidência deve nos dar uma hipótese de trabalho sobre a maneira como uma ideia avançará com resultados mais equitativos, inclusivos e melhores no sistema visado.

2. Não tentamos mudar todos os aspectos do sistema, mas, em vez disso, nos concentramos nos principais fatores. Trabalhamos na institucionalização da mudança em escala, em vez do aumento da escala de forma linear.

Ao buscar mudanças em grande escala, é tentador diagnosticar e resolver tudo o que há de errado com um sistema. Mas o desafio dessa abordagem é que ela pode se tornar opressiva, complicada, proibitivamente cara e simplesmente complexa demais para ser resolvida de uma só vez. Sabemos que ter cinquenta prioridades é o mesmo que não ter nenhuma e acreditamos que mais pode ser alcançado focando no que é mais importante.

Assim, apoiamos esforços de mudança de sistemas que se concentram em um ou alguns aspectos-chave do sistema que são críticos para seu funcionamento central e têm o potencial de influenciar cataliticamente outras partes do sistema. Assim como exercícios físicos podem ajudar uma pessoa a lidar com diabetes, hipertensão, obesidade, doença coronariana,

músculos fracos e problemas de saúde mental, pode-se procurar um aspecto crítico semelhante nos sistemas de saúde, educação e economia.

Além de mudar um sistema para produzir resultados mais eficazes, um aspecto-chave precisa abordar a discriminação de gênero profundamente arraigada e as barreiras estruturais enfrentadas por mulheres e meninas e outros grupos sub-representados comuns em muitos sistemas de saúde, educação e econômicos. Sem abordar os problemas enfrentados por metade da população e as maneiras pelas quais a discriminação contra mulheres e meninas se agrava com base em raça, casta, etnia, classe, deficiência, identidade sexual e outros fatores, não é possível alcançar mudanças nos sistemas que sejam significativas e duradouras.

Acreditamos que melhorar os resultados para milhões de pessoas *requer alcançar mudanças duradouras em um ou mais aspectos-chave de um sistema em escala*, o que melhora a forma como o sistema funciona e, portanto, leva a melhores resultados para todas as pessoas que atende. As principais características dessa abordagem envolvem a apropriação pelos principais atores responsáveis pela gestão e funcionamento de um sistema, e como essas mudanças se tornam *institucionalizadas* em políticas, práticas, normas e culturas de como o sistema funciona. Nós distinguimos tais “mudanças de sistemas” da noção de “aumento de escala”, uma abordagem que normalmente pilota uma iniciativa e então trabalha para replicar ou “escalar” o piloto bem-sucedido linearmente, sem necessariamente alcançar mudanças estruturais e duradouras no sistema subjacente.

Ao adotar uma perspectiva de mudança de sistemas, uma organização move seu foco de atenção de um crescimento linear de seu trabalho direto para um foco nas necessidades do próprio sistema e como a organização e outros atores podem contribuir para isso.

3. A mudança de sistemas precisa de organizações estratégicas com grande liderança.

Organizações fortes que são capazes de focar e avançar em sua visão estrategicamente coerente são o ponto de partida para mudanças profundas e duradouras. Nossos parceiros de programa atuam como catalisadores para a mudança de sistemas e fornecem liderança poderosa. Eles tendem a:

- Ver através do ruído e da inércia para se concentrar no que é mais importante para alcançar resultados inclusivos.
- Ser impulsionados pelo propósito e ser pragmáticos; eles sabem como trabalhar com o que têm.
- Aplicar uma perspectiva de gênero interseccional em seu trabalho, desde a análise das raízes do problema até o desenho de programa, desde a definição e medição do sucesso até a representação na liderança e governança.
- Demonstrar um histórico sólido, integridade e fortes valores éticos.
- Ter raízes profundas e relacionamentos fortes com pessoas em contextos locais. Eles conhecem as pessoas às quais a iniciativa se destina. Eles exemplificam credibilidade e legitimidade.
- Ser humildes e curiosos; eles reconhecem a complexidade e incerteza de seu esforço e continuamente testam e refinam suas hipóteses, enquanto avançam, não paralisados pela indecisão.
- Esforçar-se por uma liderança diversificada e inclusiva, em vez de depender de um único líder carismático.

4. A mudança de sistemas requer uma “coalizão vencedora” de atores-chave.

Nenhuma organização isolada, por mais forte que seja, pode realizar o tipo de meta ambiciosa de mudança de sistemas que nossos parceiros almejam. Em nossa opinião, uma ideia requer colaboração entre uma variedade de organizações, pessoas e instituições, especialmente o governo, para se firmar e ganhar força.

Essa coalizão de atores não precisa incluir todos – um conjunto cuidadosamente selecionado de atores pode ajudar uma coalizão a se adaptar e se mover rapidamente, enquanto mantém a fidelidade à ideia

central. Além disso, nem todo ator precisa estar engajado da mesma maneira. Em nossa opinião, uma coalizão saudável e eficaz reflete uma análise de economia política sólida da diversidade de atores necessários para promover a ideia e sustentar a mudança em meio à dinâmica de poder do mundo real. Em particular, precisa incluir de forma significativa representantes de grupos historicamente excluídos.

Como os governos desempenham um papel fundamental em todos os sistemas públicos e de mercado, nossos parceiros trabalham com reformadores do governo que veem a oportunidade de mudança no sistema e estão em busca de ideias, recursos e expertise para promover mudanças importantes. Esses campeões internos do governo – que podem incluir políticos e funcionários públicos de alto escalão ou de nível médio – são essenciais para o sucesso. Eles podem ajudar a colocar reformas importantes nas agendas políticas e fornecer um ambiente propício para outros funcionários apresentarem uma ideia, bem como ajudar a institucionalizar reformas na forma como as burocracias funcionam na prática diária.

Nossa abordagem reconhece o papel fundamental que os grupos da sociedade civil podem desempenhar em catalisar e sustentar essa coalizão. Por exemplo, os acadêmicos podem apresentar evidências; os financiadores podem trazer recursos tão necessários; o setor privado pode ajudar a alinhar os mercados; os tecnólogos podem ajudar a acelerar a mudança; grupos religiosos podem dar poder normativo a uma ideia; e a mídia e personalidades notáveis podem ajudar a popularizar uma ideia e sua promessa. Dadas as estruturas discriminatórias que definem muitos sistemas falhos, uma coalizão eficaz frequentemente incluirá organizações e grupos de direitos das mulheres que promovem a liderança feminina, com atenção particular aos fatores intersetoriais que se somam para aprofundar a exclusão. As evidências mostram que grupos de direitos das mulheres e movimentos feministas muitas vezes desempenharam um papel catalítico na realização de reformas no nível de políticas e na responsabilização de sua implementação. Da mesma forma, o avanço da liderança das mulheres dentro de um sistema, por exemplo, por meio do apoio a associações profissionais, pode abrir acesso à liderança e ajudar a institucionalizar tomadas de decisão mais inclusivas.

Nutrir uma coalizão para a mudança de sistemas não é uma tarefa fácil. Normalmente esperamos que uma coalizão tenha os elementos mais importantes

implementados antes de adquirir o suporte da Co-Impact. Também apoiamos nossos parceiros de programa enquanto trabalham para atrair as instituições e organizações mais adequadas para promover a mudança em cada contexto político.

5. Iniciativas de mudança de sistemas complexos requerem aprendizagem e adaptação.

O aprendizado e a adaptação são essenciais para o sucesso ao abordar problemas complexos de mudança de sistemas. Não importa o quão inteligente e bem preparada seja uma organização – seguir obstinadamente um esquema não funciona, porque a mudança social é sempre complexa e raramente ocorre de acordo com o planejado.

Procuramos e apoiamos organizações profundamente comprometidas com o aprendizado e a adaptação. Essas organizações usam uma variedade de fontes de evidência em sua análise de problemas, no desenho de suas teorias de mudança e em seus planos de ação. Além disso, estão dispostas a testar, refinar, retestar e adaptar suas teorias de mudança ao longo do tempo. Em nossa experiência, esse tipo de aprendizado depende da humildade, da curiosidade e de uma mentalidade de iniciante entre parceiros que têm a coragem de perguntar: “Como saberemos se nossa abordagem não está funcionando?”

Essa orientação organizacional para aprendizado e adaptação é particularmente importante quando se trata da discriminação e exclusão profundamente arraigadas nos sistemas: os sistemas costumam fazer mudanças formais para satisfazer demandas de inclusão, ao mesmo tempo em que mantêm níveis substantivos de discriminação. Portanto, para serem eficazes, as organizações devem examinar a reforma quanto ao seu verdadeiro caráter e se adaptar para enfrentar esses desafios difíceis.

Em nossa experiência, descobrimos que esse profundo compromisso com o aprendizado começa com a liderança de uma organização e inclui um forte departamento de aprendizado, mas não termina aí. Em vez disso, mentalidades de aprendizado, ferramentas e práticas que geram feedback, baseiam-se em dados desagregados por sexo e incentivam a adaptação permeiam toda a organização. Em particular, apoiamos nossos parceiros de programa para solicitar feedback de pessoas que deveriam se beneficiar do sistema, com ênfase em comunidades historicamente sub-representadas que raramente são solicitadas a dar suas opiniões ou a moldar um programa. Ao fazer isso, organizações e sistemas podem entender melhor quais mudanças são

necessárias e como alcançá-las. Dada essa orientação para ouvir, as lideranças dessas organizações estão abertas a admitir quando as coisas não funcionam e aprender com suas experiências. (ver seção 3.4)

6. Nossa abordagem requer condições políticas e institucionais minimamente habilitadoras.

Pessoas com maior necessidade de saúde, educação e oportunidades econômicas e promoção da igualdade de gênero muitas vezes vivem em países com sistemas políticos e institucionais difíceis e sérios desafios de governança. Para ter sucesso, nossos parceiros de programa precisam avaliar continuamente as restrições, oportunidades e riscos apresentados por essas realidades institucionais e criar caminhos de ação que sejam politicamente astutos e flexíveis. Esses caminhos de ação podem exigir medidas para melhorar o ambiente habilitador por meio de mudanças institucionais e contribuições para o fortalecimento da governança local.

Dito isso, a abordagem da Co-Impact não funciona bem em todos os contextos. Nossa ênfase no engajamento entre o governo e as lideranças da sociedade civil, nosso compromisso em aprender usando dados e evidências e nossa ênfase na inovação e na melhoria contínua exigem a presença de um ambiente cívico e de governança habilitador básico para a mudança de sistemas, particularmente dentro do contexto institucional e de sistemas específico que é o foco da iniciativa.

Esse ambiente habilitador inclui elementos básicos do estado de direito, governança democrática, direitos humanos e espaço cívico. Estamos dispostos a assumir riscos significativos onde o potencial de impacto é alto e somos persuadidos pelas estratégias de mitigação de nossos parceiros. Mas é improvável que apoiemos o trabalho em lugares onde existe um desrespeito generalizado pelo Estado de Direito ou onde o conflito violento é generalizado. Para o Fundo de Gênero, consideraremos apenas apoiar o trabalho em 12-15 países que serão listados em **nosso site**, e a maior parte do nosso apoio em nível de país irá para um conjunto de 6-8 países na África Subsaariana, Ásia e América Latina que refletem essas condições habilitadoras.

7. A mudança de sistemas requer trabalhar em ideias e mudar normas.

Muitos esforços de mudança de sistemas se concentram na reforma de políticas, práticas e fluxos de recursos dentro de um sistema. Na verdade, essas reformas costumam ser os sucessos mais visíveis do trabalho de mudança de sistemas. E, embora essas mudanças sejam indicadores cruciais de mudanças significativas, muitas vezes existem normas e modelos mentais subjacentes que podem solidificar ou minar a sustentabilidade dessas mudanças importantes.

Normas sociais e modelos mentais não falados ajudam a definir a narrativa em torno de um determinado problema ou questão. As narrativas, por sua vez, ajudam a impulsionar ou minar o apoio público para um determinado curso de ação. Por exemplo, nos Estados Unidos, a brutalidade policial era vista como um problema isolado pela maioria da população, até que o movimento Black Lives Matter mostrou suas raízes profundas no legado racista do país e seu efeito prejudicial generalizado sobre os negros. Em todo o mundo, o assédio sexual contra as mulheres no trabalho, em instituições educacionais, em espaços públicos e privados continuou a persistir, até que ativistas feministas revelaram seus efeitos perniciosos e o reformularam em termos de agência, dignidade e integridade corporal das mulheres. Questões relacionadas à terra, gestão de recursos naturais e clima estão, da mesma forma, sendo reformuladas em termos de direitos básicos e futuros sustentáveis. Em todos esses casos, as narrativas centrais são deslocadas, criando espaço para novas normas sociais e modelos mentais para informar o discurso social e expandir a imaginação do que é possível.

Acreditamos que esses tipos de mudanças nas normas costumam ser essenciais para o sucesso e a sustentabilidade dos esforços de mudança de sistemas. À medida que as pessoas mudam seus hábitos de pensamento e crenças profundamente arraigadas, a mudança de sistemas pode se tornar muito mais possível e poderosa. Essas mudanças são especialmente importantes no que diz respeito a sistemas e estruturas que perpetuam a discriminação e a exclusão de mulheres e outros grupos. Nesse contexto, a justiça social e os movimentos de mulheres podem desempenhar um papel especialmente crítico na formulação de ideias e no desafio de normas arraigadas. Esses movimentos tendem a prosperar quando as mulheres têm mobilidade e espaço cívico para se organizar.

O Fundo de Gênero

Estamos agora estabelecendo nosso segundo fundo - o Fundo de Gênero (nome alternativo) - que se baseia na experiência do Fundo Fundacional e na abordagem para mudança de sistemas. Nosso pensamento está evoluindo à medida que consultamos acadêmicos, ativistas e lideranças dos direitos das mulheres e continuamos a reunir o grupo inicial de financiadores para apoiar esse trabalho. Seus objetivos estão centrados no avanço da igualdade de gênero interseccional e na liderança das mulheres em saúde, educação e oportunidades econômicas, bem como nos domínios profissionais do direito e da economia. O segundo fundo adota uma abordagem ecossistêmica mais ampla para a mudança, em comparação com o Fundo Fundacional e, portanto, concentrará a maior parte de nossas doações em 6 a 8 países do Sul Global. Especificamente, o Fundo de Gênero busca atingir os seguintes objetivos:

- **Mudança de sistemas na saúde, educação e oportunidades econômicas.** Esses setores estão entre os caminhos mais críticos para o avanço humano e representam porções significativas dos orçamentos, força de trabalho e infraestrutura nacionais. Apoiamos coalizões de atores da sociedade civil e governos para tornar esses sistemas de prestação de serviços transformadores e inclusivos para que produzam resultados equitativos.
- **Mudança institucional nos campos do direito e da economia.** Fortalecemos os caminhos para que as mulheres alcancem posições de liderança nos domínios críticos do direito e da economia, dada sua influência nos recursos públicos e nas políticas públicas. Apoiamos parceiros para transformar as regras do jogo dentro das principais instituições, incluindo barreiras à entrada, apoio para as mulheres prosperarem e caminhos para o avanço.
- **Eliminação de barreiras estruturais e normas discriminatórias de gênero.** Apoiamos parceiros para demonstrar como é um sistema inclusivo e o que é necessário para estabelecer um caminho de apoio para a liderança das mulheres. Apoiamos o enfrentamento de barreiras críticas, como violência baseada em gênero, falta de segurança, direitos reprodutivos restritos e a carga de cuidado e trabalho não remunerados, incluindo a falta de creches de qualidade e serviços de desenvolvimento da primeira infância.

