



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Campus de Franca - SP

RICARDO FREDERICO RITOSSA

**ESTADO DA ARTE DAS INICIATIVAS DE IMPACTO COLETIVO:
POSSÍVEL *BENCHMARK* ÀS AÇÕES ANÁLOGAS NO BRASIL, EVENTUAL
INCREMENTO NAS CONTRIBUIÇÕES ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS**



**FRANCA
2022**

RICARDO FREDERICO RITOSSA

**ESTADO DA ARTE DAS INICIATIVAS DE IMPACTO COLETIVO:
POSSÍVEL *BENCHMARK* ÀS AÇÕES ANÁLOGAS NO BRASIL, EVENTUAL
INCREMENTO NAS CONTRIBUIÇÕES ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” no Campus de Franca, em dezembro de 2021, como pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas.
Área de Concentração: Desenvolvimento Social. **Linha de pesquisa:** Instituições, Governança e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

FRANCA
2022

R611e

Ritossa, Ricardo Frederico

Estado da arte das iniciativas de impacto coletivo : possível benchmark às ações análogas no Brasil, eventual incremento nas contribuições às políticas públicas locais / Ricardo Frederico Ritossa. -- Franca, 2022 175 f. : tabs.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca

Orientador: Roberto Louzada

1. Associações sem fins lucrativos. 2. Organizações da sociedade civil de interesse público. 3. Políticas públicas. 4. Educação política governamental. 5. Interesses coletivos. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

RICARDO FREDERICO RITOSSA

**ESTADO DA ARTE DAS INICIATIVAS DE IMPACTO COLETIVO:
POSSÍVEL *BENCHMARK* ÀS AÇÕES ANÁLOGAS NO BRASIL, EVENTUAL
INCREMENTO NAS CONTRIBUIÇÕES ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS LOCAIS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” no Campus de Franca, em dezembro de 2021, como pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas.
Área de Concentração: Desenvolvimento Social. **Linha de pesquisa:** Instituições, Governança e Desenvolvimento.

BANCA EXAMINADORA

Orientador:

Prof. Dr. Roberto Louzada, FCH / UNESP – Campus de Franca

1º Examinador:

Profa. Dra. Sheila Faria Alves Garcia, FCAV / UNESP – Campus de Jaboticabal

2º Examinador:

Prof. Dr. Alexandre Marques Mendes, FCH / UNESP – Campus de Franca

Franca, 21 de dezembro de 2021.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho

*à minha esposa e filhos,
Maria Isabel, Elaine e Leonardo,
por todo o carinho, paciência e incentivo,*

*aos meus pais, Fiorina e Giuseppe,
pelos exemplos marcantes que sempre me deram,*

*à minha irmã Cláudia,
pela generosa disponibilidade de sempre,*

*ao meu orientador Professor Roberto,
pela oportunidade, confiança e irrestrito apoio,*

*ao Professor Alexandre
e a meus amigos Luís Artur e João Paulo,
pelo suporte nos momentos das maiores dificuldades, e*

*às dezenas de milhões de famílias afetadas no mundo,
por uma pandemia tão grave quanto inesperada, as quais, além
de tantas vidas perdidas, ainda sofrem física, econômica e emocionalmente,
na esperança de que tão generosas manifestações de solidariedade, como as que se
testemunharam ao longo deste trabalho, cheguem até elas trazendo-lhes o alívio necessário.*

AGRADECIMENTOS

São muitos a quem devo tantos agradecimentos.

*Pelos pequenos gestos e ricos ensinamentos,
pelas lições de sabedoria e amizades desprendidas,
pelos ouvidos atentos e desafios lançados,
pelas risadas despreziosas e críticas oportunas,
pelas discussões positivas e experiências compartilhadas,
pelas inspirações transmitidas e pelo tempo disponibilizado,
pelo altruísmo acadêmico e pelas palavras de incentivo,
pelas inesperadas (e bem-vindas!) surpresas,
a cada um e a todos vocês que,
à sua maneira e ao seu tempo, se fizeram
importantes desde os primórdios da trajetória acadêmica,
oferecendo-me a sua ajuda, a sua atenção,
a sua palavra amiga, a sua compreensão,
professores, companheiros de curso e funcionários,
a todos e a cada um o meu mais sincero muito obrigado.*

***“The secret of change
is to focus all of your energy
not on fighting the old
but on building the new.”***

*Da fala de um personagem apelidado de Sócrates,
um frentista filósofo do turno da noite e que foi seu mentor
em momentos de grandes desafios físicos, mentais e espirituais,
na memória ficcionalizada “Way of the Peaceful Warrior”, de 1980,
escrita pelo **ginasta Dan Millman**, multicampeão americano e mundial,
depois escritor de 15 livros e palestrante motivacional, cuja memória
teve múltiplas edições sucessivas, dezenas de traduções e se
tornou um filme com Nick Nolte como Sócrates em 2006.*

*"Que ninguém se escuse de fazer o bem
Sob o pretexto de que é pequenino,
Pois cada qual algum recurso tem,
Para valorizar o seu destino!"*

*A fraternidade é como hino
Que juntos cantamos, quando alguém
De nós recebe o bálsamo divino
Que um gesto amigo e fraternal contém!"*

*Em face do progresso social,
Trabalhar sempre pelo bem geral
É sagrado dever nosso!"*

*O meu lema de vida assim descrevo:
**Se não posso fazer tudo o que devo,
Devo, ao menos, fazer tudo o que posso!"***

*Lema do **Amigos do Bem***

RESUMO

Ao se observar o fenômeno da descontinuidade das políticas públicas no Brasil, se constata que, nos quase dois séculos como país independente, têm prevalecido os jogos de poder e as disputas político-partidárias, em detrimento de se estabelecerem políticas de Estado mais duradouras. A normal alternância dos partidos no poder - que deveria ocorrer com naturalidade nas democracias - somada às periódicas crises econômicas, têm, muitas vezes, servido como pano de fundo para se justificar a interrupção de políticas públicas até então vigentes. Muitas vezes, simplesmente por terem sido implantadas em governos anteriores, de diferentes partidos ou coalizões, se pretende justificar tais rupturas com a alegação de se estar tendo dificuldades financeiras ou por meras questões ideológicas. Outras vezes, essas descontinuidades se verificam tão somente por alguma duvidosa conveniência ou por mero capricho dos gestores públicos. Num tal cenário, contínua e inevitavelmente, se verificam toda sorte de graves prejuízos ao desenvolvimento social, em todos os níveis da administração pública. Neste trabalho, se tem por objetivo apresentar as Iniciativas de Impacto Coletivo, conceituadas pela primeira vez em 2011, na Revista de Inovação Social da Universidade de Stanford, na Califórnia, como uma eficaz colaboração na solução dos problemas sociais mais complexos, graças a seu grande potencial em suprirem as mais diversas lacunas das políticas públicas ortodoxas. Ao invés de se limitarem a uma atuação individualizada, o que se vê são organizações de diferentes âmbitos (público, privado e da sociedade civil) que passam a atuar de modo coordenado e integrado, com o objetivo de alcançarem juntas a mudança social desejada, de forma duradoura e abrangente. A implementação dessa estratégia coletiva, todavia, não é um projeto trivial e, para lograr êxito, inúmeras condições de planejamento e organização devem ser atendidas pela miríade de atores os mais diversos mobilizados em cada iniciativa. Com crescente sucesso e continuado aperfeiçoamento, tais iniciativas tem se multiplicado significativamente, em especial nos Estados Unidos, mas também no Canadá, na Austrália e em alguns países da Europa. Portanto, através de pesquisa essencialmente documental, este estudo almejou se debruçar sobre alguns dos aspectos primordiais que explicassem o grande sucesso de algumas das Iniciativas de Impacto Coletivo, vislumbrando as políticas públicas que delas mais se beneficiaram, internacionalmente. A partir daí, dentro de um recorte setorial, se determinou uma área das políticas públicas nacionais onde já se praticavam esforços análogos, distinguindo algumas iniciativas locais e suas práticas, a fim de se estabelecerem as conveniências, as possibilidades e os limites para se sugerirem possíveis adaptações ou mudanças, inspiradas nos resultados que nos se apresentam do exterior.

PALAVRAS-CHAVE: Associações sem fins lucrativos. Organizações da sociedade civil de interesse público. Políticas públicas. Educação política governamental. Interesses coletivos.

ABSTRACT

When observing the phenomenon of the discontinuity of public policies in Brazil, it appears that, in the nearly two centuries as an independent country, power games and party-political disputes have prevailed, to the detriment of establishing more lasting State policies. The normal alternation of parties in power - which should occur naturally in democracies - added to periodic economic crises, have often served as a backdrop to justify the interruption of public policies in force until then. Many times, simply because they were implemented in previous governments, from different parties or coalitions, one intends to justify such ruptures with the allegation of having financial difficulties or for mere ideological reasons. Other times, these discontinuities were verified only for some doubtful convenience or for the mere whim of public managers. In such a scenario, continuously and inevitably, there are all sorts of serious damages to social development, at all levels of public administration. In this work, the objective is to present the Collective Impact Initiatives, conceptualized for the first time in 2011, in the Magazine of Social Innovation of Stanford University, in California, as an effective collaboration in the solution of the most complex social problems, thanks to its great potential to fill the most diverse gaps in orthodox public policies. Instead of being limited to an individualized action, what is seen are organizations from different spheres (public, private and civil society) that start to act in a coordinated and integrated way, with the objective of achieving together the desired social change, of lasting and comprehensive way. The implementation of this collective strategy, however, is not a trivial project and, in order to be successful, countless planning and organization conditions must be met by the myriad of the most diverse actors mobilized in each initiative. With growing success and continued improvement, such initiatives have multiplied significantly, especially in the United States, but also in Canada, Australia and some countries in Europe. Therefore, through essentially documentary research, this study aimed to focus on some of the key aspects that explain the great success of several Collective Impact Initiatives, envisioning the public policies that have benefited most from them, internationally. From there, within a sectorial perspective, the aim was to determine an area of national public policies where similar efforts are already being practiced, distinguishing some local initiatives and their practices, in order to establish the conveniences, possibilities and limits to be suggested possible adaptations or changes, inspired by the results exposed to us from abroad.