- **Promover a voz, poder e agência de mulheres e meninas em sistemas e instituições.** Nós focamos na igualdade de gênero e nas mulheres na liderança porque é a coisa certa a se fazer, e não apenas porque pode levar a melhores resultados para todos. Apoiamos os parceiros para garantir que as mulheres sejam capazes de exercer poder, agência e liderança em todos os níveis - desde o lar e a comunidade até o nacional e global - e para tornar isso o novo normal.
- **Ampliar a escala e o impacto de soluções baseadas em evidências.** Apoiamos os parceiros para se basearem em evidências adequadas e experiências de contextos semelhantes para escalar programas, juntamente com uma orientação de aprendizagem que coleta dados sobre o progresso, busca feedback dos constituintes e faz correções de curso conforme necessário. Apoiamos pesquisas e evidências para aprendizagem - para ajudar nossos parceiros de programa a melhorar continuamente seu trabalho e, com o tempo, criar e compartilhar amplamente um corpo robusto de evidências do que funciona.

Os elementos centrais da abordagem do Fundo de Gênero estão resumidos no diagrama abaixo, e as maneiras específicas em que abordamos a interseccionalidade em todo o processo do programa são fornecidas no quadro abaixo.

Nossos valores, análise e abordagem buscam descobrir e resolver os desequilíbrios de poder e privilégio que existem em cada sistema. Como nossos parceiros desafiarão o poder e as normas estabelecidas, alguns deles provavelmente enfrentarão reações adversas. Não vamos fugir disso, nem esperar que nossos parceiros o façam. Em vez disso, nossa abordagem será trabalhar com os parceiros para entender os fatores que geram reações adversas e apoiá-los para que se protejam melhor, mitiguem estes efeitos e respondam com eficácia.

Cortesia de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment



Problemas centrais

- Os sistemas são desiguais, inefazes e excludentes.
- Mulheres e meninas são deixadas de fora da liderança e da tomada de decisões.
- O financiamento se concentra em abordar os sintomas, em vez das causas raízes do problema.

Causas raízes

Acreditamos que as causas desses problemas são sistêmicas:

Barreiras estruturais e o preconceito inerente aos sistemas limitam as mulheres e meninas de ter acesso equitativo a direitos, recursos e oportunidades, e de exercer poder e agência.

As mulheres são excluídas da liderança e da tomada de decisões. O preconceito dentro de indivíduos, instituições, políticas e práticas mina a liderança das mulheres nos níveis familiar, local, regional e nacional.

Normas e narrativas perpetuam a discriminação e narrativas prejudiciais de gênero reduzem as aspirações, impedem o progresso e impactam negativamente mulheres e meninas.



Resultados

Resultados que buscamos nos países onde atuamos.

Organizações

- Organizações mais fortes radicadas no Sul Global, em sua maioria lideradas por mulheres. Strengthened practitioner-oriented research and learning.
- Fortalecimento da pesquisa e aprendizagem orientada para a prática.

Sistemas

- Os programas de saúde, educação e oportunidades econômicas são mais justos, inclusivos e eficazes. Law and Economics domains have improved policies and practices for women's leadership.
- Os domínios do Direito e da Economia melhoraram as políticas e práticas para a liderança das mulheres.
- Normas sociais aprimoradas promovem a igualdade de gênero interseccional.
- Os sistemas usam evidências e são mais responsivos.

Pessoas

- Melhores resultados com igualdade de gênero em oportunidades de Saúde, Educação e Economia para 100 milhões de pessoas, especialmente grupos historicamente desfavorecidos, no Sul Global.
- Maior poder e agência entre mulheres e meninas.
- Aumento do número de mulheres líderes com influência e agência.

Abordagem da Co-Impact para Igualdade de Gênero e Interseccionalidade

O objetivo da Co-Impact é garantir que os sistemas que fornecem os serviços mais fundamentais de saúde, educação e oportunidades econômicas resultem em melhores resultados para milhões de pessoas. Acreditamos que a mudança efetiva dos sistemas requer um foco resolutivo nos direitos humanos, igualdade e inclusão – e precisa abordar explicitamente a discriminação e as barreiras com base no gênero e outras questões sócio-contextuais, como raça, casta, etnia, classe, deficiência, e identidade sexual.

Um dos principais motivos pelos quais os sistemas não funcionam para as pessoas é que a discriminação e a exclusão estão embutidas em seu desenho e execução, muitas vezes inconscientemente. Onde essas formas de discriminação se agravam, torna-se particularmente difícil acessar oportunidades e apoios e viver a vida em todo o seu potencial.

Na Co-Impact, usamos essa perspectiva interseccional para identificar e compreender as maneiras pelas quais segmentos da população são adversamente afetados por políticas inadequadas ou perversas, incentivos desalinhados e alocação insuficiente de recursos. Esse enquadramento fornece insights sobre as maneiras em que certos grupos com base em gênero, raça, casta, etnia, classe, deficiência, identidade sexual e outros fatores de marginalização baseados no contexto são sistematicamente sub-representados no controle e gestão de recursos do setor público (e muitas vezes privado) e excluídos de exercer sua voz, definir agendas e fazer escolhas. Ao compreender como um sistema falha com certos grupos, podemos identificar como fortalecer o sistema para todos.

Aplicamos isso em toda a nossa abordagem – na análise de problemas, desenho de programas, definição de resultados, medição e representação de mulheres na liderança e governança. Também reconhecemos o apoio ao fortalecimento das capacidades organizacionais para efetivamente formular e promover programas transformadores de gênero que funcionem para todas as pessoas, especialmente as mulheres que enfrentam múltiplas barreiras para progredir. Consequentemente, esperamos e apoiamos nossos parceiros de programa para lidar com a interseccionalidade da seguinte forma:

I. Análise do problema. Como as barreiras estruturais contra e a exclusão das mulheres são os principais motores sistêmicos do subdesenvolvimento e dos resultados desiguais, procuramos compreender as maneiras pelas quais a discriminação de gênero está embutida no sistema e se cruza com outras formas de discriminação. Apoiamos nossos parceiros para abordar como esses elementos sobrepostos se combinam para restringir as oportunidades. Na análise

do problema, isso inclui uma compreensão mais profunda e baseada no contexto das manifestações específicas do problema, bem como as causas raízes de por que os problemas existem e persistem. Isso inclui quem define as agendas, determina as prioridades, estabelece normas e impõe ações.

- 2. Desenho do programa.** Consequentemente, para garantir uma resposta abrangente e bem-sucedida, esperamos que as causas raízes da discriminação impulsionada por gênero e outros fatores de interseção sejam abordadas de forma substantiva e significativa no desenho de mudança de sistemas e iniciativas de liderança, incluindo abordar questões de voz, poder, agência, representação e responsabilização.
- 3. Definição de resultados.** A Co-Impact busca promover simultaneamente três tipos de resultados: nível de pessoas, nível de sistema e nível organizacional. Para cada um desses níveis, encorajamos os parceiros de programa a articular e determinar os desfechos desejados que são desagregados por gênero, raça, classe e outras categorias relevantes ao contexto para garantir que ninguém seja deixado para trás.
- 4. Medição.** Como as métricas impulsionam comportamentos criando responsabilização e incentivos, apoiamos nossos parceiros de programa para construir, coletar e analisar medidas de progresso em relação a resultados e dinâmicas sobrepostas, bem como representação e liderança, desagregadas por fatores como sexo, raça, classe e outros fatores contextuais. Apoiamos os parceiros e suas contrapartes institucionais a interpretar e usar esses dados para adaptar e melhorar o desenho e a prática do programa e garantir a tomada de decisão inclusiva. Um elemento importante do nosso compromisso inclui ouvir e responder ao feedback dos públicos atendidos, particularmente daqueles grupos que não têm voz e agência, de uma forma sistemática, contínua e significativa.
- 5. Liderança.** Normas e estruturas patriarcais, raciais e outras normas discriminatórias afastam as pessoas talentosas da liderança e da tomada de decisões. Portanto, prestamos muita atenção à representação, liderança e poder, bem como à participação ativa e significativa de mulheres e outros constituintes sub-representados em todos os níveis em iniciativas, parcerias e instituições. Isso é particularmente relevante para as equipes de alta administração e cargos de governança das organizações que apoiamos, na escolha dos especialistas que consultamos, reuniões públicas que convocamos, pesquisas e evidências que compartilhamos e na forma como comunicamos nosso trabalho.
- 6. Fortalecimento organizacional.** Reconhecemos que muitas organizações, especialmente aquelas baseadas no Sul Global e/ou lideradas por mulheres,

foram excluídas do acesso a recursos adequados para investir nas prioridades organizacionais. Por esse motivo, nossos subsídios para mudança de sistemas incluem uma quantia significativa para apoiar nossos parceiros a fortalecer capacidades críticas e alcançar coerência estratégica. Na maioria dos casos, isso incluirá apoio aos parceiros para fortalecer a diversidade e inclusão em seus conselhos e liderança e construir uma abordagem mais inclusiva em toda a concepção e execução do programa.

7. Princípios, processos e produtos internos.

A igualdade e equidade de gênero, usando uma abordagem interseccional, serve como base para os valores, perspectivas e práticas da Co-Impact. Nós usamos isso para orientar nossos processos internos de sourcing, verificação, devida diligência, concessão

de subsídios e suporte aos nossos parceiros de programa. Gênero e inclusão são fortemente enfatizados na forma como selecionamos nossos parceiros, incluindo nossos processos de Chamada Aberta. Nosso processo de revisão e seleção dá um peso significativo à forma como a marginalização com base em gênero, raça, casta, etnia, classe, deficiência, identidade sexual e outros fatores contextuais é tratada, particularmente em relação a representação, voz, agência e tomada de decisão. Procuramos trazer uma abordagem interseccional para a forma como medimos e avaliamos o sucesso. Por fim, também buscamos fortalecer a representação em nosso quadro de funcionários e governança, na criação de um ambiente inclusivo e de apoio em nossa organização e na forma como nos envolvemos com todos os nossos parceiros.



1.4

Filantropia colaborativa para mudança de sistemas

O segundo objetivo da Co-Impact é promover a filantropia colaborativa baseada na confiança para a mudança de sistemas e a justiça de gênero que tanto aprende com os outros quanto inspira, e gera aprendizado para a comunidade filantrópica mais ampla.

Restrições na prática filantrópica

Nosso modelo foi desenhado para superar três restrições principais na prática filantrópica que afetam tanto os financiadores quanto as lideranças de mudança social.

A maioria das doações permanece relativamente pequena e fragmentada e não alinhada com o que é necessário para um impacto duradouro e em grande escala.

A natureza da maioria dos subsídios de doadores é inadequada para permitir mudanças duradouras nos sistemas. Até mesmo lideranças comprovadas de mudança social lutam para reunir o financiamento e o apoio para buscar um impacto duradouro em escala nacional, regional ou global, e precisam despendar tempo e esforço extraordinários para fazer isso. A maioria dos subsídios tende a ser relativamente pequena, de curta duração (normalmente de 1 a 2 anos), restrita, e não cobre os custos necessários relacionados a despesas gerais, monitoramento, avaliação e aprendizagem, ou desenvolvimento organizacional.

Frequentemente, restrições ao uso de subsídios podem restringir as organizações de mudança social. Por exemplo, muitos pequenos subsídios com financiamento direcionado podem fragmentar o foco e minar a coerência estratégica. Essa fragmentação geralmente requer que as lideranças de organizações de mudança social gastem muito do seu tempo – normalmente mais de 30% – buscando fundos e atendendo aos requisitos dos doadores, em vez de

se concentrar em seu trabalho principal e desenvolver suas estratégias para esforços de mudança de sistemas. Os requisitos de doadores para redação de proposta, devida diligência, relatórios e outros também podem ser onerosos demais, tirando tempo e energia valiosos da realização do trabalho principal.

Além disso, as organizações de mudança social tendem a não ter acesso estável aos tipos de apoio não financeiro que podem acelerar significativamente o trabalho de mudança de sistemas. O sucesso geralmente requer experiência e capacidade em leis e políticas, marketing e arrecadação de fundos, liderança e gestão de desempenho e maneiras de cultivar um ambiente inclusivo. Além disso, a voz, as redes e o poder de convocação dos financiadores podem ser recursos extraordinários para a causa. No entanto, relativamente poucos financiadores oferecem financiamento e vínculos para cobrir esse tipo de suporte paciente e holístico – e poucas organizações de mudança têm os recursos para garanti-lo por conta própria.

Existem exemplos de organizações visionárias de mudança social que impulsionam a mudança de sistemas hoje e ao longo da história. No entanto, ainda são relativamente poucas e distantes entre si. Conhecemos lideranças de muitas organizações comprovadas que estão ansiosos – e já começaram – para desenvolver planos e parcerias sólidas e confiáveis para esforços de mudança de sistemas, mas muitos precisam de suporte flexível (e incentivo na forma de uma oportunidade de financiamento realista) para levar suas iniciativas para um ponto onde estejam prontas para investimentos substanciais em grande escala.

Frequentemente, os parceiros de programa sentem que precisam ajustar seus objetivos de acordo com as prioridades, ciclos de financiamento e formas de trabalho de seus doadores. Isso pode consignar os parceiros de programa a um papel de “subcontratados” como gerentes de dezenas de projetos de doadores de curto prazo, em vez de arquitetos e impulsionadores de um programa profundo e estrategicamente coerente, em que cada componente contribui para um todo poderoso. Acreditamos que deveria ser o contrário;

e os financiadores devem tentar apoiar a estrutura e o ritmo de seus parceiros de programa.

Esforços de mudança de sistemas prontos para investimento são raros; poucos lideranças de mudança social criaram estratégias, capacidades e parcerias robustas para impulsionar a mudança de sistemas, embora muitos tenham a visão e a capacidade de fazê-lo.

Muitos financiadores querem fazer investimentos substanciais para ajudar a resolver os problemas do mundo. No entanto, o tempo e a experiência necessários para configurar, contratar, fornecer, realizar a devida diligência e fazer subsídios significa que mesmo fundações com metas ambiciosas e grandes bases de ativos podem ter dificuldade em encontrar, examinar, estruturar e apoiar esforços para impulsionar resultados em escala.

Além disso, os financiadores com perspectivas variadas sobre estratégia, foco ou preferência geográfica podem puxar os parceiros de programa em direções opostas, dificultando assim a coerência do processo. O alinhamento em torno de uma visão e abordagem compartilhadas costuma ser crítico para obter resultados em larga escala. No entanto, com algumas exceções importantes, grande parte da filantropia hoje permanece notavelmente isolada em silos e não funciona em conjunto de forma colaborativa para apoiar a coerência estratégica entre os parceiros de programa.