KEYWORDS: Non-profit associations. Civil society organizations of public interest. Public policies. Education as a government policy. Collective interests.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Cronograma detalhado das entrevistas feitas às 8 entidades	76
QUADRO 2 – Entendimentos da organização E1 sobre as 5 características recorrentes	82
QUADRO 3 – Entendimentos da organização E2 sobre as 5 características recorrentes	95
QUADRO 4 – Entendimentos da organização E3 sobre as 5 características recorrentes	101
QUADRO 5 – Entendimentos da organização E4 sobre as 5 características recorrentes	113
QUADRO 6 – Entendimentos da organização E5 sobre as 5 características recorrentes	123
QUADRO 7 – Entendimentos da organização E6 sobre as 5 características recorrentes	132
QUADRO 8 – Entendimentos da organização E7 sobre as 5 características recorrentes	142
QUADRO 9 – Entendimentos da organização E8 sobre as 5 características recorrentes	151
QUADRO 10 – Algumas reflexões dos dirigentes das 8 entidades sobre as 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	155
QUADRO 11 – Preferências dos dirigentes das 8 entidades quanto ao uso e à aprovação das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	159

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de unidades, pessoal e salários por naturezas jurídicas	43
TABELA 2 – FASFIL e população por regiões e por unidades da federação	44
TABELA 3 – FASFIL e pessoal por faixas de ano de fundação	45
TABELA 4 – FASFIL por faixas de ano de fundação e por regiões	47
TABELA 5 – FASFIL por classificações das entidades	49
TABELA 6 – Distribuição percentual das FASFIL por regiões e por classificações	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
BSJZ	Beijing, Shantai, Jiangsu e Zhejiang, uma região dada pela China
CEI	Centro de Educação Infantil
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas do IBGE
COPNI	Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias (traduzido da sigla em inglês de <i>Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households</i> , da ONU)
COVID-19	Doença do Coronavírus de 2019 (o acrônimo corresponde à locução em inglês, <i>Coronavirus Disease of 2019</i>)
DIEST	Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia, do IPEA
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
FASFIL	Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU para 2030
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organização Social

OSC	Organização da Sociedade Civil
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos (tradução da sigla em inglês, <i>Programme for International Student Assessment</i>)
PMO	<i>Project Management Office</i>
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. A escolha de uma área para este estudo	16
1.2. Uma definição para as políticas públicas	21
1.3. Definição dos objetivos de pesquisa	29
1.3.1. Objetivo geral	29
1.3.2. Objetivo específicos	31
1.4. A metodologia de pesquisa	31
1.4.1. O estudo de caso	33
1.4.2. A opção pelo estudo de casos múltiplos	39
1.4.3. Apresentação das organizações selecionadas para as entrevistas	40
1.4.4. As 8 organizações que aceitaram participar deste estudo	61
2. AS INICIATIVAS DE IMPACTO COLETIVO	64
2.1. As principais características das Iniciativas de Impacto Coletivo	70
2.1.1. Uma agenda comum	70
2.1.2. Os critérios de medição compartilhados	71
2.1.3. As atividades de revigoração mútuo	72
2.1.4. Os procedimentos de comunicação continuada	73
2.1.5. Uma infraestrutura centralizada de suporte	74
2.2. As 3 proposições	75
3. O ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	76
3.1. Caso 1	78
3.1.1. Apresentação da entidade E1	78
3.1.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	78

3.2. Caso 2	84
3.2.1. Apresentação da entidade E2	84
3.2.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	85
3.3. Caso 3	97
3.3.1. Apresentação da entidade E3	97
3.3.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	98
3.4. Caso 4	104
3.4.1. Apresentação da entidade E4	104
3.4.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	106
3.5. Caso 5	117
3.5.1. Apresentação da entidade E1	117
3.5.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	119
3.6. Caso 6	127
3.6.1. Apresentação da entidade E2	127
3.6.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	128
3.7. Caso 7	136
3.7.1. Apresentação da entidade E3	136
3.7.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	138
3.8. Caso 8	145
3.8.1. Apresentação da entidade E4	145
3.8.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo	146
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
APÊNDICES	174

1. INTRODUÇÃO

As funções desempenhadas pelos governantes de um Estado perante a sociedade vieram sofrendo graduais transformações ao longo da história. No Brasil, em seus primeiros quatrocentos anos, os objetivos raramente ultrapassaram o desenvolvimento de uma atividade econômica essencialmente extrativista, alguma defesa externa e uma incerta segurança pública, sendo oferecidos alguns outros escassos serviços à população sobretudo a partir do período imperial. Entretanto, com o advento e a gradual expansão da democracia, a partir do final do século XIX, as responsabilidades na condução do governo de um Estado iniciaram a se multiplicar mais rapidamente (LOPES; AMARAL; CALDAS, 2008).

Como elemento constitutivo de um Estado, juntamente com seu território e sua população, o governo é desempenhado por aqueles indivíduos que detém o poder político, frequentemente associados a outras forças sociais e políticas (como partidos, sindicatos, organizações e entidades), segundo as diferentes formas e modelos organizativos que os Estados podem assumir para o exercício de sua soberania, formas e modelos que normalmente ostentam nuances e particulares diversos, em conformidade com quanto estabelecido em cada uma das realidades nacionais ao redor do planeta, tema sobre o qual – todavia – esta pesquisa não pretendeu discorrer.

Toda forma de governo, entretanto, seja em âmbito central que local, necessita desenvolver uma série de ações a fim de atuar diretamente em muitas diferentes áreas, tais como educação, energia, agricultura, saúde, indústria e comércio, meio-ambiente, emprego e trabalho, segurança, economia e finanças, direitos humanos, cultura, infância e juventude, drogas, imigração, defesa, seguros e seguridade, recursos hídricos e telecomunicações, entre tantas outras e em ordem meramente casual (LOPES; AMARAL; CALDAS, 2008).

Para se alcançar resultados em áreas tão diversas e numerosas, logrando assim atenderem efetivamente as populações dos territórios que administram, os governos colocam em prática as políticas públicas, que podem ser definidas como a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos (PETERS, 2015). De modo mais amplo, se pode considerar como sendo políticas públicas tudo aquilo que o governo escolhe fazer ou não fazer (DYE, 1984). Para outros, as políticas públicas consistem em decisões políticas para a atuação de programas, com a finalidade de se alcançar objetivos da sociedade (COCHRAN; MALONE, 2014). Mas há também quem sustente que não existe

uma concordância universal sobre a definição do que sejam as políticas públicas (BIRKLAND, 2015).

Dada, pois, a inquestionável relevância da temática das políticas públicas, tem este trabalho a pretensão de abordar, particularmente, alguns dos aspectos conexos à sua eficácia e à sua continuidade. Pretende-se – de modo especial – analisar a possibilidade de se adotarem as Iniciativas de Impacto Coletivo norte-americanas como uma referência para que as congêneres ou análogas nacionais – entidades e organizações do terceiro setor – possam, eventualmente, contribuir mais e melhor em seus esforços para suprirem algumas lacunas das políticas públicas brasileiras, colaborando de alguma forma para que os efeitos destas sejam mais duradouros e lhes granjeando, por conseguinte, uma maior eficácia ao longo do tempo.

1.1 A escolha de uma área para este estudo

Feitas as considerações preliminares, se precisou enfrentar o obstáculo inicial representado pela escolha de qual área das políticas públicas brasileiras deveria ser contemplada neste estudo, diante do natural dilema de se escolher entre temáticas tão relevantes quanto a educação, a saúde, o meio ambiente, a segurança, o trabalho, a assistência social e a habitação, por exemplo. Neste sentido, foi relevante levar em conta o mais recente processo de crescimento econômico ocorrido no Brasil, particularmente visível na primeira década deste terceiro milênio e que começou a apontar uma urgente necessidade de se qualificar e formar mão-de-obra.

De fato, se percebeu naqueles anos – mais exatamente de 2000 a 2013, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – que a eventual manutenção de elevadas taxas de crescimento, por anos a fio, levaria à inexorável e indiscriminada falta de profissionais qualificados no mercado como um todo. E essa deficiência, por sua vez, certamente desaguaria numa estagnação econômica originada – precisamente – nessa incapacidade em se atender às crescentes demandas dos setores produtivos. Assim, ficava claro que, para se promover uma ampla e verdadeira transformação social através do emprego e da geração de renda seria extremamente necessário, por um lado, ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país. De outro lado, a obtenção de melhores resultados com as primeiras etapas da educação – desde a infantil, até o ensino fundamental e médio – se apresentava como alicerce indispensável para a capacitação dos indivíduos a esse mais pleno exercício da cidadania profissional (MORAES, 2006).

Neste terceiro milênio, no campo da educação, os indicadores brasileiros de quantidade de alunos matriculados até melhoraram, ao longo da primeira década; todavia, os indicadores

de qualidade se mostraram frequentemente precários, apresentando altos índices de repetência e ostentando taxas de evasão escolar que atualmente – apesar de terem diminuído significativamente face ao século XX – estão ainda, na média nacional, numa faixa entre os 10 e os 15%, com algumas variações significativas entre cada um dos 12 anos do ensino e para cada estado da federação, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulgou (BRASIL, 2017).

Já através do mais recente Censo Escolar trazido a público pelo INEP, se identificou – entre 2014 e 2018 – uma queda de 1,3 milhão de matrículas na educação básica, que abrange o ensino infantil, o fundamental, o médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Todavia, é interessante de se observar que – nesse mesmo período – enquanto o número de matriculados diminuiu nos ensinos fundamental, médio e na EJA (respectivamente 4,9%, 7,1% e 1,5%), as matrículas cresceram na educação infantil (11,1%) e se mantiveram estáveis na educação profissional. Por outro lado, este mesmo censo traz informações sobre a “distorção de idade” para a educação básica, que ocorre – por definição – quando o aluno está matriculado em uma série que não é a esperada para a sua idade. É relevante de se observar que a distorção é sempre maior no sexo masculino, qualquer que seja a etapa do ensino examinada, sendo as maiores incidências na 1ª e 2ª séries do ensino médio e no 6º e 7º anos do ensino fundamental (respectivamente 38,3%, 30,4%, 31,6% e 31,3%). Já para o sexo feminino, as maiores incidências estão na 1ª, 2ª e 3ª séries do ensino médio e no 7º ano do fundamental, sendo, respectivamente, 28,1%, 23,1%, 20,4% e 20,8% (BRASIL, 2019b).

Naturalmente, não se pode negar que o Brasil vinha apresentando uma evolução significativamente positiva em seus números nos últimos 30 anos, praticamente vencendo a batalha da quantidade e logrando matricular quase todas suas crianças na escola, sobretudo se desconsiderarmos a atipicidade extrema dos efeitos da pandemia da Doença do Coronavírus de 2019 (COVID-19, acrônimo da mesma locução em inglês, *Coronavirus Disease of 2019*) nos anos de 2020 e 2021, que este trabalho não se presta a analisar. Todavia, como na vida moderna o que conta é a qualidade, seja no trabalho, no convívio familiar ou quanto à cidadania, os efeitos meramente quantitativos têm escassa relevância nos dias atuais. Por exemplo, são preocupantes as situações comumente divulgadas através da mídia, nas quais dezenas de milhares de candidatos frequentemente disputam algumas poucas centenas – e às vezes são apenas poucas dezenas – de vagas em concursos públicos ou em empresas do Brasil, numa desproporção significativa entre procura e oferta. Lamentavelmente, em grande parte desses casos, causa espécie se observar que a maioria dos candidatos não apresenta a adequada

experiência anterior de trabalho e nem o mínimo de conhecimentos exigidos (em informática, inglês, matemática e/ou comunicação e redação no idioma pátrio, por exemplo) para se preencherem as vagas. Portanto, constata-se que, num país onde continuam faltando tantos empregos, ainda existe uma expressiva escassez de pessoas qualificadas para ocuparem as vagas disponíveis, quando estas surgem. A educação de per si não é geradora de empregos, mas – pelas situações ilustradas – resta evidenciado que, no mundo moderno, ninguém consegue se empregar sem ter se dedicado a aprender o que a vida atualmente exige, ou seja, alcançando uma educação que esteja à altura das exigências de competitividade do mundo globalizado (MORAES, 2006).

Como se pode até aqui depreender, no âmbito das políticas públicas nacionais voltadas à educação, de modo geral – também pelos seguidos cenários de crise que exigiram, durante a 2ª década do terceiro milênio, contingenciamentos em diversos níveis e setores governamentais, agora agravados de maneira ainda inestimável pelos efeitos da pandemia da COVID-19 em 2020 e 2021 – a perspectiva continua desapontadora no tocante à qualidade. Realidade esta que, infelizmente, é amplamente ratificada pelos resultados insatisfatórios que o Brasil tem continuamente apresentado no âmbito do Programa Internacional de Avaliação de Alunos (conhecido como PISA, que corresponde à sigla do equivalente em inglês, *Programme for International Student Assessment*). O PISA é um programa que se desenvolve através de uma rede mundial de avaliação de desempenho escolar, sendo coordenado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, ou na sigla em inglês OECD, que está para *Organisation for Economic Co-operation and Development*), organismo internacional fundado em 1961, que tem sede em Paris, na França, e que conta com 38 países-membros, os quais representam quase todas as principais economias mundiais (exceto Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul, que todavia são parceiros especiais da entidade – apesar de ainda não admitidos – enquanto a Rússia se destaca entre todos os demais ausentes por estar totalmente excluída), estando os pedidos de associação de novos países ainda sob o crivo do demorado processo de avaliação do Conselho da OCDE, agora certamente agravado pelos efeitos da pandemia da COVID-19 (OCDE, 2019). No início de 2020, se conduzia ainda um processo de avaliação para a admissão do Brasil, juntamente com os de Argentina, Bulgária, Cazaquistão, Croácia, Egito, Marrocos, Peru, Romênia, Tailândia, Tunísia, Ucrânia e Vietnã, processos que se encontram em diferentes etapas entre si, cuja breve conclusão é ora um tanto incerta. Assim, da América Latina, no momento, os membros são apenas México (desde 1994), Chile (2010), Colômbia (2020) e Costa Rica (2021).