Não há mecanismos eficientes suficientes para que os financiadores encontrem e apoiem investimentos de alto potencial e colaborem uns com os outros de maneira significativa, especialmente além das fronteiras.

A Co-Impact cultiva um modelo de filantropia colaborativa que busca servir melhor as organizações e financiadores de mudança social, superando



Cortesia de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

essas restrições. Em seu apoio à Co-Impact, nossos financiadores trazem expertise extraída de sua experiência de apoio à mudança de sistemas e procuram adotar uma nova abordagem.

Colaborando para a mudança de sistemas

Mesmo quando os financiadores reconhecem o tipo de financiamento flexível e de longo prazo que a mudança de sistemas exige, ainda é um desafio implementar uma estratégia de financiamento de mudança de sistemas como uma organização individual. Por esse motivo, sabemos que muitos financiadores estão pensando em como formar parcerias eficazes com outros.

Mas a realidade é que a colaboração nem sempre é fácil na prática. A maioria das colaborações tem como foco a troca de conhecimento ou algum nível de coordenação de financiamento. No entanto, para enfrentar os desafios sistêmicos, precisamos de mais colaborações que sejam mais ousadas e dispostas a dar um passo adiante, reunindo financiamentos. Isso significa priorizar os resultados das iniciativas antes de qualquer reconhecimento organizacional ou individual específico e abrir mão de algum grau de controle em troca de um impacto mais profundo e sustentável.

Reunir financiamentos para iniciativas de mudança de sistemas pode alcançar maior impacto porque a visão é de longo prazo - muito além de uma única intervenção ou financiamento anual. Os exemplos bem-sucedidos de mudanças de sistemas ao longo da história levaram décadas para serem alcançados. E reconhecemos que mesmo os subsídios de cinco a seis anos que fazemos são apenas uma parte da história. No entanto, ao nos reunirmos e investirmos dessa forma - na construção do que já está funcionando, focando no fortalecimento organizacional, apoiando coalizões vencedoras e ajudando a liberar capital adicional de outros financiadores ou recursos do governo - somos capazes de fazer uma contribuição mais significativa para a mudança sistêmica de longo prazo. Essa abordagem também permite que nossos parceiros garantam uma alavancagem monetária e em espécie significativa de governos e outros financiadores.

A Co-Impact é um exemplo de um número crescente de fundos colaborativos. Isso não significa que todo financiador deva reunir seus financiamentos e se concentrar apenas na mudança de sistemas; sabemos que a filantropia pode desempenhar um papel importante em áreas como financiamento da inovação em estágio inicial, organização de base ou resposta

a crises humanitárias. Também reconhecemos que as iniciativas que optamos por financiar geralmente se beneficiaram por muitos anos de financiamento em estágio inicial de terceiros. Um dos principais motivos pelos quais nos concentramos em mudanças de sistemas e impacto em escala de longo prazo é que a pesquisa mostra que há muito pouco financiamento disponível para esse tipo de trabalho. Ao reunir recursos, podemos apoiar os parceiros a trabalhar em uma escala e nível de complexidade proporcionais aos desafios urgentes do mundo de hoje.

O financiamento colaborativo também traz vários benefícios adicionais para os financiadores, incluindo: a oportunidade de aumentar o aprendizado, apoiar a tomada de decisões cuidadosa, alavancar a experiência não financeira, promover a eficiência operacional e diminuir o risco.

Além do maior impacto do trabalho conjunto para a mudança de sistemas, também trabalhamos com outros no setor mais amplo para promover a filantropia dessa natureza e melhores práticas de financiamento em geral. Um **relatório conjunto** com Ashoka, Catalyst 2030, Echoing Green, a Schwab Foundation for Social Entrepreneurship e a Skoll Foundation publicado em 2020 representa um dos primeiros grandes esforços para chegar a um conjunto de princípios comuns em torno do financiamento de mudança de sistemas, e representa uma conversa em andamento. Também usamos nossa voz e influência no setor de forma mais ampla para incentivar o que consideramos ser a melhor filantropia.

Contribuir para um pensamento mais amplo sobre o papel da filantropia na sociedade

Nos últimos anos, tem havido um interesse renovado em como os filantropos estão usando seu poder e influência de maneiras que podem minar a tomada de decisão democrática. Isso levou a críticas à filantropia, especialmente em ambientes onde o governo está encolhendo e os dólares filantrópicos estão substituindo ou suplantando as funções governamentais.

Além disso, eventos globais trouxeram à tona novamente questões desafiadoras e importantes em torno do racismo estrutural, sexismo e desigualdade econômica e social, e discriminação e opressão fundamentais. Reconhecemos que essas questões são sistêmicas e seculares. Lidar com a realidade do racismo estrutural, sexismo, desigualdade econômica e social e outras formas de discriminação levanta

questões críticas sobre o papel que a filantropia já desempenhou, desempenha e deve desempenhar. Também estamos cientes do fato de que aqueles com riqueza têm poder e privilégios desproporcionais, reforçados pelos sistemas políticos e socioeconômicos vigentes. Como os críticos notaram, uma contradição no cerne da filantropia é que os arranjos sistêmicos permitem que a riqueza seja acumulada por alguns indivíduos, em alguns casos que são prejudiciais às pessoas e ao planeta, e então essa riqueza é distribuída para causas filantrópicas.

A Co-Impact e nossos parceiros enfrentam esses desafios em nosso trabalho. Acreditamos que a filantropia deve desempenhar um papel ativo no dismantelamento da discriminação estrutural em todas as suas formas, incluindo, sem limitação,

com base em gênero, raça, casta, etnia, classe, deficiência e identidade sexual e outros fatores sócio-contextuais. Como financiadores, se não lutarmos ativamente contra a discriminação, na verdade apoiamos sistemas injustos. Procuramos fortalecer os governos e o pacto social entre as pessoas e o estado para que possamos criar sociedades caracterizadas pela igualdade de direitos, justiça, equidade e oportunidades significativas para todas as pessoas garantirem seu sustento e acumulem riqueza. Reconhecemos e nos inspiramos nas maneiras pelas quais a filantropia tem apoiado historicamente o desenvolvimento de sociedades civis vibrantes e sistemas de financiamento de mudanças e movimentos sociais que ajudaram as lideranças de mudança social a transformar as sociedades.

Compromisso da Co-Impact com a Justiça Racial

(publicado em 13 de julho de 2020)

Na Co-Impact, estamos cientes do fato de que aqueles com riqueza têm poder e privilégios desproporcionais, reforçados pelos sistemas políticos e socioeconômicos vigentes. Lidar com a realidade do racismo estrutural, desigualdade econômica e social e outras formas de discriminação levanta questões críticas sobre o papel que a filantropia já desempenhou, desempenha e deve desempenhar.

Como financiadores, se não lutarmos ativamente contra a discriminação, na verdade apoiamos sistemas injustos. Portanto, se levarmos a sério a equidade e a inclusão, nossa abordagem e ações precisam ser ativamente antirracistas. Desde o nosso lançamento em 2017, temos nos concentrado em questões profundas de exclusão e desigualdade sistêmica e trabalhado para aprender e melhorar continuamente nossa prática. Precisamos fazer muito mais, e estamos empenhados em fazê-lo. Também sabemos que as ações falam mais alto que as palavras.

Em todos os aspectos de nossos programas, aplicamos uma estrutura interseccional para abordar as desigualdades relacionadas a raça e outras formas de discriminação. Especificamente, usamos essa estrutura para revisar nossa abordagem à mudança de sistemas, incluindo como estruturamos e obtemos nossos subsídios, avaliamos propostas, concedemos subsídios, apoiamos parceiros, fortalecemos organizações, medimos o sucesso e compartilhamos lições. Cumpriremos nosso compromisso de fazer 100% de nossos subsídios âncora nacionais para organizações radicadas no Sul Global e pelo menos 50% para organizações lideradas por mulheres. E procuramos ativamente promover os negros, indígenas e minorias étnicas e outros grupos historicamente desfavorecidos na liderança em todos os níveis, especialmente na alta administração e governança.

Da mesma forma, em nosso trabalho para influenciar a filantropia, buscaremos promover ativamente o antirracismo e a inclusão de gênero, bem como a concessão de subsídios para iniciativas que abordem a discriminação em todas as suas formas. Procuramos oportunidades para advogar por mais recursos para organizações que tratam da discriminação e desigualdade sistêmica, e que são lideradas e governadas por grupos sub-representados. Também procuramos avançar na representação e participação de lideranças do Sul Global na filantropia, e trabalhamos para promover melhores práticas de financiamento.

Essa abordagem antirracista se estende à maneira como funcionamos internamente, como uma organização. Ser parte da Co-Impact significa promover ativamente a igualdade e se esforçar para ser antirracista e contra todas as formas de discriminação. Em nossas práticas de recrutamento, trabalhamos ativamente para aumentar a representação de pessoas do Sul Global, e negros, indígenas e minorias étnicas em todos os níveis entre nossa equipe e conselhos, e para promover um ambiente de trabalho onde todos são respeitados, levados a sério, e apoiados para prosperar. Buscamos ativamente maneiras de aprofundar nosso aprendizado e crescimento individual e coletivo.

Ao buscarmos aplicar essas práticas, sabemos que algumas permanecerão incompletas. Continuamos lutando para descobrir como podemos fazer melhor e, periodicamente, revisaremos e fortaleceremos nossos compromissos. Regularmente buscamos feedback interno e externo e ouvimos com atenção, para que possamos continuar aprendendo e melhorando. Esse feedback, e nossa resposta a ele, será refletido em um relatório anual que compartilhamos publicamente.

Vivendo nossos valores

Os financiadores também precisam examinar seus próprios comportamentos. Nós nos preocupamos com a forma como os financiamentos são feitos e como eles são empregados por meio da filantropia. Na Co-Impact, nossa política para aceitar financiadores em nossa comunidade em crescimento considera a fonte dos fundos, incluindo a fonte original de riqueza e práticas comerciais atuais e/ou políticas de investimento, a reputação do financiador e o alinhamento com os valores e abordagem da Co-Impact. No passado, fizemos a opção de não trabalhar com alguns financiadores com base nesta política. Continuamos a revisar e refinar nossa política regularmente e a explorar como fortalecê-la ainda mais.

Vemos como a filantropia pode ser tanto prejudicial quanto útil, dependendo de como é praticada. A própria natureza da Co-Impact como financiadora colaborativa significa que os financiadores que se juntam a nós estão priorizando valores e resultados compartilhados sobre seu próprio reconhecimento organizacional ou individual específico e abrindo

mão de algum grau de controle. Colaborando com financiadores em iniciativas de mudança de sistemas em que o papel do governo, dos mercados e o fortalecimento da governança local são centrais para nossa abordagem de mudança; onde ouvimos, aprendemos e apoiamos organizações e coalizões com raízes locais para liderar e conduzir o trabalho; e onde encorajamos ativamente a coleta de feedback - e agência de - comunidades e grupos atendidos, acreditamos que podemos trabalhar em direção a um modelo de melhor prática filantrópica.

A estrutura e representação de nossa governança é uma parte essencial da redistribuição de poder. Estamos fortalecendo nosso trabalho para promover a representação e a participação de mulheres e lideranças do Sul Global na filantropia. À medida que adaptamos nosso modelo organizacional para abranger vários fundos, procuramos ajustar nosso modelo de governança para exigir pelo menos 50% de representação de especialistas não financiadores, vindos do Sul Global, e que se identificam como mulheres para orientar a estratégia e a tomada de decisão em alto nível.



Cortesia de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment

Nossa abordagem de filantropia colaborativa adequada para apoiar a mudança de sistemas

Nós nos esforçamos para apoiar nossos parceiros de maneira respeitosa e adaptada aos desafios da mudança de sistemas.

Em todo o nosso trabalho, vemos os parceiros de programa e os governos como lideranças, arquitetos e impulsionadores das mudanças profundas que buscam. Somos apoiadores dos parceiros de programa, não diretos. Os sistemas são complexos: a mudança de sistemas requer uma compreensão profunda dos contextos, das economias locais e da política, e essa ação precisa ser conduzida por lideranças e organizações locais. Os parceiros de programa que têm raízes locais e/ou relacionamentos fortes com atores locais estão em melhor posição para alcançar - e manter - resultados para as comunidades que, em última análise, buscamos servir.

Portanto, a natureza de nossos relacionamentos com os parceiros de programa é fundamental. Estamos cientes dos incentivos perversos que entram em jogo em um relacionamento "concedente-beneficiário" desequilibrado e nos comprometemos a trabalhar ativamente para combatê-los: buscar respeito mútuo; ouvir bem; desenvolver uma postura aberta, curiosa e solidária; promover a franqueza; solicitar feedback sistemático sobre nossos relacionamentos; e usar esse feedback para fazer melhorias demonstráveis.

Como financiadores, buscamos viver de acordo com seis práticas filantrópicas importantes. Isso se aplica tanto às boas práticas de financiamento, em geral, quanto no apoio à mudança de sistemas, em particular:

1. **Ser focado em resultados e flexível.** Apoiamos os parceiros de programa para alcançar resultados-chave e marcos programáticos e os responsabilizamos por isso. Em vez de exigir um plano e orçamento detalhados, pedimos articulações claras de metas de longo prazo, resultados específicos e marcos periódicos, de modo que os parceiros de programa possam distribuir fundos de maneira flexível para metas mutuamente acordadas. As organizações e lideranças com as quais trabalhamos têm experiência e histórico de fazer mudanças transformadoras: nosso papel é apoiá-las para exercer liderança e alcançar resultados poderosos.
2. **Fornecer suporte abrangente.** Oferecemos subsídios significativos e de longo prazo, acompanhados de amplo apoio não financeiro. Nossos principais subsídios incluem uma quantia

destinada (normalmente até US\$ 500.000 ao longo de 5 anos) a fortalecer capacidades organizacionais. Apoiamos proativamente nossos parceiros de programa para desenvolver e atualizar as habilidades e capacidades necessárias para administrar organizações com metas ambiciosas de mudança de sistemas de longo prazo.