Tendo o intuito de se indicarem alguns possíveis aperfeiçoamentos para as políticas públicas de cada um dos países escrutinados, a fim de se obterem resultados globais mais satisfatórios para a educação, o PISA realizou sua avaliação pela primeira vez em 2000 e a vem repetindo regularmente a cada 3 anos, tendo a última sido realizada durante 2018 e divulgada em dezembro de 2019. Em 2000 participaram 265.000 estudantes de 32 países, dos quais 4.893 (1,85% do total) eram brasileiros de 250 escolas diferentes, tendo sido os participantes – em seus próprios países de origem – sorteados para prestarem a prova do PISA dentre o amplo universo de alunos de escolas públicas e particulares, rurais e urbanas, que tivessem exatamente entre 15 anos e 3 meses (completos) e 16 anos e 2 meses (completos) no início do período de aplicação da prova a cada ano. No caso do Brasil, após a ampliação do ensino fundamental para 9 anos de duração (Lei nº 11.274 de 6 de fevereiro de 2006) são contemplados alunos que estejam cursando desde o 7º ano do Ensino Fundamental até qualquer ano do Ensino Médio (BRASIL, 2016). Naquela 1ª edição se avaliou apenas a capacidade de leitura e os primeiros colocados foram Finlândia, Canadá, Holanda e Nova Zelândia, cujas pontuações foram respectivamente 546, 534, 532 e 529, enquanto o Brasil se colocou em 32º (último) lugar, com 334 pontos, diante de uma média geral de 493 pontos, sobre um máximo possível de 600 pontos (OCDE, 2019).

Já na 7ª edição do PISA em 2018, participaram 600.000 estudantes de 78 países, dos quais 10.691 eram brasileiros (1,78% do total mundial, selecionados de forma amostral a partir de um total de aproximadamente 2 milhões de estudantes de 597 escolas públicas e privadas espalhadas pelo país). Nessa mais recente edição se avaliou também (o que já vinha se fazendo desde 2003, inclusive) o letramento em matemática e em ciências, além da capacidade de leitura, tendo sido os primeiros três colocados exatamente os mesmos em cada uma das 3 áreas de conhecimento. Na leitura, em 2018, se destacou em 1º lugar a região BSJZ da China com 555 pontos dos 600 possíveis (BSJZ inclui as cidades de Beijing e Shangai, juntamente com as regiões de Jiangsu e Zhejiang, totalizando quase 200 milhões de habitantes, 15% da população total da China), seguida por Cingapura (com 549 pontos) e, em terceiro lugar, Macau com 525 pontos. O Brasil se colocou em 57º lugar (à frente dos 21 últimos), com 413 pontos, diante de uma média geral de 487 pontos. Nessa mesma edição, na matemática, novamente a primeira colocada foi a região BSJZ da China (com 591 pontos dos 600 possíveis), seguida por Cingapura (com 569 pontos) e Macau (558), enquanto que o Brasil se colocou em 70º lugar (à frente apenas dos 8 últimos), com 384 pontos, diante de uma média geral de 489 pontos. Por fim, nas ciências, em 2018, repetindo-se – como já mencionado – as classificações anteriores

na mesma exata ordem, a primeira colocada foi mais uma vez a região BSJZ da China (com 590 pontos dos 600 possíveis), seguida por Cingapura (com 551 pontos), e Macau (544). O Brasil se colocou em 64º lugar junto com Argentina e Peru (à frente apenas dos 12 últimos), com 404 pontos, diante de uma média geral de 489 pontos (OCDE, 2019).

Os dados do PISA 2018 indicam que a média geral das 3 áreas do conhecimento avaliadas é de 488 pontos para os 78 países participantes, enquanto que o Brasil, com sua média geral de 400,3 pontos, encontra-se à frente apenas dos 12 últimos, posicionando-se em 66º lugar quanto à média geral. Cabe salientar que o perfil típico dos 10.691 estudantes brasileiros que participaram da amostra efetiva da avaliação foi o de um aluno da rede de ensino estadual (72,3%), matriculado no ensino médio (77,3%), localizado em área urbana (96,1%) do interior (77,0%). Evidentemente, esses baixos resultados alcançados representam uma ameaça para o futuro dos jovens brasileiros e da nação como um todo. Há fortes indícios da ineficácia das políticas públicas de educação, com a má formação que vai sendo acumulada por parcela significativa da população estudantil, num desempenho que tende a ser ruim ao longo de toda a trajetória escolar e que deságua – a cada novo ano – no ingresso de uma grande coletividade de calouros despreparados nas universidades, entre os quais são potencialmente numerosos os “analfabetos funcionais” em áreas fundamentais do conhecimento escolar básico, como indicam os dados mais recentes do PISA (BRASIL, 2019c). A solução para tão significativas dificuldades, como frequentemente – ao longo de décadas – lembrava o grande empresário e escritor Antônio Ermírio de Moraes, encontra-se necessariamente em se buscar por mais e melhor “Educação... pelo amor de Deus!” (MORAES, 2006).

Assim, um cenário tão lamentável corroborou a realização desta pesquisa, que procurou identificar os eventuais formatos através dos quais as Iniciativas de Impacto Coletivo poderiam servir como inovador suporte e possível referência para que as congêneres ou análogas nacionais – entidades e organizações do terceiro setor – pudessem, eventualmente, contribuir mais e melhor em seus esforços para seguirem suprindo algumas lacunas das políticas públicas brasileiras no setor da educação, colaborando ainda mais para que os efeitos dessas políticas possam ser mais duradouros e lhes granjeando, por conseguinte, maiores continuidade e eficácia ao longo do tempo.

Uma vez escolhido o setor da educação, pretende-se a seguir tentar encontrar um entendimento mais elaborado para se estabelecer uma definição para as políticas públicas no âmbito deste estudo.

1.2. Uma definição para as políticas públicas

Assim, ao se abordar – agora com maior profundidade – o papel dos governos na formulação das políticas públicas, esse papel pode ser melhor entendido ao se considerar que o Estado é um conceito concreto e histórico, surgido quando se passou para a prática efetiva da soberania e constituído para se satisfazer as necessidades de grupos sociais. O Estado tem a sua origem, portanto, na vontade do ser humano e se forma mediante contratos que regulam a sociedade através de pactos, os quais visam o interesse público e o bem geral, dando-se, assim, origem às ações sociais (DALLARI, 2016).

Essas ações sociais têm sua aurora não muito distante no tempo, mas há um amplo consenso no sentido de que a sua organização teve berço nos países anglo-saxões. De fato, até meados do século XIX o cidadão em geral encontrava-se marginalizado, visto que a sociedade não possuía quaisquer direitos significativos à assistência estatal, tendo uma mudança embrionária se iniciado apenas em 1883, na Prússia, quando se contemplaram as questões trabalhistas com um sistema de seguro social, devido à crise no setor industrial; na verdade, essa decisão tinha por objetivo promover um apaziguamento social numa circunstância em que os movimentos socialistas estavam fortalecidos (TINOCO, 2010).

Assim, a trajetória histórica do capitalismo em evolução foi desencadeando graduais e significativas mudanças nos modos de intervenção do Estado frente ao sistema econômico e à população, originadas sobretudo na seguinte sucessão de acontecimentos: 1º) a Revolução Industrial, com a sua carga crescente de degradação ambiental, deterioração das condições de trabalho e urbanização desordenada; 2º) a Primeira Guerra Mundial, com a qual se iniciava o colapso do liberalismo econômico; 3º) o *crash* da bolsa de Nova York em 24 de outubro de 1929, que deu origem à Grande Depressão que durou por uma década e obrigou a que se estabelecesse uma aliança entre a iniciativa privada e o Estado, para uma intervenção na economia; 4º) a Segunda Guerra Mundial, que – não apenas pelas necessidades da guerra em si, mas, em especial, pelas de reconstrução, ao seu final – deu origem a intervenções ainda maiores do Estado; 5º) as inúmeras outras crises que, periodicamente, acometem em escala global – em maior ou menor intensidade – o regime capitalista, entre as quais se podem destacar as do Petróleo (1973 e 1979), a da Dívida Latino-Americana (1982), a de 1987 (queda mundial das bolsas, na Segunda-feira Negra, 19 de outubro), a do México (1994), a da Rússia (1998), a da Argentina (1999-2002), a da Bolha Ponto-com (2000-2002), a da Turquia (2001), a do *Subprime* (2007-2010), a de diversas dívidas soberanas europeias (2008-2014), a da pandemia

da COVID-19 (2020-2021, de conclusão ainda incerta) e 6º) as crescentes incompatibilidades do livre mercado com os movimentos sociais em ascensão.

Portanto, essa sucessão de acontecimentos foi levando a paulatinas mudanças e gradualmente conduziu muitos países a buscarem uma consolidação – algo heterogênea – de um *welfare state*, no qual se esperava que todos os cidadãos, independentemente de sua renda, desfrutassem do direito de serem protegidos contra situações de dependência, quer estas fossem curtas (como, por exemplo, na maternidade, em caso de doença ou desemprego) ou longas (como, por exemplo, na invalidez ou velhice), através de serviços que lhes seriam oferecidos ou com pagamentos em dinheiro que lhes seriam feitos (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998). Comumente associado à gênese da democracia de massas, o *welfare state* teve seus primórdios nos últimos três decênios do século XIX na forma de direitos sociais outorgados por governos autoritários que ainda não tinham reconhecido os direitos elementares da cidadania política, modelo que se generalizou pela Europa a partir da Alemanha e da Inglaterra. Essa situação foi progressivamente se estendendo a um grande número de países, multiplicando-se até mesmo na periferia latino-americana a partir dos anos trinta do século XX, verificando-se a eclosão de um significativo incremento qualitativo face às políticas sociais anteriores à Segunda Guerra Mundial a partir do *Report on Social Insurance and Allied Services*. Conhecido como Plano Beveridge, foi elaborado em 1942 pelo barão William Henry Beveridge (1879-1963), reformista social britânico que propôs que todas as pessoas em idade de trabalhar deveriam pagar uma contribuição semanal ao Estado como subsídio para doentes, desempregados, reformados e viúvas, visando libertar o homem da necessidade e inaugurando o *welfare state* contemporâneo (FIORI, 1997).

É também importante assinalar que o *welfare state* não deve ser compreendido apenas em termos de direitos e garantias, sendo necessário considerar de que forma as atividades estatais se entrelaçam com o papel do mercado e da família em termos de provisão social, diferenças que separam as várias experiências nacionais, juntamente com determinações econômicas, ideológicas e políticas muito diferenciadas entre si. Por exemplo, nos Estados Unidos, a assistência do Estado se faz aos comprovadamente pobres, as transferências universais são reduzidas, os planos de previdência social são modestos e as regras para habilitação aos benefícios são estritas e associadas a alguma notória precariedade do indivíduo, sendo que muitas das intervenções se dão apenas *ex-post* e possuem um caráter temporalmente limitado. Já na Alemanha, a política social intervém apenas para corrigir a ação do mercado, uma vez que os direitos são conexos à classe e ao status, predominando a preservação das diferenças e

verificando-se um impacto em termos de redistribuição bastante desprezível. Em um número limitadíssimo de países escandinavos, o universalismo e a desmercantilização atingem amplamente a população, sendo a distribuição de bens e serviços sociais garantida como cobertura e proteção a todos os cidadãos, uma vez que todos os segmentos sociais são incorporados a esse sistema universal de seguridade no qual todos são simultaneamente pagadores e beneficiários. No Brasil, enfim, a relação renda-contribuição-benefício constitui a base sobre a qual se ergue o sistema de política social, fazendo com que esse princípio do mérito reproduza o sistema de desigualdades predominante na sociedade, oferecendo-se um limitado impacto em termos de redistribuição (FIORI, 1997).

Entretanto, esse Estado de Bem-Estar Social – a forma moderna mais avançada de exercício público da proteção social – veio apresentando uma grande diversidade nas escolhas de trajetórias e formatos para o seu processo de construção e expansão, assim como na definição de seus graus de profundidade e universalidade, que desaguaram numa heterogeneidade de alternativas através das quais vem ainda atravessando uma crise de transição – iniciada por volta dos anos noventa – numa temática que é extremamente ampla e que não se tem a ambição de aprofundar nesta pesquisa, a qual tem o exclusivo intuito de permanecer focada nas questões conexas às Iniciativas de Impacto Coletivo e às políticas públicas voltadas para a educação.

Assim, o aspecto mais relevante para este estudo é reconhecer que a intervenção dos governos na sociedade foi se traduzindo, ao longo de todo esse período, em ações sociais que passaram, justamente, a ser denominadas de políticas públicas. Sobre estas, entretanto, cumpre ainda salientar que os primeiros trabalhos acadêmicos, na Europa, se desenvolveram com vínculo nas teorias sobre o papel do Estado, como se fossem produtos de uma de suas mais importantes instituições, o governo; diversamente, nos Estados Unidos, se estabeleceu imediata e exclusiva ênfase sobre a ação dos governos, pura e simplesmente, desde quando surgiram os primeiros estudos dessa nascente disciplina acadêmica (SOUZA, 2006). A mesma autora esclarece que foi a Guerra Fria um dos principais fatores a estimularem o governo dos Estados Unidos a introduzir novas ferramentas para tratar as políticas públicas, iniciativa que coube a Robert Strange McNamara em 1948, quando criou a *Rand Corporation* (cuja sigla, em inglês, está para *Research AND Development*, conforme se pode ver em www.rand.org), uma organização não-governamental até hoje ainda ativa, que sempre operou como um *think tank* para desenvolver pesquisas e análises, sobretudo para o Departamento de Defesa dos EUA, e que era originalmente financiada apenas por recursos públicos – mas, hoje em dia, também por privados. Sua proposta inicial era a de se aplicarem métodos científicos para mostrar como

conduzir uma possível guerra contra os soviéticos no formato de um jogo racional, através do trabalho de uma equipe de centenas de profissionais de elevada qualificação técnica que se balizavam pela teoria dos jogos, apresentada em 1944 pelo matemático húngaro Margittai Neumann János Lajos (americanizado para John von Neumann) juntamente com o economista austríaco Oskar Morgenstern, ambos então professores havia já vários anos na Princeton University, no estado de New Jersey (publicaram naquele ano este seu famoso trabalho no livro Teoria dos Jogos e do Comportamento Econômico, em inglês *Theory of Games and Economic Behavior*, que explica a teoria dos jogos como sendo uma disciplina da matemática aplicada que estuda e analisa as decisões individuais de um sujeito, em situações de conflito ou de interação estratégica com outros sujeitos rivais, com o fim de se determinar como cada um pode obter o seu máximo ganho). Robert McNamara foi tão positivamente avaliado nesse empreendimento inovador que serviu, de 1961 a 1968, como Secretário de Defesa dos Estados Unidos. Consequentemente, a partir da experiência da Rand Corporation, a ideia de se aplicar os métodos científicos às decisões de governo sobre um problema público específico foi progressivamente se irradiando para outras áreas de atuação governamental, inclusive para o setor das políticas sociais (PARSONS, 1997).

Os cientistas políticos norte-americanos Harold Dwight Lasswell (1902-1978), Herbert Alexander Simon (1916-2001) e Charles Edward Lindblom (1917-2018), juntamente com David Easton (1917-2014), cientista político canadense, todos eles acadêmicos com numerosa produção e notável saber multidisciplinar (cujas biografias completas estão disponíveis no website www.britannica.com/biographies), foram expoentes pluripremiados de algumas das mais renomadas universidades da América do Norte e são considerados como sendo os *founding fathers* da área de políticas públicas (SOUZA, 2006).

A mesma autora destaca que, ainda nos anos 30, Lasswell criou a expressão *policy analysis* (equivalente a análise de política pública) com o intuito de se facilitar o diálogo entre o governo, os cientistas sociais e os grupos de interesse, uma vez que conciliava as atividades práticas de governo e a terminologia científica da academia. Já a respeito de Simon, recorda que, em 1957, coube a ele desenvolver o conceito da racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), definindo-a como sendo sempre limitada por fatores diversos, tais como autointeresse dos decisores, escassez de tempo para a tomada de decisões e informações incompletas ou imperfeitas; mas, ao mesmo tempo, ele preconizou a maximização dessa mesma racionalidade através da criação de conjuntos de regras e incentivos que enquadrassem o comportamento desses decisores, de modo a se favorecer o atingimento dos resultados

esperados. Ainda, em 1959, Lindblom propôs que se incorporassem outras variáveis, como as relações de poder e a integração das fases do processo, o que implicava que a formulação e a análise de políticas públicas precisariam levar em conta – além da racionalidade – também o papel dos grupos de interesse, das burocracias, dos partidos e das eleições. Finalmente, a autora relembra que, nessa mesma direção, em 1965, Easton definiu as políticas públicas como sendo um sistema que recebe *inputs* de grupos de interesse, de partidos e da mídia, os quais influenciam os efeitos alcançados, demonstrando-se que há uma relação entre a formulação, o ambiente e os resultados obtidos.

Assim, ao se percorrer alguns de seus aspectos históricos mais relevantes, a simples ideia do que seja política pública poderia ser por demais complexa, dado que ainda não se tem notícia de uma teoria cabal e definitiva sobre este tema, o qual, na verdade, tem sido tratado por uma miríade de conceitos que procuram traduzir, algo heterogeneamente, o que se definiria como sendo política pública. De fato, conclui-se igualmente que as políticas públicas estão não apenas diretamente associadas ao Estado, mas também a diversos outros atores, de natureza tanto privada quanto pública, que participam da construção das mesmas (EASTON; GUNNELL; GRAZIANO, 2014). Assim, como não existe uma única e nem uma melhor definição sobre o que seja política pública, foram levadas em conta quinze das principais definições mais conhecidas [que se numerou entre colchetes e se ordenou com algarismos romanos, ao longo dos próximos parágrafos], a fim de se montar um repertório de referências, entre as quais se incluíram não somente os estudiosos primordiais e os clássicos, mas, inclusive, alguns dos mais recentes teóricos das políticas públicas.

Uma das interpretações mais conhecidas continua sendo a que [I] Lasswell (2011) divulgou pela primeira vez em 1936, para quem a definição sobre o que seja política pública implica em se responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.

Destacam-se, também, as definições a seguir:

- para [II] Lynn (1980), a política pública é um conjunto de ações do governo que tem por objetivo alcançar a produção de efeitos específicos;
- conforme [III] Dye (2016) sintetizava já em 1984, a política pública é tudo aquilo que o governo decide fazer ou não fazer;

- seguia [IV] Peters (2015) na mesma direção em 1986, ao estabelecer que política pública é o somatório das ações dos governos que, agindo diretamente ou através de delegação, influenciam a vida dos cidadãos;

- já para [V] Mead (1995), a política pública é como que um campo dentro do estudo da política, que visa analisar o governo à luz de grandes questões públicas;

- de acordo com [VI] Vargas Velásquez (1999), a política pública é definida como o conjunto de sucessivas iniciativas, decisões e ações do regime político, que são tomadas frente a situações socialmente problemáticas para se buscar a solução destas ou, pelo menos, conseguir trazê-las a níveis toleráveis;

- segundo [VII] Muller (2000), a política pública se traduz em uma ação das autoridades governamentais que modifica a realidade e constrói uma nova interpretação da mesma, ao mesmo tempo em que se definem modelos e normas para aquela ação;

- o pensamento de [VIII] Frey (2000) remete a uma reflexão mais extensa, à qual já conduz a própria literatura sobre a análise de políticas públicas (*policy analysis*), que – conforme o autor – diferencia três dimensões conceituais de fundamental importância para a compreensão do que sejam as políticas públicas. Essas dimensões são definidas através de três conceitos em inglês, a saber, o de *polity* (para nomear as instituições políticas), o de *politics* (para designar os processos políticos) e o de *policy* (para denominar os conteúdos da política). Portanto, com grande proveito para a estruturação de quaisquer pesquisas mais meticolosas, a diferenciação teórica dessas características intrínsecas da política permite evidenciar esses três conceitos – com maior detalhe – sob os seguintes aspectos: (a) *polity* diz respeito, por um lado, à estrutura institucional do sistema político-administrativo e, de outro, à ordem do sistema político que é balizada pelo sistema jurídico; (b) *politics* se refere aos processos políticos, geralmente conflituosos, pela necessidade de se estabelecerem objetivos dentro de parâmetros limitantes e, também, pela exigência de se definirem os conteúdos e os formatos de distribuição dessas mesmas metas; (c) *policy* tem em vista a dimensão material das decisões políticas, reportando-se ao próprio conteúdo dos programas políticos e conectando-se à essência de seu teor, ou seja, traduz a política pública propriamente dita;

- por sua vez, [IX] Regonini (2001) ensina que, no fundo, as políticas públicas são um modo para se conectar entre si eventos heterogêneos que ocorrem em diferentes contextos institucionais, os quais muitas vezes se estendem por longos períodos de tempo com a intervenção de múltiplos protagonistas, mas que – apesar dos desacordos e das desconexões –

podem ser reconduzidos a um aspecto comum: as tentativas postas em prática para se enfrentar o surgimento de um problema coletivo, diante do qual se mobilizam recursos públicos a fim de se viabilizar a sua solução ou, contrariamente, se nega enfaticamente a sua relevância e se renuncia a tomar qualquer providência;

- conforme [X] Dente (2011), a política pública pode ser definida como um conjunto de decisões e de ações que estão conectadas com a solução de um problema coletivo, definido este como sendo qualquer insatisfação relativa a uma necessidade, demanda ou oportunidade de intervenção públicas;

- para [XI] Secchi (2013), políticas públicas tratam do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico de decisões políticas, do seu processo de construção e da atuação dessas decisões;

- atenta à distinção entre princípios de Estado e políticas públicas (preconizada pelo filósofo e jurista Ronald Myles Dworkin [1931-2013]), [XII.a] Bucci (2002) estabelece que estas são programas de ação governamental que visam coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a conquista de objetivos socialmente relevantes e politicamente definidos. Em outra ocasião, [XII.b] Bucci (2013) adicionalmente esclarece que as políticas públicas são metas coletivas conscientes e que, como tais, representam um problema de direito público no mais amplo sentido.

- segundo [XIII] Deubel (2014), as políticas públicas não são uma resultante espontânea do Estado, mas, ao contrário, trata-se de um processo de construção social que germina da interação entre o Estado e a sociedade, sendo constantemente mediado pela governabilidade.

Em consonância com quanto já visto até aqui, se deve reiterar que Birkland (2015) assevera enfaticamente que não existe um acordo universal sobre qual seria a definição mais adequada para a política pública. Destarte, se oferecem ainda três definições adicionais:

- de conformidade com [XIV] Cochran e Malone (2014), a política pública consiste de decisões políticas para a atuação de programas de governo, com a finalidade de se alcançarem objetivos da sociedade;

- já para [XV.a] Cochran *et al.* (2015), o termo política pública faz sempre referência às ações de governo e às intenções que determinam essas ações;

- enfim, complementam ainda [XV.b] Cochran *et al.* (2015), a política pública é o resultado de um conflito interno do governo a respeito de quem é que irá obter o quê.