3. **Apoiar a coerência estratégica.** A boa estratégia está no centro de iniciativas de mudança de sistemas bem-sucedidas. Com nossos processos de concessão de subsídios, pretendemos fornecer aos parceiros de programa o tempo e o espaço necessários para esclarecer suas escolhas estratégicas. Apoiamos sua capacidade de tomar decisões coerentes, incluindo dizer "não" a boas ideias e financiamento de doadores quando não se alinham bem com as prioridades estratégicas. Com nosso financiamento, apoiamos suas estratégias gerais de mudança de sistemas e orçamentos associados, em vez de restringir a partes específicas de seu plano - e incentivamos outros financiadores a fazerem o mesmo.
4. **Valorizar o tempo e o esforço dos parceiros.** To enable program partners to focus on their work, we seek to make our requirements simple, streamlined, and predictable. We aim to make our expectations and processes transparent, through documents like the Handbook and our open calls for concept notes. We encourage single reporting to all funders on a schedule that fits the work rhythm of program partners. We minimize unnecessary communications requests and visits and are considerate of our program partners' time.
5. **Incentivar o aprendizado e a adaptação.** Como a mudança de sistemas é complexa e dinâmica, e como não acreditamos que a medição de resultados seja algo que a "organização beneficiária faz pelo financiador" nem que o sucesso venha da adesão a um plano fixo, encorajamos os parceiros de programa a usar dados para avaliar o progresso e fazer correções de curso.
6. **Comportarmo-nos como verdadeiros parceiros.** Dado que uma verdadeira parceria tem a ver com respeito e confiança mútuos, definimos a agenda em conjunto com os nossos parceiros de programa. Ouvimos com atenção e curiosidade e desafiamos quando relevante. Nosso objetivo é ouvir mais do que aconselhar e fornecer feedback sobre o que entendemos. Sempre lutamos pela empatia.



Cortesia de Yagazie Emezi/Getty Images/Images of Empowerment

Filantropia baseada em confiança

Concordamos com a visão do Trust-Based Philanthropy Project de que, como financiadores, temos a responsabilidade de enfrentar as formas como nosso setor contribuiu para as desigualdades sistêmicas, tanto nas formas como a riqueza é acumulada quanto nas formas como sua disseminação é controlada. Essa história está arraigada no racismo, no patriarcado e em outras formas de opressão, que estão na raiz de todas as questões sociais que as organizações sem fins lucrativos procuram resolver. Como financiadores, devemos reconhecer como essas normas moldaram, informaram e influenciaram todo o nosso setor - incluindo quem é considerado confiável e quem não é.

Em sua essência, a filantropia baseada na confiança trata da redistribuição de poder - sistemicamente, organizacionalmente e interpessoalmente. Parte da razão de ser da Co-Impact é corrigir desequilíbrios de poder sistemáticos. Acreditamos que a filantropia tem o poder de fazer mais e melhor. Empregamos os valores centrais da filantropia baseada na confiança em nossa prática diária, incluindo liderar com confiança, centrar os relacionamentos, colaborar com humildade e curiosidade, redistribuir o poder e trabalhar pela igualdade sistêmica. Em um nível prático para nós, isso inclui financiamento flexível plurianual e outros apoios, aplicações e relatórios simplificados e um compromisso de construir relacionamentos com base na transparência, capacidade de resposta, feedback e aprendizagem mútua.

Fonte: <https://trustbasedphilanthropy.org/>, acessado em 3 de junho de 2021



Ofereça financiamento plurianual irrestrito

O financiamento plurianual e irrestrito dá aos beneficiários a flexibilidade para avaliar e determinar onde o dinheiro do subsídio é mais necessário, e permite inovação, ação emergente e sustentabilidade.



Faça a lição de casa

A filantropia baseada em confiança torna o financiador responsável por conhecer os beneficiários em potencial, economizando tempo das organizações sem fins lucrativos nos estágios iniciais do processo de verificação.



Simplifique e agilize a papelada

As organizações sem fins lucrativos gastam uma quantidade excessiva de tempo com a papelada imposta pelo financiador. Abordagens simplificadas liberam o tempo da equipe e abrem caminho para relacionamentos mais profundos e responsabilização mútua.



Seja transparente e responsivo

A comunicação aberta ajuda a construir relacionamentos baseados na confiança e responsabilidade mútua. Quando os financiadores modelam transparência, consciência de poder e vulnerabilidade, isso sinaliza para os beneficiários que eles podem aparecer de forma mais completa.



Solicite e aja de acordo com o feedback

O trabalho de uma fundação será inerentemente mais bem-sucedido se for informado pela expertise e experiência de vida dos parceiros donatários.



Ofereça suporte além do cheque

O suporte responsivo, adaptativo e não monetário reforça a liderança, a capacidade e a saúde organizacional.

Nossa abordagem para o trabalho com filantropos e fundações

Procuramos aumentar o financiamento disponível para mudanças de sistemas, oferecendo novas maneiras para os financiadores reunirem recursos.

A Co-Impact não tem um fundo patrimonial ou fundos próprios; nossos financiadores se reúnem para reunir recursos para um propósito comum. Em todos os financiadores, buscamos ativamente promover as práticas de filantropia colaborativa adequadas para apoiar a mudança de sistemas. Os financiadores juntam-se à colaboração com o desejo de maximizar o impacto de seu financiamento, aprender e compartilhar uns com os outros, e os benefícios são descritos a seguir. Nossos principais financiadores estão listados em nosso site.

Benefícios de financiamento por meio da/ trabalhando com a Co-Impact

Por meio da Co-Impact, filantropos, fundações, corporações e outros financiadores podem maximizar o impacto de suas doações, ao mesmo tempo em que aproveitam as inúmeras oportunidades de convocar, engajar e aprender juntos.

Maximizando o impacto do financiamento

- **Aumentar a eficiência operacional.** Nosso modelo de financiamento compartilhado incentiva a colaboração entre os financiadores que podem ajudar a reduzir ou eliminar os custos de transação associados a vários processos de sourcing, verificação, gestão e avaliação de iniciativas de mudança de sistemas.
- **Diminuir o risco.** Ao reunir recursos com outros, os financiadores podem participar de um trabalho mais profundo e aprofundado e reduzir o risco em seu portfólio. Também minimiza o risco de duplicação de esforços.
- **Beneficiar-se do suporte contínuo da Co-Impact para o portfólio de iniciativas.** Apoiamos nossos parceiros de programa para alcançar um impacto duradouro em escala, fortalecendo suas capacidades, relacionamentos, abordagens e aprendizado.
- **Alavancar a expertise financeira e não financeira.** As organizações de mudança social requerem diferentes tipos de suporte de uma variedade de fontes. O apoio da Co-Impact pode ajudar os parceiros de programa a atrair financiamento

adicional para seus esforços centrais. Também ajudamos a agregar e selecionar experiência de financiadores e fontes independentes e torná-la acessível aos nossos parceiros de programa, conforme necessário.

Convocando, engajando e aprendendo juntos

- **Engajar-se com as iniciativas.** Organizamos visitas de aprendizagem cuidadosamente planejadas (geralmente uma vez por ano), bem como fornecemos relatórios e atualizações simplificados sobre os subsídios, geralmente duas vezes por ano.
- **Reuniões e oportunidades de aprendizagem direcionadas.** Organizamos encontros para que os financiadores expandam seu conhecimento e rede em torno de eventos importantes em todo o mundo, e oferecemos uma série de eventos de aprendizagem, focados em aprender sobre o trabalho dos parceiros de programa e como ser um financiador eficaz.
- **Plataforma dedicada.** Os parceiros de financiamento da Co-Impact ganham acesso a uma plataforma privada online onde compartilhamos postagens semanais, incluindo atualizações sobre parceiros de programa, notícias do setor, eventos e relatórios, e nossos parceiros de financiamento compartilham de forma mais ampla sobre seu trabalho.
- **Engajamento adicional.** Convidamos parceiros de financiamento para eventos e oportunidades de aprendizagem organizados pelos parceiros de programa da Co-Impact e nossa rede mais ampla. Os financiadores também têm a oportunidade de convidar parceiros da Co-Impact para suas atividades.



Cortesía de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

SEÇÃO DOIS

Nosso processo de subsídios

2.1

O que financiamos

Até o momento, nossos subsídios em nosso Fundo Fundacional têm se concentrado em grandes Subsídios para Mudança de Sistemas direcionados a grandes organizações para produzir melhores resultados em escala em saúde, educação e oportunidades econômicas. Esses subsídios (agora chamados de “Subsídios Âncora”) continuam sendo a maior parte de nosso financiamento. Além disso, com base em nossa experiência dos últimos três anos e em

consultas com o Sul Global e lideranças feministas, com o Fundo de Gênero esperamos adotar uma abordagem ecossistêmica para a concessão de subsídios, reconhecendo que resolver as desigualdades sistêmicas de gênero requer uma variedade de atores. Essa abordagem ecossistêmica agora inclui três categorias principais de subsídios: subsídios nacionais, subsídios globais/regionais e subsídios transversais de pesquisa e aprendizagem orientados para a prática.



Subsídios nacionais

A Co-Impact reconhece que a mudança sistêmica de longo prazo acontece de diversas maneiras e requer uma série de organizações trabalhando em diferentes aspectos das barreiras estruturais de gênero. No nível nacional, nossa abordagem ecossistêmica visa ajudar os parceiros de programa a transferir o poder e a agência para mulheres e meninas, particularmente aquelas historicamente desfavorecidas e marginalizadas pelos sistemas público e de mercado. Esta abordagem visa apoiar este trabalho profundo

e de longo prazo realizado por grupos da sociedade civil, grupos de reflexão e instituições acadêmicas, associações e redes profissionais, grupos de direitos das mulheres e movimentos feministas e aliados, entre outros. Como tal, 100% dos subsídios nacionais se concentram em organizações radicadas no Sul Global, das quais a maioria (pelo menos 75%) serão organizações lideradas por mulheres.

Os subsídios nacionais incluem principalmente os seguintes tipos:

Tipo de subsídio	Objetivo
Âncora	Apoiar iniciativas de mudança de sistemas que visam implementar programas transformadores e inclusivos de gênero em escala e aumentar a liderança das mulheres nos setores fundamentais de saúde, educação ou oportunidades econômicas. Cada subsídio apoia ideias comprovadas a serem adotadas em grande escala para beneficiar pelo menos um milhão de pessoas. Esses subsídios são desenhados para ajudar os parceiros a alcançar resultados com igualdade de gênero, adotando uma abordagem baseada em direitos e centrando-se no poder e na agência de mulheres e meninas. Cada subsídio Âncora é precedido por um Subsídio de Desenho de até US\$ 500.000 ao longo de 8-12 meses, durante os quais o parceiro de programa refina sua estratégia e abordagem de mudança de sistemas e fortalece relacionamentos e coalizões que são essenciais para o sucesso. <i>Veja o quadro Como apoiamos parceiros de programa na fase de desenho.</i>
Catalítico	Esses subsídios irão alimentar iniciativas promissoras que estejam no estágio Pré-Âncora (com foco em saúde, educação e/ou oportunidades econômicas) ou no estágio Pré-Domínio (com foco nos domínios do direito e/ou economia). Este tipo de subsídio não oferece suporte a novas ideias experimentais; em vez disso, apoiaremos iniciativas em estágio inicial com uma ideia bem desenvolvida que foi experimentada em um contexto específico e se beneficiaria da exploração de caminhos para uma mudança sustentada em escala. Este tipo de subsídio é especialmente importante devido ao fato de que as organizações lideradas por mulheres do Sul Global são frequentemente excluídas das oportunidades de financiamento transformadoras.
Domínio	Apoiar iniciativas de mudança institucional transformadora para aumentar a liderança das mulheres nos domínios acadêmico e profissional do direito e da economia. Cada subsídio se concentra no desmantelamento de barreiras estruturais e normativas que impedem a capacidade das mulheres de entrar e ter sucesso como líderes dentro das principais instituições nesses domínios críticos.
Ação-chave	Destinada a organizações/grupos/movimentos que trabalham em diferentes aspectos críticos para sistemas e mudanças institucionais. Podem ser grupos de defesa trabalhando na reforma de políticas, grupos de reflexão trabalhando na alocação de orçamento ou evidências para políticas, grupos de direitos das mulheres, movimentos feministas, associações profissionais que apoiam mulheres em empregos formais e informais e fundos para mulheres, entre outros. Ficaremos muito atentos a organizações lideradas por mulheres poderosas, baseadas na comunidade, que se envolvem com movimentos e/ou governança em nível local para promover mudanças nos sistemas.

Esta lista de tipos de subsídios é indicativa. Para obter as informações mais recentes sobre oportunidades de subsídios específicos, visite www.co-impact.org.

Subsídios globais/regionais

Our global/regional grants support transformative. Nossos subsídios globais/regionais apoiam iniciativas de mudança institucional transformadora para aumentar a liderança das mulheres nos domínios acadêmico e profissional do direito e da economia. Nós nos concentramos em dismantlar as barreiras estruturais e normativas que impedem a capacidade das mulheres de entrar e ter sucesso como líderes dentro das principais instituições globais e regionais nesses dois domínios críticos, incluindo esforços de defesa que promovem valores feministas e mulheres na liderança.

Tal como acontece com os subsídios nacionais, adotamos uma abordagem de ecossistema projetada

para apoiar este trabalho profundo e de longo prazo feito por diferentes organizações, como associações e redes profissionais, grupos de direitos das mulheres, movimentos feministas e aliados, grupos da sociedade civil, grupos de reflexão, e instituições acadêmicas, entre outras. Assim, priorizaremos organizações lideradas por mulheres e radicadas no Sul Global que realizem trabalhos regionais e globais. O tamanho e os termos do subsídio variam de acordo com o propósito, mas serão consistentes com a abordagem e os princípios de concessão de subsídios da Co-Impact descritos acima. Esperamos fazer os seguintes tipos de concessões da seguinte forma:

Tipo de subsídio	Objetivo
Liderança	Apoiar organizações comprometidas com a mudança sistêmica para promover a liderança das mulheres nos domínios do direito e da economia. Esses subsídios se concentram na mudança sistêmica e institucional para garantir que mais mulheres líderes (especialmente aquelas historicamente marginalizadas) possam entrar, prosperar e ascender a posições de liderança nos dois domínios e ter mais voz, influência e agência. Damos atenção especial a esforços que buscam dismantlar as barreiras e normas de gênero.
Incidência	Feito para chamar a atenção para a sub-representação de mulheres na liderança sênior e para incentivar o comprometimento organizacional com a mudança. Uma parte desses subsídios será feita explicitamente para conectar os parceiros dos países em todos os setores e domínios para promover um movimento e conexão mais amplos para a igualdade de gênero e contribuir para a mudança das normas.

Subsídios de pesquisa e aprendizagem orientados para a prática

Nossos subsídios de pesquisa e aprendizagem orientados para a prática serão feitos em vários níveis geográficos, incluindo um subconjunto de subsídios que se conectarão diretamente ao trabalho em nível de país.

Tipo de subsídio	Objetivo
Pesquisa e Aprendizagem	<p>Avançaremos três objetivos de pesquisa conectados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar os profissionais no desenvolvimento de abordagens, métodos e ferramentas para avaliar e melhorar continuamente sua prática, contribuindo para a mudança de sistemas e resultados para as pessoas. • Gerar e sintetizar informações e evidências que reflitam nossa abordagem à mudança de sistemas, incluindo sobre como alcançar resultados equitativos de gênero em escala nos três setores, dismantlar a discriminação de gênero e promover a liderança, voz, influência e agência das mulheres. • Com o tempo, reunir e compartilhar um conjunto de evidências e percepções influentes que contribuam significativamente para o entendimento e a prática globais sobre como promover a equidade de gênero e a liderança das mulheres.