Uma vez apresentadas essas quinze definições, elaboradas por pensadores individuais ou em grupos de dois ou mais, se pode observar que grande parte das definições para política pública – mais comumente referida na doutrina específica e na mídia em geral através da sua forma plural, políticas públicas – são lacônicas, resvalando às vezes em um minimalismo excessivo. Inversamente, uma ou outra se destaca por ser muito prolixa, eventualmente até algo confusa.

E muitas dessas definições, em sua essência, colocam as políticas públicas como sendo uma atividade ou ação (ou a sua inexistência deliberada) promovida pelos governos, entendidos estes em seu mais amplo sentido: referem-se, obviamente, ao Estado em toda a sua complexidade e não apenas ao executivo (ou *government*).

Apresentam com frequência, porém, um aspecto em comum: indicam os governos como sendo os sujeitos ativos que fazem as políticas públicas, para as quais aqueles tem – sem dúvida – um papel decisivo. Entretanto, se esquecem de mencionar que dificilmente as políticas públicas são definidas pelos governos de forma solitária ou que, pelo menos, assim não é aconselhável que seja. Afinal, quase sempre se tem outros atores ativamente participativos: partidos políticos, grupos de interesse, sindicatos, associações, organizações não-governamentais (terceiro setor) entre outros.

De fato, como anteriormente já assinalado por [XIII] Deubel (2014), as políticas públicas não são uma resultante espontânea do Estado, mas um processo de construção social que germina da interação entre o Estado e a sociedade. Neste caso, a expressão “processo de construção social” permite compreender que as políticas públicas não são uma decisão isolada. Pois, em outras palavras, nesse processo acabam por intervir diversos outros agentes, que podem influenciar a formulação das políticas públicas e participar de sua implementação.

É igualmente importante de se destacar que [XII.a/b] Bucci (2002, 2013) estabelece que as políticas públicas são metas coletivas conscientes traduzidas em programas de ação governamental, os quais visam coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a conquista de objetivos socialmente relevantes e politicamente definidos. Aqui, a definição de políticas públicas altera o ponto de vista costumeiro, explicando-as não mais com base naqueles que a fazem (governo e outros atores), mas com relação à sua função. Afinal, a expressão “metas coletivas conscientes que visam conquistar objetivos socialmente relevantes” deixa bem evidenciado que a política pública tem que, necessariamente, dar resposta a um

problema também público ou, em outras palavras, que seja relevante para um grupo de pessoas minimamente significativo face à população total administrada.

Modernamente, portanto, fica bem clara a grande importância da interação entre o Estado e a sociedade, a fim de serem obtidos resultados socialmente relevantes (BUCCI, 2002, 2013), num processo onde a formulação e a implementação das políticas públicas sofrem a influência e – frequentemente – até mesmo a intervenção de diversos agentes (DEUBEL, 2014) de natureza tanto privada quanto pública, que participam da construção das mesmas (EASTON; GUNNELL; GRAZIANO, 2014).

Assim, para este estudo, se considerou uma definição híbrida sinteticamente elaborada conforme segue: as políticas públicas são um processo de construção social que germina da interação entre o Estado e a sociedade, com o intuito de se estabelecerem metas coletivas conscientes que permitam obter resultados socialmente relevantes.

Desta forma, a partir da escolha do setor da educação e vez que se estabeleceu uma definição sintética e híbrida – para se compartilhar um mesmo entendimento abrangente – do que sejam as políticas públicas, se procurou estabelecer mais concretamente os objetivos que se pretendia alcançar.

1.3. Definição dos objetivos de pesquisa

O presente estudo se propôs a resolver o seguinte problema de pesquisa: **Qual a contribuição que o *modus operandi* das Iniciativas de Impacto Coletivo poderia trazer às atividades das entidades do terceiro setor no Brasil?**

E, assim, como o objetivo geral deve apresentar a ideia central de um trabalho de pesquisa, ele geralmente procura descrever de forma sucinta e objetiva a finalidade pela qual se está realizando o estudo e dá a conhecer, da mesma forma, qual é a meta que se busca atingir. Uma vez que é ele que contem a hipótese, a ideia ou o problema que será investigado na pesquisa, o objetivo geral oferece a delimitação preliminar do tema, que será aprofundada, depois, pelos objetivos específicos (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007), conforme segue.

1.3.1. Objetivo geral

Desta forma, a partir do problema proposto, o objetivo geral pretendido foi o de se identificar quais seriam as efetivas funcionalidades das Iniciativas de Impacto Coletivo internacionais que poderiam vir a ser adotadas ou adaptadas por entidades congêneres do terceiro setor nacional, a fim de que estas seguissem contribuindo mais ou melhor em seu dia-

a-dia, tanto para suprirem as lacunas que já procuram atender, quanto para seguirem colaborando para se ter maior eficácia nas políticas públicas brasileiras com as quais cooperam.

Naturalmente, este objetivo geral foi perseguido na área da educação, como já determinado, ao mesmo tempo em que se faz a ressalva de que algumas das entidades congêneres nacionais já poderiam estar eventualmente se utilizando em algum grau – mesmo que incipiente ou parcial – de uma ou mais das efetivas funcionalidades mencionadas no objetivo geral.

Convém precisar com algum rigor adicional a que é que se quer fazer referência quando se adotam os seguintes termos: (1) Iniciativas de Impacto Coletivo são um conceito articulado pela primeira vez em artigo na *Stanford Social Innovation Review*, por Kania e Kramer (2011), que ofereceram um inédito e sólido marco teórico-prático para se consolidarem os caminhos percorridos por uma atividade praticamente tão antiga quanto os quase dois séculos e meio de fundação do país; (2) efetiva quer dizer que é capaz de produzir efeito; (3) eficaz quer dizer que tem como resultado o objetivo que se pretendia; (4) enfim, por terceiro setor se quer denominar aquele que em tantos idiomas é também conhecido como “setor voluntário”, “setor independente” ou “setor cívico” (ou da sociedade civil), o qual se caracteriza pelo desenvolvimento de atividades sociais que se realizam através de organizações não governamentais sem fins lucrativos (POTUČEK, 1999). Este setor recebe, de fato, múltiplas designações, as quais apenas tergiversam em torno de um mesmo significado intrínseco. Assim, para alguns deve ser mais frequentemente denominado como “terceiro setor” ou “setor sem fins lucrativos” (às vezes também chamado “setor comunitário”), a fim de se explicitar claramente o contraste deste com o setor público e o setor privado (EVERS; LAVILLE, 2004). É ainda importante de se observar que Richard Charles Cornuelle (1927-2011), um ativista político, trabalhador na área da caridade, escritor e um dos primeiros libertários americanos modernos, foi quem cunhou originalmente o termo “setor independente” e um dos primeiros estudiosos a apontar o vasto impacto e os mecanismos únicos desse setor. Seu livro, *Reclaiming the American Dream: The Role of Private Individuals and Voluntary Associations*, tem sido submetido a inúmeras interpretações durante mais de meio século, desde sua publicação original em 1965. O “setor independente” sobre o qual Cornuelle procurava se articular naqueles dias se tornou, ao longo de quase seis décadas, uma preponderante realidade estatística e organizacional (não apenas norte-americana, mas em escala praticamente global), que frequentemente é chamada também de “setor sem fins lucrativos” ou “setor não governamental” (LOHMAN, 2013). Por último, mas não menos relevante, se deve lembrar também que, pela

grande diversidade de organizações que compõem o terceiro setor, Peter Frumkin (2005) prefere que este seja denominado como “setor sem fins lucrativos” e “setor voluntário”. Para os fins deste trabalho, se seguiu adotando a denominação terceiro setor.

1.3.2. Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, a sua definição se explicita através do simples aprofundamento das intenções já expressas no objetivo geral, ao se apresentarem de forma mais detalhada os resultados que se pretende alcançar através da pesquisa. Assim, ao se descreverem as etapas da pesquisa na sua sequência de execução, os objetivos específicos relacionam as principais particularidades do objeto de trabalho e permitem uma mais profunda e específica delimitação do mesmo (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007).

Destarte, no caso do presente trabalho, a exploração da aparente oportunidade para se contribuir com as atividades do terceiro setor no Brasil, conduziu à operacionalização do objetivo geral através das três seguintes etapas:

01. A identificação de um grupo suficientemente representativo de entidades da sociedade civil brasileira;
02. A descrição de como as entidades desse grupo já atuam localmente na área da educação e
03. A análise de como essas entidades nacionais identificadas poderiam eventualmente se beneficiar de algumas possíveis adaptações ou mudanças, com inspiração no modelo operacional adotado pelas Iniciativas de Impacto Coletivo.

1.4. A metodologia de pesquisa

A pesquisa, entendida como processo formal e sistemático, tem por objetivo fundamental “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2008). Assim, para se atingir os objetivos desta investigação, se conduziu um estudo sobre algumas das atividades de suporte promovidas pelo terceiro setor no Brasil para com políticas públicas da área da educação, colocando-as face a face com quanto se pratica nesse mesmo setor na América do Norte.

O principal objetivo de uma pesquisa que pretende alcançar esse tipo de compreensão é o de se identificarem semelhanças e diferenças entre entidades sociais, comparando e contrastando as nações, as culturas, as sociedades ou as próprias instituições, conduzindo ao desenvolvimento de novas ideias e a uma compreensão mais profunda das questões de interesse

em diferentes países (SASAKI, 2014). Assim, esses estudos também podem ajudar a aguçar o foco da análise do tema em consideração, sugerindo novas perspectivas, numa tentativa válida de se identificar e iluminar semelhanças e diferenças observadas não somente em instituições, mas também em sistemas, práticas ou instrumentos, na busca das possíveis explicações para as semelhanças e dessemelhanças relativas a um mesmo objeto de análise entre países diferentes e, eventualmente, se identificando as possíveis contribuições de um sistema, prática ou instrumento para com outro (HANTRAIS, 1995).

Pela própria natureza do objeto desta investigação, *i.e.*, os formatos, os instrumentos e as práticas para se contribuir com uma mais eficaz implementação de políticas públicas, os materiais utilizados foram inicialmente as pesquisas bibliográfica e documental através do acesso a bibliotecas públicas e privadas e também a sítios na internet. A leitura de livros e revistas especializados para o levantamento de dados e informações relativos aos procedimentos e às atividades objeto deste trabalho forneceram complemento à busca. Afinal, a utilização de dados secundários é habitual em estudos, pois cobrem uma gama de fenômenos mais ampla do que a pesquisa direta poderia fornecer (YIN, 2015).

Como já visto, este estudo privilegiou – predominantemente – uma pesquisa de natureza essencialmente documental, com a coleta de dados em artigos, doutrina, teses, dissertações, legislação e/ou fontes especializadas, entre outras possíveis alternativas, tais como órgãos de governo e as próprias organizações da sociedade civil. Uma vez que os principais aspectos operacionais das Iniciativas de Impacto Coletivo foram adequadamente apresentados, se buscou identificar um grupo de entidades do terceiro setor que representasse uma significativa amostra daquelas que de alguma forma se dedicam à área da educação. E, assim, para se conhecer como essas entidades operam, foram analisados os dados obtidos e, particularmente, o resultado das entrevistas semiestruturadas que se mantiveram nos encontros agendados e conduzidos, individualmente, com cada um dos dirigentes que foi indicado pelas entidades e organizações do terceiro setor nacional que se contatou.

Se mantiveram procedimentos de coleta de dados e apresentação de resultados que fossem compatíveis entre si, procurando-se adotar um recorte temporal restrito o mais possível aos mais recentes dentre os últimos 10 a 20 anos, dada a extrema atualidade da temática central (as Iniciativas de Impacto Coletivo, cuja teoria se fundamentou pela primeira vez apenas em 2011, como já mencionado).

É ainda relevante salientar que as circunstâncias que se enfrentaram durante a crise de *lockdowns* sucessivos durante os primeiros 18 meses (março de 2020 a setembro de 2021) de pandemia da COVID-19, dificultaram de maneira jamais prevista e sequer imaginada a realização das entrevistas semiestruturadas, quando a grande maioria das organizações do segmento estudado se limitaram preponderantemente ao trabalho em *home office*, reduzindo drasticamente ou eliminando totalmente o atendimento presencial e privilegiando apenas as atividades essenciais na condução de seu dia-a-dia. Assim, o sucesso no agendamento e a agilidade na realização das entrevistas foram extremamente impactados por essa situação, tanto pelas inúmeras respostas negativas quanto pelos tempos prolongados nas confirmações ao longo daqueles meses.

Quanto à análise dos dados, na verdade, há muitos métodos de análise de textos que o pesquisador pode escolher. Reconhecendo-se que a análise de conteúdo é uma técnica mais elaborada e de maior prestígio no campo da pesquisa documental, esta foi a técnica adotada, visto que se constitui como um meio mais adequado para se estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens por estes emitidas. Afinal, a análise de conteúdo toma o texto como documento restrito a ser compreendido e como ilustração de uma situação – limitada ao seu contexto – partindo da estrutura do texto para interpretá-lo, visando tão somente aquilo que o texto quer dizer e tendo, portanto, uma aplicação muito mais prática às finalidades que se tem (TRIVIÑOS, 1987). Naturalmente, as concepções de Bardin (2015), para toda a análise de conteúdo que se realizou, tiveram significativa relevância, dado que a própria autora a define como uma metodologia em contínuo aperfeiçoamento e com aplicação extremamente diversificada. Assim, para a apreciação e interpretação dos dados, se utilizou o seu método de análise, organizando e tratando por meio de inferência e interpretação as manifestações obtidas através das entrevistas semiestruturadas, que se realizaram com cada um dos dirigentes que foram indicados pelas entidades que aceitaram participar.

1.4.1. O estudo de caso

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que representa uma visão mais ampla do que a mera descrição de características, manifestações e metodologias. De fato, a terminologia estudo de caso é muitas vezes empregada para se denominar trabalhos que não são exatamente uma pesquisa nem um experimento, não tem natureza estatística e nem muito menos são um estudo observacional. Na verdade, o estudo de caso mais frequentemente se traduz numa investigação empírica, ou seja, baseada na prática, a respeito de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto natural, usando tantas fontes de evidência quantas

possível (YIN, 2015). Efetivamente, pesquisadores de inúmeras disciplinas e com diferentes modelos (qualitativo, quantitativo) optam por designar seus trabalhos como sendo estudos de caso e, dessa forma, como que pactuam sobre as características mais importantes que permitem que se enquadre uma dada pesquisa como sendo um estudo de caso. Portanto, um estudo de caso pode abranger acontecimentos contemporâneos tão variados e complexos quanto processos, instituições, eventos, pessoas, programas e grupos sociais (HATCH, 2002).

No estudo de caso se pode, por exemplo: (1) buscar entender os processos de tomada de decisão que influenciam determinadas escolhas em dadas organizações (atividade); (2) procurar explorar os fatores que influenciam certos comportamentos (situação); (3) tentar averiguar com maior profundidade a respeito das práticas habituais de entidades e organizações (programa) e, ainda, (4) indagar para distinguir os acontecimentos que se verificam na transição entre programas diversos (evento). De fato, o estudo de caso se debruça com grande frequência justamente sobre ocorrências tais como atividades, situações, programas ou eventos, embora possa às vezes se concentrar em indivíduos que sejam representativos de um dado grupo. Se por um lado o fenômeno que estiver sendo pesquisado no estudo de caso é normalmente estudado em seu contexto natural, delimitado por espaço e tempo, por outro lado se trata também de uma pesquisa eminentemente descritiva, visto que é fundamentada em informações de significativa profundidade e muito variadas. De fato, é frequente que se procurem criar imagens mentais que permitam expor nitidamente a complexidade das variáveis conexas ao fenômeno estudado, utilizando-se até mesmo, por exemplo, de técnicas literárias de citação e de prosa para se destacarem as entrevistas realizadas com participantes. Assim, quaisquer que sejam os acontecimentos enquadrados num estudo de caso, se consegue lograr que estes sejam submetidos a um exame bastante completo, graças a uma muito criteriosa exploração e garimpagem a que se submetem as informações disponíveis (HANCOCK; ALGOZZINE 2017).

O estudo de caso – quanto ao seu *design* – pode ser desenvolvido sob diversos formatos, admitindo ser classificado como intrínseco, instrumental ou coletivo (STAKE, 1995), e também como etnográfico, histórico, psicológico ou sociológico (MERRIAM; TISDELL, 2015) ou, ainda, como exploratório, explicativo e descritivo, sendo estas últimas as três classificações mais comumente encontradas na literatura (YIN, 2015).

No estudo de caso descritivo se busca observar, registrar e analisar os fenômenos, sistemas ou processos, interpretando-se os fatos do mundo físico sem que haja qualquer interferência do pesquisador, ou seja, sem que este entre no mérito dos conteúdos encontrados,

tendo, pois, uma finalidade meramente técnica (BARROS; LEHFELD, 2007). Ao pesquisador, portanto, cabe simplesmente descobrir como se estrutura e funciona uma determinada realidade operacional, método, processo ou sistema para, então, determinar a frequência com que um dado fenômeno acontece. Assim, esse tipo de pesquisa descritiva conduz a um estudo de caso onde, após a coleta de dados, se analisam primeiramente as relações definidas pelas variáveis para, somente depois, se determinarem suas eventuais repercussões sobre as organizações, os sistemas, os processos, os produtos ou as situações (PEROVANO, 2016).

A pesquisa descritiva se desenvolve particularmente através de levantamentos de campo, com entrevistas e/ou observações, mas também através de revisões documentais e/ou bibliográficas, sendo necessário que se certifique a ocorrência de pelo menos duas das seguintes características: (1) espontaneidade, uma vez que o pesquisador não deve interferir nos eventos analisados, apenas observando as variáveis que estão espontaneamente vinculadas ao fenômeno ou à realidade operacional; (2) naturalidade, uma vez que os fatos devem ser estudados em seu ambiente originário e (3) grau de generalização, uma vez que as conclusões devem levar em conta o conjunto de variáveis correlacionadas com o objeto da investigação. Por estas razões, a pesquisa descritiva, juntamente com a pesquisa exploratória em grau um pouco menor, é a mais frequentemente adotada por pesquisadores sociais que buscam estudar as situações práticas, sendo também opção frequente de organizações e instituições de quase todas as tipologias, como, por exemplo, entidades sem fins lucrativos, empresas comerciais, partidos e institutos de formação e educação (SANTOS; PARRA FILHO, 2012).

Pode-se ainda mencionar que o estudo de caso descritivo, ao abordar com bastante profundidade um fenômeno ou realidade operacional – a fim de se compreender tanto a situação examinada quanto as que lhe sejam similares ou análogas – tem via de regra um cunho eminentemente expositivo, quando se utiliza meramente da descrição. Eventualmente, o pesquisador termina por lhe imprimir um insólito caráter interpretativo, quando associa à descrição também um esforço de avaliação. Adicionalmente, a boa norma recomenda que não se confunda a pesquisa descritiva com aquela exploratória, visto que possuem metodologias semelhantes e características em comum. Basta notar que naquela o pesquisador tem acesso a um conhecimento prévio bem mais significativo sobre o tema analisado – exclusivamente na pesquisa descritiva – uma vez que o esforço empregado com a mesma busca proporcionar novas visões e perspectivas acerca de matéria já razoavelmente conhecida ou, de alguma forma, já anteriormente observada, preservando-se sempre a naturalidade e a espontaneidade, com a

condução da pesquisa em seu ambiente originário, estando vedados os julgamentos bem como quaisquer interferências de caráter pessoal (BARROS; LEHFELD, 2007).

Na realidade, quando o pesquisador opta pelo método de pesquisa descritivo, sabe que precisará adotar algumas técnicas de coleta de dados bem padronizadas, tais como levantamentos de dados, análise de documentos, uso de questionários, realização de entrevistas, abordagens de campo, observações sistemáticas, a fim de conseguir aprofundar de forma adequada o seu conhecimento sobre o tema de seu estudo. As entrevistas, pois, são um dos formatos mais frequentemente adotados para se fazer a coleta de dados em estudos de caso, uma vez que permitem ao pesquisador que obtenha, via de regra, informações abundantes e personalizadas. Naturalmente, a entrevista bem-sucedida prevê que o pesquisador siga, tanto quanto possível, um certo itinerário, ao identificar previamente os participantes-chave cujo conhecimento e opiniões lhe permitam oferecer informações importantes para os objetivos da pesquisa. Entrevistas essas que podem ser individuais – que consomem mais tempo, mas podem eventualmente gerar quantidades mais significativas de informações – ou em grupos, quando o esforço coletivo pode levar a *insights* que talvez não viessem à baila num contato solitário, apesar do risco de não se captarem na mesma medida os pontos de vista de todos (MASON, 2018).

Em todo caso, o pesquisador deve desenvolver um roteiro de entrevista onde se estabeleçam as perguntas que fará a cada entrevistado, elaboradas de modo a permitir que se obtenha de cada entrevistado um mesmo agregado mínimo de informações que permita elucidar as questões fundamentais de pesquisa. O pesquisador também deve adotar um meio que seja adequado para se registrarem as informações obtidas, uma vez que notas meramente manuscritas podem ser insuficientes pela falta de detalhes, ocasionando uma inevitável perda de informações potencialmente valiosas. De fato, a melhor maneira de se registrarem os dados de uma entrevista é gravando toda a interlocução em arquivo de áudio ou vídeo, com a anuência prévia do entrevistado, após o que se faz a transcrição da conversa para se fazerem exames e comparações mais detalhadas. Quanto ao seu formato, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. As entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas para os estudos de caso porque, através dessa abordagem, o pesquisador faz perguntas predeterminadas que, todavia, permitem que o entrevistado responda com alguma flexibilidade às questões formuladas. Assim fazendo, este pode definir o mundo a partir de suas próprias perspectivas e não apenas sob a perspectiva do pesquisador, uma vez que o

entrevistado se sinta inteiramente à vontade para se expressar aberta e livremente (HANCOCK; ALGOZZINE 2017).

Já no tocante às observações feitas pelo pesquisador no ambiente de pesquisa, estas costumam ser também uma fonte frequente de informações no estudo de caso, uma vez que podem fornecer informações objetivas relacionadas ao tema, ao contrário do que ocasionalmente pode ocorrer com as entrevistas, que se sustentam sobre as percepções e as lembranças das pessoas, eventualmente tendenciosas. Uma vez, pois, identificado o que é que deve ser observado, recomenda-se que o pesquisador elabore como que um “manual de observação”, que tem função análoga àquele roteiro de perguntas que é estruturado para se utilizar durante todas as entrevistas, a fim de se dar um enquadramento padrão também às apreciações e anotações feitas durante cada observação. Além disso, é importante que o pesquisador saiba conquistar a confiança das pessoas que observa, equilibrando-se habilmente entre a transparência e a discrição para não comprometer a habitual funcionalidade do ambiente observado, bem como estando pronto para explicar com boa vontade e concisão os objetivos daquela contemplação, sempre que interpelado. Igualmente, o pesquisador de um estudo de caso – a fim de se garantir a imparcialidade de suas conclusões – deve se empenhar em mitigar os efeitos de suas eventuais concepções e vieses pessoais, identificando-os precisa e diligentemente, sempre que assim for o caso. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Entretanto, dadas as circunstâncias vigentes durante a pandemia da COVID-19 por ocasião da etapa de coleta de dados deste estudo, todas as observações de campo previstas tiveram que ser canceladas, sem qualquer prejuízo significativo para os resultados obtidos.