Esta lista de tipos de subsídios é indicativa. Para obter as informações mais recentes sobre oportunidades de subsídios específicos, visite nosso site www.co-impact.org.

2.2

Nosso processo de sourcing

Para a maior parte do nosso financiamento, administramos rodadas de “sourcing” abertas e competitivas cerca de uma vez por ano. Todas as oportunidades de financiamento são anunciadas em nosso site. Cada rodada pode se concentrar em uma combinação de temas ou resultados relacionados à saúde, educação ou oportunidade econômica e/ou avanço da liderança das mulheres em direito e economia. Estes são selecionados por nossas equipes regionais em consulta com nossa equipe, especialistas do Sul Global e de campo e nossas estruturas de governança.

Contamos tanto com chamadas abertas como indicações para subsídios de ecossistema nacionais, subsídios para pesquisa e subsídios globais e regionais para chamado e suporte técnico. Visite nosso [site](#) para obter as informações mais recentes sobre oportunidades de subsídios. Infelizmente, não temos a capacidade de revisar e responder a propostas não solicitadas fora de nossos processos designados e janelas de inscrição.

Nossa abordagem de sourcing é baseada nos seguintes princípios:

Recrutamos ideias poderosas

Ao avaliar conceitos, procuramos ideias poderosas que têm o potencial de contribuir significativamente para a mudança de sistemas inclusiva e transformadora. As iniciativas que apoiamos abordam os elementos-chave necessários para a mudança de sistemas (consulte a seção 1.3, Elementos críticos de mudança de sistemas, acima) ou outros elementos persuasivos para a mudança de sistemas. Os conceitos precisam ser consistentes com os temas ou parâmetros especificados em cada janela de financiamento. Por acreditarmos que as organizações mais próximas do trabalho e representativas das comunidades que procuram transformar estão em melhor posição para promover mudanças profundas e duradouras nos sistemas, apoiamos organizações profundamente radicadas no Sul Global e que são principalmente lideradas por mulheres.

Justiça e responsabilidade

Para sermos justos com os candidatos, nos comprometemos a:

- Sermos claros e consistentes sobre os critérios de subsídio em todas as comunicações.
- Comunicarmos-nos claramente sobre as expectativas de tempo do parceiro durante o curso de um pedido ou ciclo de subsídio.
- Sermos impulsionados por um foco comum em alcançar impacto.
- Mostrar empatia e curiosidade sobre o trabalho e os desafios de um parceiro.
- Sermos flexíveis com a concessão de subsídios para corresponder à tarefa em questão e procurar entender e apoiar o custo do trabalho.
- Responder de maneira oportuna e cortês a todos os parceiros atuais e potenciais do programa.
- Ouvir mais do que falar em nossas conversas com parceiros de programa.

Somos abertos e transparentes

Por meio de nossos materiais e website, pretendemos ser claros sobre nossos parâmetros para a seleção de subsídios e transparentes sobre os critérios que usaremos para avaliar todas as inscrições. Nosso processo busca oferecer oportunidades iguais para todas as organizações elegíveis e, em particular, atrair iniciativas que podem não ser conhecidas por nós. Nossas chamadas abertas normalmente permanecem abertas por 2-3 meses e são anunciadas em nosso site e amplamente promovidas e compartilhadas em vários idiomas através de nossas redes e mídias sociais. Às vezes, especialmente quando esperamos conceder poucos subsídios ou fazer subsídios para uma finalidade muito específica, podemos entrar em contato com um conjunto selecionado de organizações para avaliar o interesse em vez de usar uma

chamada aberta. Para ambos os tipos de divulgação, descreveremos as áreas temáticas ou domínios para os quais estamos solicitando conceitos, delinearíamos as qualificações básicas e os requisitos de elegibilidade de todos os parceiros de programa em potencial e forneceremos um modelo estruturado com questões de orientação para descrever as iniciativas propostas.

Também fornecemos informações em nosso site e realizamos webinars periódicos para ajudar a orientar o candidato quanto ao nosso pensamento mais completo, incluindo este Manual, uma explicação sobre o que financiamos e o que não financiamos e uma articulação de nossas abordagens para mudança de sistemas e justiça de gênero interseccional. Infelizmente, devido à limitação de pessoal e capacidade, não podemos nos engajar em sessões informativas ou conversas individuais durante o processo de inscrição.

Procuramos criar processos adequados e gerenciáveis

Respeitamos o tempo que uma organização leva para preparar conceitos para financiadores em potencial. Em todas as nossas oportunidades de subsídios, tentamos ser o mais claros possível sobre os tipos de iniciativas que apoiamos e os critérios que usaremos para avaliar as inscrições, de modo que as organizações possam avaliar melhor sua probabilidade de sucesso e fazer escolhas informadas sobre a inscrição. Ao fornecer as perguntas e o modelo de orientação,

procuramos encontrar um equilíbrio entre pedir informações suficientes para fazer uma avaliação justa, mas não tanto a ponto de representarmos um fardo indevido para as organizações interessadas, nossos revisores independentes ou para nós mesmos. Em cada etapa do processo de sourcing, comunicamos claramente aos candidatos o status de sua inscrição. Buscamos continuamente feedback e usamos as informações para aprimorar nossos processos.

Buscamos orientação

A cada grande oportunidade de financiamento, contamos nossas redes de especialistas e outros financiadores, incluindo funcionários de fundações, funcionários bilaterais e multilaterais, filantropos e especialistas em saúde, educação, oportunidades econômicas, direito, economia e gênero para definir nossos critérios e processo e para ajudar a identificar potenciais parceiros de programa. Na busca por expertise, nos concentramos em pessoas do Sul Global e com significativa experiência vivida no Sul Global e no avanço da igualdade de gênero. Para cada rodada de financiamento, também nos engajamos com especialistas e profissionais com visão sobre as áreas temáticas dessa rodada. Em nossas conversas, buscamos conselhos sobre a situação nas áreas de foco e organizações específicas que estão fazendo um trabalho poderoso. Também exploramos maneiras de financiar conjuntamente essas iniciativas e organizações.



Qualificações para possíveis subsídios de Mudança de Sistemas/Âncora

Os Subsídios Âncora constituem a maior parte do financiamento da Co-Impact para a mudança de sistemas. Com base no feedback e no aprendizado contínuo, fizemos várias alterações em nosso processo de sourcing em três rodadas de financiamento no Fundo Fundacional da Co-Impact. Daqui para a frente, 100% de nossos subsídios nacionais serão feitos para organizações radicadas nos países do Sul Global em que trabalhamos. Também nos comprometemos a conceder pelo menos 75% de nossos subsídios a organizações que são substancialmente lideradas por mulheres e estão comprometidas com o avanço da liderança feminina em todos os níveis.

Em nossa Chamada Aberta de 2020, buscamos iniciativas que respondessem de forma persuasiva às dez considerações listadas abaixo. Embora estas continuem em evolução, esperamos que muitas, se não todas, continuarão sendo considerações importantes em futuras concessões de subsídios.

1. **Resultados.** A iniciativa de mudança de sistemas proposta deve descrever os resultados para as pessoas específicos e desagregados por sexo que ela busca alcançar (em contraste com a ampliação ou mudança de política apenas). Às vezes, a Co-Impact especifica os tipos de resultados que apoiaremos.
2. **Estratégia de mudança de sistemas.** A iniciativa proposta deve descrever (a) o sistema específico visado, (b) como a intervenção irá melhorar esse sistema, e (c) os indicadores de nível de sistema que o(s) candidato(s) usará para rastrear as melhorias do sistema, incluindo melhorias que tornam o sistema mais equitativo e inclusivo. A ideia central deve ser simples e atraente. A iniciativa deve demonstrar como está se engajando com a economia política, construindo uma coalizão vencedora e usando o aprendizado e a adaptação para conseguir mudanças nos sistemas.
3. **Gênero e interseccionalidade.** A iniciativa proposta deve ter uma abordagem proativa e estratégica para lidar com a discriminação contra mulheres e meninas que mina sua voz e participação, definição de agendas e tomada de decisões. Esse compromisso precisa ser refletido na análise do problema, na teoria da mudança, no trabalho programático, na forma como os resultados são definidos e medidos e na liderança e governança da organização.
4. **Raízes no Sul Global.** 100% de nossos subsídios nacionais são feitos para organizações profundamente radicadas no Sul Global. Por "radicado" queremos dizer que a organização deve estar baseada e ser liderada por indivíduos dos países ou regiões que são o foco do trabalho. O poder de tomada de decisão e implementação deve estar localizado nos países do Sul Global.
5. **Escala.** O foco principal da iniciativa de mudança de sistemas proposta deve ser a promoção de melhorias significativas, inclusivas e duradouras para pelo menos um milhão de pessoas. Deve permitir a institucionalização de um modelo comprovado em escala, em vez de apenas "aumentar a escala".
6. **Área de problema.** Cada Chamada Aberta pode focar em uma área de problema ou combinação de questões relacionadas aos nossos domínios primários de saúde, educação e oportunidade econômica e/ou abordar as barreiras de gênero enfrentadas por mulheres e meninas que as impedem de exercer agência, voz e influência.
7. **Países.** A iniciativa proposta deve se concentrar em um ou mais países do Sul Global que atendam às condições cívicas e de governança mínimas para empreender - e manter - um esforço significativo de mudança de sistemas. Daqui para a frente, como parte de nossa abordagem ecossistêmica, nossos subsídios serão limitados a um número menor de países para nos permitir ter foco e promover sinergias entre os parceiros.
8. **Evidência.** Como estamos procurando financiar abordagens comprovadas, a iniciativa proposta deve ter evidências que demonstrem que a abordagem/modelo/ideias básicas no centro da iniciativa funcionam e já alcançaram resultados para as pessoas em um contexto semelhante. Embora essa evidência precise ser relevante, confiável e de alta qualidade, não exigimos o uso de nenhuma metodologia específica.
9. **Escala e orçamento.** A iniciativa proposta, ou uma muito semelhante a ela, já deve estar em andamento (não uma start-up ou um piloto inicial). Este trabalho deve ter um histórico de criação de resultados significativos e equitativos para pelo menos 10.000 pessoas. Da mesma forma, os candidatos devem ter capacidade significativa para trabalhar em escala. Consequentemente, podemos exigir que o valor anual seja de pelo menos um certo valor para alguns de nossos subsídios maiores. Como medida de transparência e responsabilização, normalmente exigimos que as organizações tenham demonstrações financeiras auditadas.
10. **Organização(ões).** A Co-Impact apoia organizações profundamente radicadas no Sul Global e prioriza organizações lideradas por mulheres. As parcerias entre várias organizações são incentivadas, uma vez que é difícil para uma organização sozinha desempenhar todas as funções necessárias para liderar uma iniciativa de mudança de sistemas bem-sucedida, mas somos céticos em relação a "parcerias forçadas" solicitadas por financiadores. Não apoiamos campanhas políticas que promovam um candidato ou partido específico. Organizações com fins lucrativos são elegíveis, desde que o objetivo principal do esforço seja alcançar um impacto social duradouro para milhões de pessoas.

As diretrizes de nossa Chamada Aberta de 2020 estão disponíveis [aqui](#). A lista acima deve ser tratada como indicativa; para diretrizes específicas para futuras oportunidades de subsídios, visite nosso website www.co-impact.org.

2.3

Nosso processo de verificação

Para cada oportunidade de financiamento, assim que a janela de inscrição fecha, iniciamos um processo rigoroso de avaliação ou verificação das inscrições que recebemos.

Normalmente usamos a seguinte abordagem em fases:

- **Primeiro**, fazemos uma “revisão básica” das inscrições. Esta revisão formal nos ajuda a identificar iniciativas que atendem claramente aos critérios básicos de cada oportunidade de subsídio: por exemplo, são completas e fornecem todas as informações necessárias, correspondem aos temas identificados, são enviadas por organizações que atendem aos critérios de elegibilidade, propõem trabalhos em países elegíveis do Sul Global e atendem a quaisquer outros critérios básicos que tenham sido especificados.
- **Em segundo lugar**, realizamos uma análise de “verificação inicial” para nos ajudar a identificar as ideias mais promissoras e apresentar um caso convincente. Esse processo inclui uma análise das inscrições por nossa equipe, consultores locais e especialistas independentes de organizações importantes, financiadores pares, profissionais e ativistas. Priorizamos diversidade, representação e experiência vivida no Sul Global e um histórico no avanço dos princípios feministas e justiça de gênero.
- **Em terceiro lugar**, com base nesta verificação inicial, selecionamos uma pequena lista de organizações para nos engajarmos como parte do nosso processo de “verificação mais profunda”, que é adaptado para cada tipo de subsídio. Durante esta fase, falamos com as iniciativas e podemos solicitar que forneçam documentos adicionais que complementem os já apresentados. No final deste período, dependendo do âmbito da chamada e dos fundos disponíveis, concedemos subsídios a um conjunto selecionado de organizações.



O processo descrito acima está sendo revisado à medida que adotamos uma abordagem ecossistêmica com foco nos países mais ampla para nossos subsídios e conforme desenvolvemos nosso segundo fundo voltado para a mudança dos sistemas para a igualdade de gênero e a liderança das mulheres. Em 2020/21, buscamos feedback de parceiros de programa e candidatos por meio de uma pesquisa administrada de forma independente e consultamos lideranças feministas e especialistas em gênero sobre nosso desenho de concessão de subsídios. Estamos usando essas informações para tornar nossos processos mais acessíveis, claros e inclusivos. À medida que aumentamos nossa equipe com lideranças-chave localizadas em países do Sul Global, procuramos mudar aspectos significativos da tomada de decisão para ficarem mais próximos dos países em que trabalhamos. Também estamos explorando consultarnos com especialistas baseados nos países, bem como profissionais e ativistas que representam e/ou estão próximos aos grupos que esperamos beneficiar.

Compartilharemos atualizações de nosso processo de verificação em nosso site e temos o compromisso de nos comunicar com clareza e transparência sobre critérios, tomadas de decisão e prazos.

2.4

A Fase de Desenho

A Fase de Desenho tem como objetivo ajudar cada organização (ou parceria) selecionada a concretizar totalmente sua iniciativa de mudança de sistemas e preparar um prospecto (proposta) convincente que expõe os principais componentes de sua visão e estratégia *geral* (em vez de apenas descrever a parte que pode ser financiada pela Co-Impact).

Para nossos principais subsídios de Mudança de Sistemas/Âncora, cada organização líder selecionada para um subsídio de Desenho normalmente recebe até US\$ 500.000 ao longo de um período de 8-12 meses (conforme expandimos o número e os tipos de subsídios que fazemos, a natureza da fase de desenho, período de tempo e a quantidade de suporte podem variar).

A Co-Impact reconhece que as organizações geralmente não têm tempo, espaço ou recursos para lidar com a complexidade do planejamento estratégico para a mudança de sistemas. O objetivo de uma Fase de Desenho é fornecer o espaço, os recursos e a experiência necessários para que um parceiro crie um plano estratégico abrangente e coerente desenhado para ajudar a organização a atingir seus objetivos de mudança de sistemas. Os fundos podem ser usados por cada parceiro de programa da maneira que for mais útil para eles, e podem incluir o refinamento de ideias e estratégias, consolidação de parcerias, fortalecimento de uma base de evidências, melhoria de processos internos e/ou a criação de um orçamento geral e plano de arrecadação de fundos para a iniciativa.