De fato, no estudo de caso descritivo, o pesquisador procura apresentar o maior número possível de documentos relevantes, que podem incluir – entre outros – material impresso (em geral, trata-se de livros, revistas especializadas, artigos científicos, pesquisas), material extraído da Internet (cuja qualidade e confiabilidade deve ser determinada pela verificação de legitimidade e autenticidade), evidências físicas (elementos de natureza física que possam ser associados ao tema pesquisado, como frequência e perfil de pessoas), registros privados (produzidos por indivíduos, isoladamente) e públicos (anotações judiciais, licenças, certidões, normas e legislação). Assim, essas quatro categorias de documentos - (1) impressos, (2) eletrônicos, (3) evidências físicas e (4) registros públicos ou privados - não são mutuamente exclusivas e, sendo usadas tanto quanto possível, separadamente ou em conjunto, garantem abundante fonte de informações, a fim de se enriquecer adicionalmente os dados que já se pretenda coletar através de entrevistas e observações (GLESNE, 2016).

Assim, a fim de não se ver totalmente à deriva nas intermináveis ondas de um encapelado mar de informações, o pesquisador deve procurar coletar e interpretar apenas aqueles dados que pareçam ter potencial realmente significativo para os resultados da pesquisa, ainda que se corra o risco de se reduzirem as chances de se obter a explicação mais completa para as questões em foco. Para maximizar esse bom aproveitamento, lá onde se mostre ser o caso, o pesquisador pode se valer – caso precise categorizar e processar grandes quantidades de informações – das orientações de *experts* independentes ou da utilização de softwares especializados. Recomenda-se o uso de um procedimento sistemático a fim de se fazer a análise dos dados que serão gerenciados, uma vez que a classificação e interpretação das grandes quantidades de informações normalmente encontradas se viabiliza através da quantificação de diferentes componentes das informações coletadas, sendo estes os elementos usualmente contados nas informações padronizadas na forma escrita: (1) palavras, utilizadas geralmente com a determinação da frequência de certos conjuntos de palavras ou de palavras específicas, são os menores elementos usados na análise de conteúdo e os mais frequentemente empregados; (2) parágrafos, que em geral, não são sinônimos entre si e, por isso, são difíceis de se quantificar como padrão comum e, portanto, raramente são usados; (3) semântica, onde mais do que nas palavras que estão sendo utilizadas, o pesquisador geralmente mantém seu foco na contagem dos significados e interpretações possíveis para as palavras, frases ou expressões, que podem mudar conforme seja o impacto de um dado elemento; (4) personagens, visto que, em certos casos, o número de vezes em que uma pessoa ou pessoas são mencionadas pode ser muito útil; (5) temas, que são compostos via de regra por uma frase simples, usualmente uma sequência de palavras com um sujeito especificado que, sem maiores dificuldades, o pesquisador pode identificar toda vez que surge em uma análise de parágrafo, trecho ou expressão; (6) conceitos, que podem ter grupos de mais palavras associados a eles, sendo este um tipo de contagem de palavras mais sofisticado, cujo aproveitamento pode trazer algumas complexidades e (7) itens, que podem ser representados por um discurso, um diário, uma seção, uma carta ou mesmo uma entrevista, entre outras possibilidades, logrando ser particularmente útil em certas situações bem específicas (HANCOCK; ALGOZZINE 2017).

Uma vez estabelecidas as questões de pesquisa e determinado o formato de análise, o pesquisador deve ler os dados e estipular os critérios de seleção para se classificarem os dados ou blocos de dados em várias categorias, contando-se o número de entradas em cada categoria – para uma demonstração estatístico-descritiva ou de magnitude – na busca por se identificarem padrões (BARDIN, 2015). Naturalmente, o pesquisador procurará encontrar tais padrões sob a

perspectiva das publicações e da teoria mais relevantes, mostrando-se as eventuais conexões mais significativas e oferecendo uma interpretação em suas conclusões, para ao final, sem se interferir na obtenção dessas perspectivas, relacionar seus argumentos com a literatura especializada existente sobre o assunto investigado (YIN, 2015).

Portanto, a fim de se confirmarem as descobertas de um estudo de caso como o presente, que desenvolveu pesquisa descritiva de alguns procedimentos operacionais do terceiro setor, é necessário ter em mente que o trabalho todo se concretizou dentro de um sistema que vive em continuada mudança. Ou seja, a realidade ora exposta neste trabalho pode não ser a mesma, após um determinado intervalo de tempo não estimável, sendo possível – assim – que seu resultado eventualmente mude ao ser refeito, até mesmo dramaticamente, mesmo que com um grupo social e em espaço geográfico análogos. Dessa forma, seria ideal que uma pesquisa com este perfil pudesse ser reproduzida periodicamente, caso se desejasse estar sempre atualizados com relação às eventuais alterações ao longo do tempo na realidade operacional que foi objeto central deste estudo (HANCOCK; ALGOZZINE 2017).

De toda forma, depois de coletar, sintetizar e relatar as informações obtidas no estudo de caso, convém sempre que o pesquisador confirme os resultados obtidos de alguma forma, entre as tantas que lhe sejam possíveis, antes de divulgar seu relatório final. Existem, de fato, algumas estratégias para se obterem tais confirmações, entre as quais: (a) compartilhar os resultados alcançados com os *players* examinados no estudo, a fim de que estes se manifestem sobre a plausibilidade das descobertas; (b) solicitar que outros pesquisadores familiarizados com os objetivos e os procedimentos metodológicos adotados realizem uma revisão do relatório para uma crítica sistemática e completa, a fim de se identificarem eventuais discrepâncias comprometedoras; (c) solicitar que especialistas sobre o tema estudado realizem uma revisão do relatório, com motivação idêntica à expressa em (b); (d) verificar se potenciais vieses ou preconceitos foram trazidos à pesquisa, explicando-se como se os teria eventualmente mitigado, caso fosse essa a situação e (e) demonstrar que as descobertas se baseiam em informações obtidas com um número satisfatório de fontes (CRESWELL; GUETTERMAN, 2018), que é quanto se procurou certificar nesta pesquisa a partir da tipologia de estudo de caso que se decidiu adotar.

1.4.2. A opção pelo estudo de casos múltiplos

Considerando-se as possibilidades expostas, este trabalho contemplou um estudo descritivo de múltiplos casos onde se pretendeu descobrir como se estruturam, funcionam ou

são pensadas determinadas realidades operacionais. Afinal, quando um estudo inclui mais de um caso, é necessário optar por um estudo de casos múltiplos, procurando-se compreender as diferenças e as semelhanças entre os casos, uma vez que o pesquisador se torna capaz de analisar os dados dentro de cada situação e entre situações (YIN, 2015). Esta pesquisa buscou investigar a respeito do funcionamento ordinário de um grupo de Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), examinado com relação às principais características das Iniciativas de Impacto Coletivo. Assim, ao se optar pelo estudo de múltiplos casos não se pretendeu simplesmente generalizar os casos levados em consideração, mas sim compreendê-los com precisão em sua peculiaridade, singularidade, complexidade e em seu contexto social e econômico específico (STAKE, 1995).

O estudo de múltiplos casos, de fato, é uma investigação empírica voltada a estudar um dado fenômeno contemporâneo dentro de alguns contextos da vida real, particularmente útil quando os limites entre o fenômeno e os contextos não são claros nem evidentes. Nessa situação, a investigação aborda tecnicamente as situações particulares, nas quais haverá muito mais variáveis de interesse do que problemas de dados, ao se fazer uso de múltiplas fontes de evidência, favorecendo-se o desenvolvimento de proposições teóricas para orientar a análise de dados (YIN, 2015). Assim, o estudo de casos múltiplos representa frequentemente uma escolha mais confiável por permitir que se utilize um maior rigor no estudo do fenômeno observado, uma vez que ao se replicar o estudo de caso em várias realidades se pode compará-las e analisar os resultados encontrados com uma visão mais ampla. A seleção dos casos, porém, torna-se muito importante e um dos principais cuidados diz respeito justamente à subjetividade com que os casos são escolhidos para análise e a viabilidade de sua replicação (STAKE, 1995).

Enfim, ao optar pelo estudo de múltiplos casos o pesquisador tem o especial benefício de, por meio das evidências desses casos, poder realizar um estudo mais robusto, ao compreender diferenças e semelhanças entre os mesmos, analisando os dados dentro de cada situação e entre situações, obtendo-se comprovações numerosas, uma vez que as observações são fundamentadas de forma mais convincente através das várias comprovações empíricas, que permitem uma análise mais meticulosa das questões abordadas pela pesquisa (YIN, 2015).

1.4.3. Apresentação das organizações selecionadas para as entrevistas

A fim de se quantificar tão apropriadamente quanto possível o universo de entidades do terceiro setor ao se considerar a realidade brasileira, foi indispensável utilizar os dados do estudo sobre as FASFIL, relativo ao ano de 2016, elaborado a partir das informações contidas

no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE. Esse estudo foi publicado em 2002 pela primeira vez, tendo sido realizado também em 2005 e em 2010, sempre com o intuito de se mapear o universo associativo e fundacional, particularmente com relação às finalidades de atuação e sua distribuição espacial. Em todas as edições anteriores, o IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que são os órgãos de estatística e pesquisa do governo federal, trabalharam em conjunto entre eles e também se uniram ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), instituído em 1995 em São Paulo, para se gerar conhecimento via articulações em rede visando contribuir para o aperfeiçoamento do ambiente do investimento social privado, e à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), fundada em 1991 em São Paulo, com o objetivo de se fortalecerem as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Para a realização dessa mais recente edição (2016, divulgada em 2019), o IBGE contou apenas com a parceria do IPEA, através da colaboração de técnicos da Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (DIEST). Adotou-se também uma absoluta conformidade com a Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias (COPNI) da Organização das Nações Unidas (ONU), revisando-se a metodologia do estudo para que se incorporassem novos critérios de identificação das entidades sem fins lucrativos, ao se refinarem os critérios para a determinação de suas finalidades, passando-se a avaliar a compatibilidade do perfil face à finalidade declarada, bem como sua antiguidade, localização, número de empregos e remuneração dos colaboradores, com um olhar especial para as mudanças pelas quais passaram as associações civis e as fundações privadas no Brasil entre 2010 e 2016 (IBGE, 2019a).

A fim de que as estatísticas elaboradas sobre as FASFIL pelo IBGE possam ser comparadas internacionalmente, este tem sempre adotado para defini-las a metodologia do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*, que foi publicado em 2002 pela Divisão de Estatística da ONU em parceria com a *Johns Hopkins University* de Baltimore, Maryland. Com esse preciso intuito, portanto, foram incluídas pelo IBGE entre as FASFIL somente aquelas entidades que constam no CEMPRE sob o código das organizações sem fins lucrativos e que se enquadram, ao mesmo tempo, nos cinco critérios a seguir: (1) são privadas e não integram, portanto, qualquer estrutura estatal; (2) não tem fins lucrativos, ou seja, não distribuem eventuais sobras de caixa entre os diretores ou proprietários, não possuindo como razão primeira de existência a geração de lucros, mas podendo até gerá-los, desde que os reapliquem integralmente nas próprias atividades; (3) são institucionalizadas, ou seja, foram legalmente constituídas; (4) são autoadministradas, isto é, conseguem gerenciar

autonomamente as suas próprias atividades; e (5) são espontâneas, na medida em que foram livremente constituídas, sem constrangimentos nem obrigatoriedade, por um grupo de pessoas qualquer que, como fundadores ou sócios, ao criarem essa entidade definiram por si sós qual seria a sua atividade. Portanto, em conformidade com a lei nº 10.406 /2002 (Código Civil), esses critérios correspondem a 3 figuras jurídicas: as associações, as fundações e as organizações religiosas (IBGE, 2019a). E ainda, nos termos da lei nº 9.637/1998, que reconheceu a natureza jurídica das organizações sociais (OS), optou-se pela inclusão destas entre as FASFIL, apesar de não haver uma completa uniformidade em sua conceituação legal, uma vez que não há obrigação legal que imponha um contrato de gestão e nem a participação do poder público na sua administração, apesar de se tratar de uma outorga concedida pelo Estado (CICONELLO, 2019). Já as cooperativas sociais e as sociedades cooperativas foram excluídas do rol das entidades sem fins lucrativos, pois – apesar de estarem incluídas no conceito de OS, são reguladas como OSCs conforme a lei nº 13.019/2014 – se classificam como cooperativas em geral, tendo natureza jurídica empresarial, mesmo se forem integradas por trabalhadores em situação social vulnerável ou ainda que tenham como finalidade a capacitação de trabalhadores em ações de cunho social (LOPEZ, 2018).