Durante a Fase de Desenho, cada parceiro de programa prepara breves resumos dos principais componentes de sua abordagem de mudança de sistemas que eventualmente farão parte do prospecto. Perto do final da Fase de Desenho, cada parceiro de programa prepara e envia um prospecto consolidado para consideração para um Subsídio de Mudança de Sistemas/Âncora de longo prazo (5 a 6 anos). O período

e prospecto de Subsídio de Desenho devem ser úteis para os parceiros de programa e devem refletir seu pensamento central geral, em vez de algo “preparado para a Co-Impact”. O pensamento e as parcerias que emergem do processo devem ser úteis para o próprio planejamento estratégico da organização e desenhados para atrair financiamento de um amplo conjunto de financiadores.

Ao longo da Fase de Desenho, nos engajamos com os parceiros de programa como parceiros de pensamento para fornecer feedback que seja útil, ajudar a desenvolver insights mais perspicazes e aprimorar ainda mais seus pensamentos e abordagens. Também podemos vinculá-los a recursos, materiais e ideias que podem ser úteis. No passado, isso envolveu: um workshop de lançamento para compartilhar os principais componentes do pensamento de mudança de sistemas e justiça de gênero, engajamento com facilitadores internos e/ou externos para orientar o processo estratégico, uma ligação aproximadamente a cada 8 semanas com a equipe da Co-Impact para discutir ideias centrais e progresso, uma visita ao local e uma apresentação da abordagem central aos financiadores. Parceiros de programa relatam que o processo foi extremamente útil, mas também muito intenso, consumindo muito tempo e energia, e por isso estamos explorando maneiras de deixar isso “mais leve”, simplificar e esclarecer o processo, mantendo seu valor central para os parceiros de programa.



Cortesia de Vagazle Emazi/Getty Images/Images of Empowerment



Cortesia de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Principais componentes de um prospecto

Para cada grande subsídio que começa com uma Fase de Desenho, a Co-Impact solicita um prospecto (proposta) que articula os componentes principais da iniciativa de mudança de sistemas. Não fornecemos um modelo fixo para o prospecto, cada parceiro de programa determina o conteúdo, a forma e o estilo que melhor articularão seu pensamento e abordagem. Dito isso, comunicamos os componentes que buscamos na avaliação de cada prospecto, e os parceiros de programa têm apreciado esse nível de transparência e clareza que elimina a necessidade de suposições de sua parte. Em cada narrativa de prospecto, procuramos uma articulação clara de um esforço de cinco a seis anos para promover a mudança de sistemas e a justiça de gênero interseccional. Estamos interessados na teoria de mudança, abordagem ou modelo de mudança dos parceiros. Procuramos a análise da economia política de cada parceiro, os principais relacionamentos e coalizões; como eles medem o progresso e avaliam os resultados no nível das pessoas, no nível dos sistemas e no nível organizacional, e como eles usarão o feedback e os dados dos grupos atendidos para a melhoria e adaptação contínuas. Também pedimos para entender melhor a organização, sua liderança e funcionários, suas políticas, práticas e cultura, e sua estrutura de governança. Em cada uma dessas áreas, buscamos entender como cada iniciativa promoverá o poder, a agência e a liderança das mulheres em seus programas e parcerias, bem como dentro da organização. As diretrizes completas do prospecto estão disponíveis em nosso [website](#).

No orçamento do prospecto, esperamos detalhes suficientes para descrever os principais tipos de atividades e pessoal, as escolhas entre eles e algum detalhamento de custos relacionados aos esforços de mudança de sistemas, aprendizado, avaliação e despesas gerais necessárias. No

entanto, embora esperemos que os parceiros de programa tenham usado cálculos mais detalhados para chegar a seus orçamentos, não esperamos que um orçamento altamente detalhado nos seja apresentado. Ao revisar os orçamentos, estamos mais interessados nos *resultados e produtos* que os fundos vão entregar do que nos inputs que o dinheiro vai comprar. É também por isso que oferecemos financiamento flexível, confiando em nossos parceiros e dando a eles espaço para fazer ajustes conforme as circunstâncias mudam e conforme necessário para entregar os resultados acordados de forma mais eficaz.

Normalmente, a Co-Impact financia entre 25% -35%, e nunca mais do que 50% do orçamento total de uma iniciativa. Esses parâmetros são projetados para ajudar a garantir um relacionamento equilibrado que não torne uma organização excessivamente dependente da Co-Impact. Quando um parceiro de programa consegue obter financiamento de vários grandes doadores, a Co-Impact pode financiar menos de 25% do orçamento total de uma iniciativa. Em ambos os casos, os parceiros de programa precisarão arrecadar 50-75% de seu orçamento geral de outros financiadores. Quando for útil, também podemos considerar “antecipar” nosso apoio até certo ponto, para que as iniciativas possam começar enquanto os parceiros de programa levantam recursos adicionais.

Além disso, quando praticável, os parceiros de programa podem querer estruturar a atividade e a proposta de orçamento de maneira modular, de forma a ilustrar dois ou três cenários de nível de financiamento. Múltiplos cenários permitem que os parceiros prossigam com um trabalho significativo nos anos iniciais, em que o financiamento total não está garantido, e o escalem mais rapidamente ao longo do tempo, ou planejem um impacto menor, mas significativo, mesmo quando o financiamento total não se materializar.

SEÇÃO TRÊS

Nosso engajamento com os parceiros de programa



Cortesia de Juan Arredondo/Getty Images/Images of Empowerment

3.1

Engajamento com parceiros de programa

Vemos os parceiros de programa no centro do nosso trabalho. Nós os reconhecemos como especialistas com experiência, relacionamentos e conhecimento contextual e técnico que são essenciais para o sucesso.

Nós os vemos como os arquitetos e impulsionadores da mudança que todos buscamos no mundo. Em nosso engajamento, buscamos cultivar relacionamentos baseados em confiança que ajudem os parceiros de programa a alcançar suas metas de mudança de sistema e justiça de gênero.

Várias décadas de pesquisa sobre filantropia, nossa própria experiência e feedback que recebemos demonstram o fato de que a *forma como* estruturamos nosso financiamento e relacionamento com os parceiros de programa é fundamental para o sucesso e para o aprendizado coletivo. Consequentemente, nosso engajamento é orientado por duas prioridades abrangentes:

Apoiamos os parceiros de programa para alcançar clareza estratégica e coesão, mesmo quando enfrentam muitas restrições

Uma estratégia clara e coesa está no centro de iniciativas de mudança de sistemas bem-sucedidas. Infelizmente, com muita frequência, as lideranças da mudança social são puxadas em uma centena de direções e são incapazes de alinhar a organização com seu propósito. Essas demandas sobre as lideranças tendem a ser distrações internas (querer fazer muitas coisas) e externas (arrecadação de fundos, relatórios e resposta às prioridades dos doadores) e desviar a atenção do trabalho principal. Essas distrações fragmentam as prioridades e criam divergência entre o propósito central da organização e a maneira como ela gasta seu tempo e dinheiro. Quando essa divergência ocorre, a capacidade de uma organização de fazer um trabalho profundo de mudança de sistema fica enfraquecida. “Coerência estratégica”, então, é a

capacidade de focar no propósito da organização e fazer escolhas que fortaleçam esse propósito, ao mesmo tempo dizendo “não” a financiamentos e atividades que possam ser distrações. A Co-Impact apoia as organizações a alcançar essa coerência estratégica.

Acreditamos em dar aos parceiros de programa espaço para recuar e articular proativamente sua própria visão e estratégia, e incentivar ativamente outros financiadores a fazer o mesmo.

Embora os candidatos a subsídios sejam frequentemente incentivados a adaptar suas propostas para se adequar às prioridades dos financiadores, em nossa opinião os parceiros de programa devem se concentrar em defender sua própria estratégia de mudança. Acreditamos em dar aos parceiros de programa espaço para recuar e articular proativamente sua própria visão e estratégia, e incentivar ativamente outros financiadores a fazer o mesmo.

Em nossas conversas com as lideranças, procuramos trabalhar de uma forma que não contribua com “ocupações” desnecessárias ou aumente a lista de tarefas de nossos parceiros. Em vez disso, procuramos cultivar um espaço silencioso e reflexivo que permita aos parceiros de programa recuar e tomar decisões que levem a maior clareza e coerência. Isso inclui ser capaz de dizer “não” a muitas boas oportunidades, incluindo ideias e financiamento de doadores (incluindo nós) que não se alinham bem com as prioridades estratégicas.

Apoiamos os parceiros de programa a fortalecer capacidades-chave

Apoiamos nossos parceiros de programa a identificar e investir continuamente em capacidades organizacionais críticas que são necessárias para mudanças sustentadas e sucesso ao longo do tempo. Administrar uma organização com metas ambiciosas de mudanças de sistemas e transformação de gênero é difícil. As habilidades e capacidades necessárias são complexas e devem ser continuamente atualizadas. Diante desses desafios, procuramos fornecer aos parceiros de programa recursos flexíveis, conselhos relevantes e conexões com profissionais especializados.

À medida que nos engajamos, procuramos ser ouvintes prestativos que podem servir como parceiros de

pensamento responsivos e respeitosos. Esperamos fazer perguntas criteriosas, oferecer nosso ponto de vista e compartilhar nossas preocupações também. Mas reconhecemos que nossos requisitos e comunicação impõem um fardo sobre o tempo limitado que as lideranças organizacionais têm disponível, e que nossas preocupações podem nem sempre ser o que precisa ser priorizado em um determinado momento. Portanto, nos esforçamos para estar disponíveis quando os parceiros de programa precisam de nós, ao mesmo tempo em que somos flexíveis sobre o que colocamos em nossa agenda. Também permanecemos conscientes dos momentos em que o melhor curso de ação é simplesmente dar espaço às lideranças. O feedback que recebemos mostra que este ainda é um trabalho em andamento – que, embora nosso engajamento muitas vezes seja útil para aprimorar o modelo de mudança de sistemas, precisamos reduzir a intensidade do engajamento e as demandas de tempo que fazemos.

Atuamos como parceiros de pensamento responsivos

Durante o período do subsídio, permanecemos em contato próximo com os parceiros de programa na frequência acordada e com mais frequência quando o parceiro de programa acredita ser útil. Trazemos toda uma abordagem organizacional – estamos interessados na iniciativa que apoiamos, nas prioridades de toda a organização e de seus parceiros de coalizão e no que está acontecendo com as pessoas da organização. Procuramos compreender continuamente a base de como nossos parceiros de programa pensam e agem – seu raciocínio, análise de risco e medidas de mitigação. Prestamos muita atenção às questões que nossos parceiros estão enfrentando, como eles coletam, interpretam e usam dados para melhorar a implementação e como eles cultivam relacionamentos e coalizões importantes. Ao fazer isso, buscamos entender o que dá aos nossos parceiros de programa a confiança de que o governo controlará, conduzirá e institucionalizará as mudanças sistêmicas e as sustentará ao longo do tempo, e como as mudanças no sistema ajudarão a tornar a governança mais inclusiva, responsiva e responsabilizável ao longo do tempo.

3.2

Poder e economia política

Em sua essência, a forma como o poder é institucionalizado, distribuído e exercido (“economia política”) pode muitas vezes explicar por que as coisas não funcionam ou por que não funcionam para algumas populações e o que será necessário para melhorar as coisas.

Um problema central é que as pessoas encarregadas dos sistemas muitas vezes não são representativas – nem respondem ou prestam contas – às mesmas pessoas a quem devem servir. A forma como o poder é implantado pode incluir ou excluir mulheres e meninas e outros grupos historicamente sub-representados, e a dinâmica interseccional de gênero de um sistema é reforçada por normas sociais, políticas, economia, construções sociais e estruturas legais.

Por sua própria natureza, os sistemas de saúde, educação e econômicos, bem como as principais leis e instituições econômicas, refletem a economia política de seu contexto. A mudança de sistemas, portanto, requer uma compreensão clara das formas como o poder político e econômico funciona dentro de um sistema, bem como das oportunidades de mudança. Por esse motivo, acreditamos que soluções técnicas ou tecnocráticas, embora muitas vezes úteis e necessárias, são por si próprias insuficientes para criar mudanças duradouras.

A mudança de sistemas requer uma análise profunda de quem tem poder, quem não tem, quem define a agenda e quem toma as decisões. Isso inclui uma apreciação de como as regras do jogo são organizadas para privilegiar alguns e excluir outros, bem como as alavancas da necessidade de poder que podem tornar um sistema mais eficaz e inclusivo. Isso requer uma compreensão dos mandatos ou posições que certas pessoas ocupam, bem como de quem detém o poder informal, e os níveis de motivação de todos os atores-chave. É importante ressaltar que, como o poder raramente está em uma liderança ou organizações, é fundamental construir ou fortalecer uma “coalizão vencedora” – trabalhando dentro e fora do governo – que seja poderosa o suficiente para fazer a mudança acontecer e perdurar ao longo do tempo.

Diante disso, prestamos muita atenção à economia política em nosso trabalho. Ela informa as escolhas

dos países em que trabalhamos, as principais considerações em nossos processos de sourcing, os especialistas que consultamos e como avaliamos a probabilidade de sucesso, o desenho de nosso aprendizado e avaliações e o conteúdo de nosso engajamento com os parceiros de programa e financiadores.

Mais importante, ouvimos atentamente os nossos parceiros de programa para compreender como o exercício do poder no seu contexto informa a sua análise, desenho e estratégia do programa e formas de trabalhar. Isso inclui como eles entendem sua dinâmica sociopolítica e de governança, e como o patriarcado, a misoginia e outras formas de discriminação estão embutidos nas normas, leis e políticas institucionais. A mudança de sistemas costuma ser complicada e nunca totalmente isenta de riscos, mas uma leitura cuidadosa da economia política pode ajudar a reduzir os riscos. Prestamos muita atenção em como os parceiros de programa enfrentarão os desafios da economia política e como implementarão mecanismos, culturas e práticas para se adaptar à mudança das circunstâncias. No nível da iniciativa, buscamos ter uma ideia melhor das fontes específicas de poder que moldam o sistema que desejam mudar, incluindo a natureza interseccional de gênero desse poder. Procuramos compreender as pessoas e instituições que tomam decisões, os incentivos e motivações que sustentam o status quo e as possíveis alavancas para fazer mudanças.

Como os governos invariavelmente desempenham um papel crítico na mudança de sistemas, pedimos aos parceiros de programa que nos ajudem a entender quem e como eles se engajam com o governo, como a coalizão vencedora envolve e ajuda a influenciar o governo e como essa coalizão reflete os grupos historicamente sub-representados. Frequentemente, os governos criam planos e compromissos admiráveis para grupos excluídos, mas incentivos, preconceitos e normas impedem que o sistema seja inclusivo na prática.

Confiamos e contamos com nossos parceiros de programa para serem nossos professores principais das considerações de economia política de seu trabalho. Complementamos essas informações nos engajando com especialistas independentes (com preferência pelo Sul Global e líderes feministas que vivem e trabalham nos países em que trabalhamos), parceiros de financiamento, pesquisadores, uma revisão das evidências e ampla leitura.

3.3

Fortalecimento organizacional

A mudança de sistemas precisa de organizações fortes.

Apoiamos organizações para alcançar resultados em nível de pessoas e de sistema nas áreas de saúde, educação e oportunidades econômicas. Esses resultados transformadores exigem boas escolhas estratégicas. Fazer e agir de acordo com essas escolhas exige lideranças claras e fortes capacidades organizacionais. Por esse motivo, a Co-Impact busca fornecer aos parceiros de programa o tempo e o espaço necessários para esclarecer suas escolhas estratégicas, desenvolver as capacidades organizacionais mais críticas para sua missão e tomar decisões coerentes alinhadas com seus objetivos de mudança de sistemas. Fazemos isso durante todo o nosso engajamento, bem como especificamente criamos espaço para que nossos parceiros promovam grandes esforços de mudança de sistemas, para deliberar e desenvolver um plano de fortalecimento organizacional e fornecemos recursos para apoiá-

lo. Conforme mencionado anteriormente, a falta de coerência estratégica é uma das maiores barreiras para a eficácia organizacional.

“Coerência estratégica” é a capacidade de focar no propósito da organização e fazer escolhas que fortaleçam esse propósito, ao mesmo tempo recusando financiamentos e atividades que não estejam alinhados.

Para operacionalizar a coerência estratégica, priorizamos 4 capacidades-chave. Embora as capacidades que cada organização precisa fortalecer variem e mudem com o tempo, descobrimos que a maioria das necessidades se enquadra nos quatro seguintes grupos:

- **Liderança.** Primeiro, acreditamos que uma organização deve ter liderança excepcional.



Cortesia de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

Para nós, a liderança em uma organização inclui não apenas o líder (CEO/Diretor Executivo/Fundador), mas também o próximo nível de liderança, ou seja, o grupo de indivíduos complementares e diversos e uma estrutura de governança interna adequada. Este conjunto que forma a liderança se reúne para desenvolver e implementar a estratégia para atingir o propósito da organização. É importante ressaltar que a abordagem da organização dificilmente será justa e eficaz se não houver justiça de gênero e representação adequada de pessoas historicamente desfavorecidas em sua liderança.

- **Arranjos Organizacionais.** Em segundo lugar, acreditamos que os arranjos organizacionais sustentam o sucesso. Com isso, queremos dizer a maneira como uma organização se estrutura e aloca seus recursos para maximizar os resultados por meio de insumos (como pessoas, processos e sistemas) para atingir seu propósito. Uma organização de sucesso precisa de muitas capacidades – incluindo recursos humanos, gestão financeira, medição e avaliação, tecnologia da informação, comunicações, arrecadação de fundos e outros programas e questões operacionais. Como todas essas capacidades são importantes, é tentador para uma organização querer lidar com todas elas de uma vez. Mas a realidade é que uma organização tem apenas uma certa quantidade de recursos humanos e financeiros, e uma característica-chave da liderança é identificar as capacidades que precisam de atenção prioritária. Nosso foco em arranjos organizacionais é apoiar os parceiros de programa para preparar seu pessoal, processos e sistemas para se alinhar com seu propósito e determinar o que é priorizado dentro de cada um.
- **Parcerias.** Terceiro, ajudamos as organizações a cultivarem parcerias. Parcerias baseadas em uma compreensão profunda e convincente do contexto são frequentemente necessárias para escalar e sustentar os esforços de mudança de sistemas. As parcerias podem abranger regiões geográficas e atores do governo, do setor privado e da sociedade civil. Em um nível, vários parceiros podem se reunir para colaborar e gerenciar conjuntamente uma iniciativa compartilhada. Em outro nível, acreditamos que a mudança nos sistemas tem mais probabilidade de ter sucesso quando uma organização estratégica e adaptável desenvolve uma ‘coalizão vencedora’ para avançar sua iniciativa transformadora. Uma etapa crítica nesse processo é uma análise de economia

política sólida para mapear o mandato, a posição, o poder (capacidade de influenciar resultados) e a motivação/compromisso dos principais atores. Em nossa experiência, fazer esse mapeamento sistematicamente pode ajudar a identificar atores incomuns que podem mudar ou influenciar o poder e os tipos de atividades de construção de relacionamentos – muitas vezes informais – que costumam ser essenciais para o sucesso

- **Relações com financiadores.** Quarto, ajudamos as organizações a desenvolver relacionamentos saudáveis com os financiadores. Com muita frequência, as organizações minam sua coerência estratégica ao redigir propostas para atender às prioridades dos doadores e buscar fundos de doadores que podem não estar alinhados com suas prioridades. Acreditamos que a lógica deve ser invertida; as organizações devem desenvolver uma estratégia coerente e obter financiadores para apoiá-la. Uma estratégia clara permite que as organizações articulem suas prioridades de financiamento e os termos que orientarão suas relações com os financiadores. Acreditamos também que os financiadores devem aceitar um conjunto comum de relatórios do parceiro de programa e evitar a imposição de requisitos excessivos para que a equipe do parceiro de programa possa concentrar seu tempo e energia em seu propósito central (ver seção 3.5).

Um processo deliberado/disciplinado ajuda a fazer boas escolhas. O fortalecimento organizacional pode se tornar por si só um exercício de checklist, em vez de um conjunto de escolhas estratégicas que ajudam cada parceiro de programa a cumprir sua missão. Os parceiros de programa estão mais bem posicionados para identificar e priorizar as capacidades mais críticas para cumprir sua missão. Ao mesmo tempo, formas estabelecidas de olhar e agir, hábitos e normas podem atrapalhar. Portanto, apoiamos os parceiros de programa a trabalhar com um profissional de fortalecimento organizacional independente para realizar um processo disciplinado para identificar capacidades prioritárias, usando um processo que engaje as partes interessadas internas e externas, discussões com a equipe da Co-Impact, e use um conjunto de ferramentas para refinar as prioridades e abordagens.

Para mais informações sobre nossa abordagem de Fortalecimento Organizacional, baixe o [guia completo em nosso site aqui](#).

3.4

Aprendizagem, medição e avaliação

Conseguir mudanças de sistemas e justiça de gênero interseccional é complexo - incertezas e retrocessos são comuns - e o progresso raramente segue uma linha reta.

Apoiamos nossos parceiros a articular suposições e hipóteses-chave e testar se elas se mantêm ao longo do tempo, à medida que acompanham o progresso em relação às metas acordadas.

Por essas razões, Aprendizagem, Medição e Avaliação (LME – na sigla em inglês) são essenciais para a nossa abordagem, pois apoiamos os parceiros de programa a alcançar resultados ambiciosos, melhorar continuamente suas abordagens e contribuir para o conhecimento global do que funciona na entrega de mudança de sistemas e justiça de gênero interseccional.

Procuramos promover uma orientação de aprendizagem em todos os nossos subsídios, apoiando nossos parceiros de programa a defender e incorporar a aprendizagem e a adaptação em suas organizações, documentar lições e compartilhar dados, pesquisas e descobertas para promover uma aprendizagem e responsabilização mais amplas.

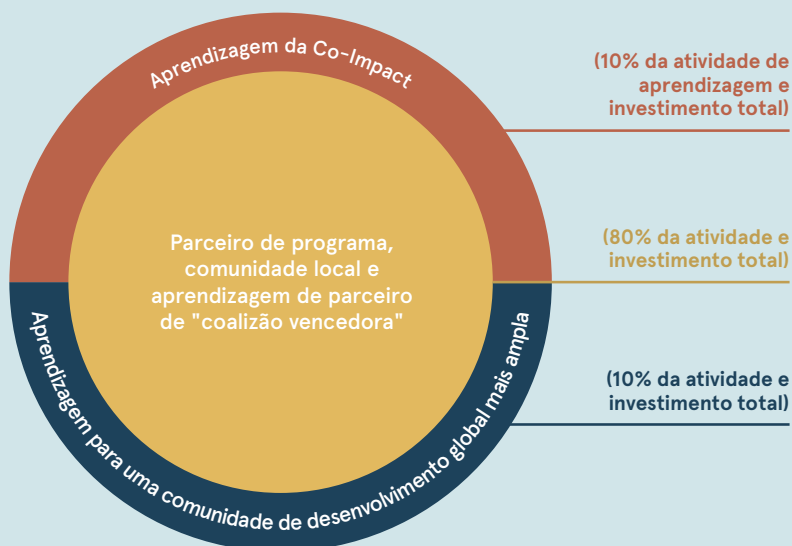
Acreditamos que a medição deve estar a serviço do aprender e do fazer; no entanto, sem uma medição significativa, o aprender e fazer ficam comprometidos.

A aprendizagem é para todos, e deve principalmente beneficiar o parceiro de programa

Diferentes grupos têm interesse em aprender sobre mudanças nos sistemas - incluindo parceiros de programa, a Co-Impact e nossos parceiros de financiamento, e as comunidades globais de desenvolvimento e filantrópicas em geral. Para nós, esses interesses estão interligados; o usuário principal é o parceiro de programa, e deve moldar a motivação central da abordagem de aprendizagem (consulte o diagrama).

Assim, esperamos que a equipe de liderança executiva do parceiro de programa defenda e molde sua prática de aprendizagem e ajude a equipe a compreender que iteração, adaptação e aprendizagem com o fracasso são essenciais para a obtenção de resultados. A agenda não pertence apenas ao departamento de aprendizagem ou monitoramento e avaliação, mas constitui a postura central de uma organização e sua abordagem para o sucesso.

Na prática, incentivamos os parceiros de programa a confiar em sua compreensão do contexto e da abordagem, a interrogar e documentar suas hipóteses e a nos engajar no processo.





Cortesia de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment

Para nos ajudar a navegar para abordagens e desenhos de medição ideais e relevantes para o parceiro e o desafio a ser enfrentado, nos esforçamos para sermos:

- Impulsionados pelo interesse, curiosidade e desejo do parceiro de programa de melhorar a prática
- Inclusivos e apoiadores de abordagens que sejam impulsionadas por aqueles normalmente excluídos de sistemas e aprendizagem
- O mais simples possível em nossa abordagem, buscando o alinhamento com outros financiadores sempre que possível
- Flexíveis, curiosos, adaptáveis, agnósticos de método
- Rigorosos, verdadeiros, abertos a aprender com o fracasso
- Transparentes e abertos: publicando desenhos, ferramentas, dados e resultados
- Informados e conectados com expertise global e regional

Para mais informações, consulte nosso Guia de Aprendizagem.

Aprendizagem, medição e avaliação na prática

A Co-Impact busca colocar os princípios de LME em prática, alinhando nosso trabalho em quatro áreas: suporte para nossos parceiros de programa, contribuições para o campo de desenvolvimento mais amplo, contribuições para o conhecimento

e evidências sobre filantropia colaborativa e expansão de nosso próprio aprendizado. A seguir, destacamos os principais componentes que constituem a prática nessas quatro áreas.

I. Apoio a nossos parceiros de programa

No centro de todo o trabalho da Co-Impact está o apoio aos parceiros de programa que estão engajados no trabalho profundo e desafiador de mudança sistêmica, institucional e normativa. Embora o escopo de nosso suporte LME aos parceiros varie de acordo com o tipo de subsídio, a Co-Impact se esforça para apoiar nossos parceiros de programa a:

- Chegar a uma **teoria de mudança** confiável e coesa que seja baseada em uma análise completa do problema e aplique uma perspectiva interseccional para entender o poder e as desigualdades; desenvolver hipóteses relacionadas ou questões básicas de aprendizagem.
- Conectar-se a uma **análise de causa raiz profunda** de (mal) funcionamento sistêmico com o estado futuro desejado de um sistema, incluindo resultados para mulheres e outros grupos historicamente desfavorecidos.
- Desenvolver **resultados de longo prazo, viáveis e mensuráveis** em 3 níveis (organização, sistema e pessoas) que sejam desagregados através de uma perspectiva de gênero interseccional.
- Desenvolver ou fortalecer mecanismos de monitoramento úteis, com foco na obtenção e atuação no **feedback dos grupos atendidos**, com atenção especial a grupos historicamente sub-representados (ver box).

Voz e agência: como é um ciclo de feedback de alta qualidade?

Acreditamos que, para que os sistemas de feedback prosperem, eles precisam:

- Empregar abordagens de coleta de dados desagregados simples, porém flexíveis.
- Capturar um grande número de vozes constituintes inclusivas e coletar feedback sincero e confiável.
- Identificar áreas para celebração e áreas para melhoria, enquanto lançam luz sobre experiências diferenciais em uma variedade de grupos, especialmente aqueles que foram excluídos no passado.
- Engajar os tomadores de decisão organizacionais (e partes interessadas externas, como financiadores) para aprender com o feedback dos constituintes e implementar mudanças com base no que é aprendido.
- Fechar o ciclo compartilhando com as pessoas o que foi aprendido ao ouvi-las e as maneiras específicas como uma organização está respondendo ao feedback.

Extraído (e adaptado) de *Listen for Good*, acessado em 5 de maio de 2019 em www.fundforsharedinsight.org/listen4good

- Desenvolver um **plano de avaliação** robusto e adequado que se adapte aos objetivos estratégicos do parceiro e que gere evidências sobre se a iniciativa está alcançando os efeitos pretendidos; buscar um conjunto focado de **questões de aprendizagem** que promovam a agenda de aprendizagem do parceiro.
- Rastrear e relatar dados em **dashboards** semestrais e anuais, compostos de métricas acordadas, incluindo nível de pessoas, nível de sistema e resultados organizacionais, e marcos anuais que descrevem o progresso ao longo do tempo.
- Desenvolver **práticas de aprendizagem** em toda a equipe da organização para usar os dados e evidências para melhorar a prática e aprender com o fracasso, bem como com o sucesso.
- **Engajar com atores sistêmicos**, especialmente instituições governamentais, para também desenvolver e aprimorar seu próprio aprendizado, particularmente quais dados são gerados e como podem ser usados para melhorar a entrega e a prestação de contas.



Cortesia de Paula Bronstein/Getty Images/Images of Empowerment

Como estamos pensando sobre equidade e mensuração?

Nosso compromisso com a justiça de gênero interseccional se estende à abordagem LME. Procuramos ser guiados por um conjunto de princípios complementares, com base em práticas como avaliação feminista, pesquisa de ação participativa e avaliação focada no usuário:

- As perguntas que são priorizadas para medição e aprendizagem são importantes, assim como quem as faz.
- Os métodos são importantes: as ferramentas através das quais o conhecimento é gerado podem contribuir para as desigualdades existentes ou podem ser plataformas de inclusão.
- Procuramos ouvir e dar espaço a grupos historicamente sub-representados, não apenas na geração de conhecimento, mas também na interpretação de resultados e lições.
- O conhecimento é uma ferramenta poderosa e deve ser um recurso significativo para aqueles que o criam, mantêm e compartilham.

Solicitamos que todos os dados principais sejam desagregados por sexo e outros marcadores de desigualdade contextualmente relevantes.

2. Como apoiamos os parceiros para medir o impacto de seu trabalho

Na Co-Impact, investimos e fortalecemos as organizações para focar na mudança sistêmica que resultará em resultados melhores e duradouros para milhões de pessoas. Portanto, apoiamos os parceiros na construção e acompanhamento do progresso em três tipos de resultados: nível de pessoas, nível de sistema e nível de organização:

- Os **resultados no nível de pessoas** articulam o impacto mensurável da iniciativa para todas as pessoas nas áreas de saúde, educação e oportunidades econômicas, bem como o aumento da liderança das mulheres em todos os níveis nesses setores e, em particular, no direito e na economia. Esperamos que os parceiros desagreguem os resultados por sexo e por outros marcadores de desigualdade contextualmente relevantes.
- Os **resultados no nível de sistema** ajudam nossos parceiros de programa a serem mais explícitos sobre como seria um sistema aprimorado, inclusive na governança; políticas e regulamentos; distribuição de fluxos financeiros e recursos humanos; dinâmica de poder, incentivos e motivações; e relacionamentos, normas e modelos

mentais. Em cada um desses fatores, buscamos entender como o sistema está se inclinando para uma maior equidade e inclusão, e se essas mudanças estão sendo institucionalizadas em todo o sistema.

- Os **resultados no nível da organização** articulam as capacidades que a organização fortalecerá para alcançar a coerência estratégica. Ajudamos os parceiros de programa a identificar, priorizar e investir nas capacidades que são críticas para cumprir sua missão por meio de um processo facilitado de forma independente por um profissional de desenvolvimento organizacional. As prioridades variam e evoluem ao longo do tempo nas quatro áreas principais a seguir: 1) Liderança; 2) Arranjos Organizacionais; 3) Parcerias e 4) Relações com financiadores (ver seção 3.3)

Apoiamos parceiros de programa para desenvolver resultados específicos e mensuráveis que se adaptam de forma personalizada a cada iniciativa específica. Em cada caso, as medidas seguem o objetivo central da iniciativa e refletem os componentes de sua teoria de mudança.



Como aprendemos

Promovemos conversas francas dentro de nossa equipe e com e entre os parceiros de programa. Revelamos suposições e pontos cegos, interrogamos teorias de mudança e fazemos as perguntas: “Como saberemos que estamos tendo sucesso?” e “Como podemos tornar nosso trabalho mais eficaz?”

Exercemos um ceticismo saudável. Nós pesquisamos, usamos e nos preocupamos com as evidências de maneiras rigorosas e com foco na melhoria da prática.

Aceitamos que o fracasso é um elemento-chave do aprendizado. Para esse fim, nos esforçamos para cultivar um espaço seguro entre a Co-Impact e os parceiros de programa para discutir o fracasso e o aprendizado abertamente.

Trabalhamos para conectar melhor as comunidades de profissionais e pesquisadores/acadêmicos de maneiras

que possam beneficiar ambos os grupos e promover o conhecimento e a prática.

Participamos e às vezes organizamos convocações estratégicas, não apenas para afirmar o que é conhecido, mas para ampliar o pensamento de nós mesmos e dos parceiros de programa.

Comprometemo-nos a ser alunos ativos e abertos e a contribuir para a aprendizagem da equipe. Não temos medo de mudar de ideia ou admitir que talvez estivéssemos errados. Após as principais interações, tentamos nos perguntar: “O que eu aprendi?” e “Eu vim para ver algo sob uma nova luz?” Comprometemo-nos a reservar um tempo para ler e escrever, para comunicar o que estamos aprendendo e tentando fazer, para convidar novas ideias e assumir responsabilidades.

3. Contribuições para o campo de desenvolvimento mais amplo

Sabemos que somos um entre muitos atores que apoiam iniciativas sistêmicas e de desenvolvimento globalmente. A fim de contribuir para uma compreensão mais ampla de “o que funciona” e “o que não funciona”, nós:

- Fazemos a curadoria e sintetizamos as **evidências e lições** geradas pela implementação dos nossos parceiros de programa, sobre a mudança transformadora dos sistemas de gênero na saúde, educação e oportunidades econômicas e mudanças institucionais para promover a liderança das mulheres em direito e economia.
- Estabelecemos uma relação de trabalho com algumas **entidades de pesquisa** e especialistas que possam fornecer análises, percepções e reflexões abrangentes sobre nosso modelo de promoção de mudança sistêmica e influência na filantropia. Priorizamos organizações lideradas por mulheres e mulheres especialistas que estão profundamente radicadas nos países do Sul Global em que trabalhamos.
- Promovemos conexões ponderadas e deliberadas **entre profissionais e entidades de pesquisa**, guiados pelo interesse e pelas solicitações expressas dos parceiros de programa.
- Apoiamos ativamente nossos parceiros de programa a **compartilhar lições** com suas comunidades próximas e globais
- Facilitamos e **promovemos a aprendizagem no ecossistema da Co-Impact**, em torno dos temas centrais, domínios e mudanças de sistemas.

O ecossistema inclui parceiros de programa, parceiros de financiamento e a comunidade de desenvolvimento mais ampla.

4. Aprendizado sobre nossa eficácia como financiadores

O modelo de filantropia colaborativa da Co-Impact para mudança de sistemas e nossa agenda de influência são essenciais para nossa visão de sucesso. Para entender como estamos nos saindo em relação a esse objetivo, nós:

- Buscamos feedback de nossos parceiros de programa sobre nossos processos e funções. Sistematizamos esse feedback como um recurso público para transparência e aprendizado mais amplo de outras organizações filantrópicas.
- Convidamos avaliações independentes de nosso papel como financiadores. Nos comprometemos a usar o feedback para melhorar nossa prática.
- Nos engajamos, usamos e nos preocupamos com as evidências de maneiras rigorosas e com foco na melhoria da prática.
- Aceitamos que o fracasso é um elemento-chave do aprendizado.
- Avaliamos como estamos contribuindo para o discurso e melhores práticas em filantropia

À medida que aprendemos como podemos apoiar melhor a mudança de sistemas, também facilitamos o aprendizado para nossos parceiros de financiamento e membros de nossa comunidade de financiamento mais ampla. (ver seção 1.4 para mais informações)

3.5

Nossa abordagem de comunicação, prestação de contas e responsabilização

Sabemos que algumas das questões mais delicadas na relação financiador/beneficiário podem surgir em relação à prestação de contas e responsabilização, em que o desequilíbrio de poder inerente entre financiador e beneficiário pode ser mais aparente.

Tentamos mitigar esse desequilíbrio de poder de três maneiras:

- **Em primeiro lugar**, concordamos em conjunto com os parceiros sobre resultados no nível de pessoas, sistemas e organizacional que eles atingirão e, em seguida, fornecemos flexibilidade significativa sobre como eles farão para alcançá-los em relação a atividades específicas e uso do orçamento.
- **Em segundo lugar**, apoiamos nossos parceiros de programa no desenvolvimento de uma estratégia e orçamento abrangentes e de longo prazo, buscamos apoiar esse plano e defendemos que outros financiadores façam o mesmo. Na prática, isso significa que apoiamos nossos parceiros de programa na criação de uma estratégia, um plano, um orçamento e um conjunto de relatórios para todos os financiadores. Procuramos simplificar e esclarecer nossos requisitos de relatórios e não pedimos mais do que o necessário.
- **Terceiro**, reconhecemos que nosso apoio vem com expectativas sobre como todos os parceiros de programa devem cobrir certos “elementos essenciais” que consideramos críticos para alcançar a mudança de sistemas (como um compromisso com a justiça e inclusão interseccional de gênero, uma abordagem focada em resultados e construção de uma plataforma significativa para ouvir e agir de acordo com o feedback dos grupos atendidos). Procuramos ser claros e transparentes sobre isso desde o início, porque acreditamos que ser claro é ser gentil. Também distinguimos entre o que exigimos e o que seria bom ter, mas não é necessário, e o nível de detalhe necessário e por quê.

Ao longo de nosso relacionamento, procuramos manter canais de comunicação claros e regulares com as lideranças executivas de todos os nossos parceiros de programa. Normalmente, entramos em contato com os parceiros entre 1 a 3 vezes a cada trimestre e cerca de 4 vezes ao longo da Fase de Desenho. Também buscamos encontrar maneiras de reduzir a intensidade do nosso engajamento e as demandas de tempo dos parceiros de programa, ao mesmo tempo em que buscamos estar disponíveis e manter um nível de apoio profundo. Em todas essas áreas, pedimos que os parceiros de programa nos deem feedback sincero e nos responsabilizem pelos compromissos que assumimos neste Manual.

Relatórios semestrais e anuais

Os parceiros de programa e a pesquisa filantrópica nos dizem consistentemente que os requisitos de relatórios de subsídios consomem muita energia e tempo de seu trabalho. Vemos principalmente os relatórios de subsídios como um subconjunto da agenda mais ampla de aprendizagem, medição e avaliação. Os relatórios devem se basear nas informações já produzidas por meio da agenda de aprendizagem do parceiro de programa. O objetivo principal dos dados coletados é serem úteis para o parceiro de programa. Uma função secundária é informar a comunicação e aprendizagem entre os parceiros de programa e a Co-Impact quanto aos desenvolvimentos, progresso, desafios e efeitos da iniciativa.

Cada acordo de subsídio que assinamos inclui um quadro de relatórios obrigatórios, narrativos e financeiros, semestrais e anuais (consulte o [site](#) para ver todos os detalhes). No entanto, fazemos todos os esforços para ajudar os parceiros de programa a desenvolver um ritmo de relatório que corresponda aos principais momentos de reflexão e aprendizagem e ao qual todos os financiadores possam se alinhar. Quando útil, trabalhamos diretamente com outros financiadores para harmonizar os requisitos de relatórios, para que as organizações possam entregar um mesmo relatório a vários financiadores. Consequentemente, não exigimos um formato de relatório específico, mas temos alguns requisitos de

conteúdo, com base em nosso acordo de subsídio e suas métricas anuais e metas de marcos.

Nos relatórios semestrais e anuais, pedimos aos parceiros de programa que reflitam sobre a teoria da mudança do programa e as principais questões de aprendizagem. Como parte dessa reflexão, solicitamos uma atualização sobre o progresso em direção aos *Objetivos de Impacto* do programa, conforme definido no acordo de subsídio. Os *Objetivos de Impacto* de um acordo de subsídio servem como nossas medidas objetivamente verificáveis de sucesso e incluem medidas quantitativas do número de pessoas atendidas, bem como medidas-chave de mudança de sistemas e resultados em nível organizacional. Só consideramos ajustar essas metas em raras condições, uma vez que servem como base principal do nosso apoio aos parceiros de programa, mas estamos abertos a discutir os caminhos e ações para chegar lá.

Cada acordo de subsídio também inclui *marcos importantes* que descrevem os resultados mínimos necessários para mostrar que o parceiro de programa está no caminho certo para alcançar os resultados acordados. Negociamos esses marcos (incluindo a frequência e o conteúdo) como parte do processo de desenvolvimento do subsídio. Estes normalmente refletem a extremidade inferior de um conjunto realista de resultados (por exemplo, número de profissionais de saúde ou professores empregando uma nova abordagem) ou desenvolvimentos organizacionais chave (por exemplo, % de diretores de equipe do país recrutados e no local). Os desembolsos contínuos estão vinculados ao cumprimento dessas metas. Quando marcos são perdidos, iniciamos uma conversa para entender os motivos e discutimos o que pode ser feito para corrigir o problema. Mudanças importantes no contexto ou na abordagem do programa podem exigir a adaptação de caminhos para a mudança e marcos correspondentes para atingir nossos objetivos acordados. Tais circunstâncias são discutidas em conjunto e ajustadas mediante acordo mútuo e, às vezes, podem exigir uma alteração do contrato.

Cada relatório anual também deve incluir um relatório financeiro. Quando um parceiro de programa gastou menos de 75% de seu orçamento anual planejado, trabalhamos com os parceiros para entender os motivos da subutilização e, normalmente, atrasamos ou suspendemos o desembolso subsequente até que estejamos mais perto do momento em que os fundos são necessários.

Confiança, Transparência e Confidencialidade

Acreditamos que os parceiros de programa que buscam promover o bem-estar público devem procurar ser abertos e transparentes e publicar todas as informações importantes, sujeito a um conjunto restrito de exceções em que a confidencialidade deve ser mantida. Ao divulgar informações sobre nosso trabalho, podemos promover maior confiança, melhor compreensão e colaboração entre os parceiros, construir confiança, estimular o aprendizado e nos abrir para críticas e responsabilização saudáveis. Isso significa que buscamos aplicar essa prática nós mesmos e encorajamos os parceiros de programa a tornar públicos todos os documentos essenciais e publicar, em formato de código aberto, dados de pesquisa e relatórios.

Na prática, esperamos que os parceiros de programa e a Co-Impact publiquem o prospecto (e resumos do mesmo), bem como as principais informações descritivas e analíticas em (ou resumos executivos de) dois relatórios que os parceiros nos enviam a cada ano, declarações financeiras anuais auditadas e quaisquer pesquisas, relatórios e dados (em formato legível por máquina) produzidos durante o subsídio. Para todos esses materiais, encorajamos os parceiros de programa a assinar a versão mais generosa da Licença Creative Commons.



Cortesia de Jonathan Torgovnik/Getty Images/Images of Empowerment



Cortesia de Paula Bronstein/Gaety Images/Images of Empowerment

Dito isso, reconhecemos que certas informações podem ser de natureza sensível e não ser úteis para serem publicadas na íntegra, ou que podem prejudicar a franqueza e a abertura que buscamos construir em nossas relações bilaterais. Isso pode incluir informações sobre discussões com o governo e outros parceiros, ou informações que podem potencialmente colocar em perigo a equipe ou as comunidades que atendem (e, em particular, grupos historicamente desfavorecidos), comprometer relacionamentos, serem política ou socialmente sensíveis, conter informações privadas de indivíduos ou incluir informações proprietárias que não derivam do status de uma organização sem fins lucrativos. Pedimos e respeitamos que os parceiros de programa tenham cuidado ao compartilhar tais informações e comunicar tais assuntos em um documento separado ou anexo e marcá-las como “confidenciais” ou “não divulgar/circular”. Os parceiros de programa que acreditam que um ou ambos os relatórios que enviam à Co-Impact a cada ano se enquadram nesta categoria também podem solicitar que os relatórios não sejam compartilhados publicamente.

Nosso senso de como aplicar esses princípios na prática continua evoluindo à medida que aprendemos com fundações e organizações que são líderes nessa área. Esperamos nos engajar com nossos parceiros de programa sobre a melhor forma de interpretar esses princípios, na compreensão progressiva da construção de maior confiança, abertura e responsabilização.