Na tentativa, pois, de se tentar estabelecer o universo das FASFIL, a partir do qual se identificar as organizações que seriam selecionadas para participarem deste trabalho, se procurou conhecer quantas e com quais perfis seriam as entidades do terceiro setor no Brasil. Segundo o CEMPRE do IBGE, em 2016 totalizavam 5,5 milhões de unidades as organizações ativas no Brasil, incluindo-se todo tipo de naturezas jurídicas. Desse total, as entidades empresariais eram 90%, enquanto as entidades sem fins lucrativos correspondiam a 9,5% e os órgãos da administração pública somavam 0,5% (Tabela 1). Entre as entidades sem fins lucrativos, as FASFIL representavam cerca de 45% do subtotal desse grupo específico, correspondendo a 4,3% do total nacional de organizações públicas e privadas, lucrativas ou não, ativas no Brasil (ou seja, eram cerca de 237 mil). Além disso, essa mesma tabela 1 mostra que as FASFIL absorviam 5,1% do pessoal ocupado assalariado e lhes pagavam 5% dos salários e outras remunerações.

Tabela 1 - Número de unidades locais, pessoal ocupado assalariado e salários e outras remunerações, segundo a natureza jurídica - Brasil - 2016

Natureza jurídica	Número de unidades locais		Pessoal ocupado assalariado		Salários e outras remunerações	
	Total	Distribuição percentual (%)	Total	Distribuição percentual (%)	Total (1 000 R\$)	Distribuição percentual (%)
Total	5 542 008	100,0	44 519 619	100,0	1 612 606 911	100,0
Administração pública	26 451	0,5	9 291 337	20,9	503 253 462	31,2
Entidades empresariais	4 988 210	90,0	32 031 205	71,9	1 001 708 771	62,1
Entidades sem fins lucrativos	526 841	9,5	3 194 448	7,2	107 467 333	6,7
FASFIL	236 950	4,3	2 272 131	5,1	80 358 495	5,0
Outras entidades sem fins lucrativos	289 891	5,2	922 317	2,1	27 108 838	1,7
Outras	506	0,0	2 629	0,0	177 345	0,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

Ao se estender a análise para o âmbito das unidades federativas, se pôde constatar que entre os estados da região Sudeste a maior desproporcionalidade pelo aparente excesso de ajuda disponível se verifica nos estados do Espírito Santo (excesso aparente de 36,8%) e Minas Gerais (excesso aparente de 30,7%). Nesse mesmo sentido, na região Sul, é ainda mais emblemática a situação do estado do Rio Grande do Sul, onde a desproporcionalidade pelo aparente excesso de ajuda disponível alcança o significativo patamar dos 67,3%. *Contrario sensu*, a situação na região Norte apresenta ainda mais grave desproporcionalidade pela aparente escassez de ajuda disponível a que estão particularmente expostos 3 de seus estados: o Amapá com 75% de escassez aparente, Roraima com 66,7% e o Pará com 63,4% (Tabela 2).

Tabela 2 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL e população, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação - 2016

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL		População (1)	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Brasil	236 950	100,0	205 156 587	100,0
Norte	9 193	3,9	17 691 399	8,6
Rondônia	1 839	0,8	1 717 911	0,8
Acre	457	0,2	844 137	0,4
Amazonas	1 462	0,6	3 952 171	1,9
Roraima	213	0,1	525 967	0,3
Pará	3 622	1,5	8 334 346	4,1
Amapá	276	0,1	796 419	0,4
Tocantins	1 324	0,6	1 520 448	0,7
Nordeste	44 496	18,8	56 138 510	27,4
Maranhão	3 451	1,5	6 955 099	3,4
Piauí	2 570	1,1	3 246 228	1,6
Ceará	8 771	3,7	8 962 834	4,4
Rio Grande do Norte	2 370	1,0	3 422 843	1,7
Paraíba	4 004	1,7	3 953 693	1,9
Pernambuco	6 071	2,6	9 377 368	4,6
Alagoas	1 686	0,7	3 293 629	1,6
Sergipe	1 936	0,8	2 237 132	1,1
Bahia	13 637	5,8	14 689 684	7,2
Sudeste	114 410	48,3	86 367 683	42,1
Minas Gerais	31 309	13,2	20 780 264	10,1
Espírito Santo	6 048	2,6	3 879 376	1,9
Rio de Janeiro	21 944	9,3	16 947 738	8,3
São Paulo	55 109	23,3	44 760 305	21,8
Sul	52 673	22,2	29 300 208	14,3
Paraná	18 055	7,6	11 176 203	5,4
Santa Catarina	12 930	5,5	6 894 058	3,4
Rio Grande do Sul	21 688	9,2	11 229 947	5,5
Centro-Oeste	16 178	6,8	15 658 787	7,6
Mato Grosso do Sul	3 388	1,4	2 685 454	1,3
Mato Grosso	3 275	1,4	3 356 979	1,6
Goiás	5 700	2,4	6 726 130	3,3
Distrito Federal	3 815	1,6	2 890 224	1,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

(1) Dados provenientes de Projeções da População do Brasil e Unidades da Federação por Sexo e Idade: 2010-2060.

Quanto à antiguidade das quase 237.000 unidades ativas de FASFIL em 2016, ao se analisarem os seus anos de fundação se pôde perceber que essa é uma tipologia de entidades com existência bastante recente no Brasil. Num extremo se conseguiu observar que até 1970 tinham sido fundadas apenas 3,6% (ou seja, 8.617) das 236.950 FASFIL ativas em 2016, enquanto na década seguinte (1971-1980) foram fundadas mais 23.725 unidades (que correspondiam a 10% das FASFIL existentes em 2016). No extremo oposto, se pôde notar que

foi criado um contingente de 45.656 novas entidades no mais recente período de 6 anos que se tabulou (2011-2016), que representavam 19,4% das FASFIL ativas em 2016 e correspondiam a um incremento médio de 3,2% ao ano nesse período (que era uma média anual superior à de qualquer outra década anterior). Igualmente significativos são os dados da 1ª década do 3º milênio (2001-2010), quando se fundaram 69.944 unidades (correspondentes a 29,5% do total) das FASFIL existentes em 2016, que equivaliam a um incremento médio anual de 2,95% naqueles dez anos. Assim, se conseguiu constatar que naquele último quarto de século especificamente (1991-2016) foram criadas 170.758 unidades, que representavam 72,2% das FASFIL ativas em 2016. Ou seja, fazendo-se uma analogia com o Marketing e as 4 etapas mais conhecidas do Ciclo de Vida de um Produto, que são a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, se pôde estabelecer que, pelo incremento sustentado e crescente de novas fundações ao longo dos 16 anos iniciais do 3º milênio, este é um segmento longe ainda da sua maturidade, encontrando-se em fase de pleno crescimento, fase essa que se poderia prolongar indefinidamente, sempre que se fizessem as renovações e mudanças que permitissem realimentar o ciclo em suas etapas iniciais (Tabela 3).

**Tabela 3 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - F ASFIL e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de ano de fundação das entidades
Brasil - 2016**

Faixas de ano de fundação das entidades	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL		Pessoal ocupado assalariado	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Total	236 950	100,0	2 272 131	100,0
Até 1970	8 617	3,6	646 528	28,5
De 1971 a 1980	23 725	10,0	391 236	17,2
De 1981 a 1990	33 850	14,3	281 260	12,4
De 1991 a 2000	55 158	23,3	320 611	14,1
De 2001 a 2010	69 944	29,5	390 068	17,2
2011	7 769	3,3	38 736	1,7
2012	7 511	3,2	48 877	2,2
2013	8 426	3,6	40 145	1,8
2014	8 027	3,4	50 623	2,2
2015	7 965	3,4	37 377	1,6
2016	5 958	2,5	26 670	1,2

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

Ao se estender o exame da antiguidade das 236.950 unidades ativas de FASFIL existentes em 2016, fazendo-se a alocação das entidades fundadas em cada período através das 5 Grandes Regiões do país, ficam visíveis as mudanças ocorridas ao longo do tempo, desde os primórdios do segmento até 2016. Em 1970, encontravam-se nas regiões Sul e Sudeste 84,5% das FASFIL fundadas até então, enquanto remanesciam apenas 15,5% para serem divididas entre o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste. Já nos vinte anos do período 1991-2010, as regiões Sul e Sudeste detiveram em média 66,8% das FASFIL fundadas nesse período, enquanto 33,2% das novas fundações eram divididas entre o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste, com um incremento de 114,2% para o conjunto dessas 3 regiões face à situação inicial. Entretanto, no período dos últimos 6 anos examinados (2011-2016) pelo estudo do IBGE, se verificou algum retrocesso na evolução dos números do Norte, Nordeste e Centro-Oeste – que antes refletiam um aparente fortalecimento progressivo da participação da sociedade civil naquelas 3 regiões – visto que as percentagens das novas fundações de FASFIL para o Norte e o Centro-Oeste praticamente se estagnaram, enquanto que no Nordeste os números vieram caindo significativamente, de tal modo que em 2016 apenas 25,2% das novas fundações eram divididas entre o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste, ao mesmo tempo em que as regiões Sul e Sudeste detinham 74,8% das FASFIL fundadas em 2016 (Tabela 4).

Tabela 4 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL, por faixas de ano de fundação das entidades, segundo as Grandes Regiões - 2016

Grandes Regiões	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL							
	Faixas de ano de fundação das entidades							
	Até 1970		De 1971 a 1980		De 1981 a 1990		De 1991 a 2000	
	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)
Brasil	8 617	100,0	23 725	100,0	33 850	100,0	55 158	100,0
Norte	131	1,5	601	2,5	1 385	4,1	2 314	4,2
Nordeste	892	10,4	2 527	10,7	5 302	15,7	12 487	22,6
Sudeste	5 035	58,4	12 855	54,2	16 307	48,2	24 254	44,0
Sul	2 252	26,1	6 174	26,0	8 432	24,9	12 533	22,7
Centro-Oeste	307	3,6	1 568	6,6	2 424	7,2	3 570	6,5

Grandes Regiões	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL							
	Faixas de ano de fundação das entidades							
	De 2001 a 2010		2011		2012		2013	
	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)
Brasil	69 944	100,0	7 769	100,0	7 511	100,0	8 426	100,0
Norte	2 932	4,2	336	4,3	299	4,0	352	4,2
Nordeste	15 202	21,7	1 497	19,3	1 315	17,5	1 542	18,3
Sudeste	32 296	46,2	3 811	49,1	3 891	51,8	4 364	51,8
Sul	14 480	20,7	1 555	20,0	1 483	19,7	1 630	19,3
Centro-Oeste	5 034	7,2	570	7,3	523	7,0	538	6,4

Grandes Regiões	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL					
	Faixas de ano de fundação das entidades					
	2014		2015		2016	
	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)	Total	Percentual) (%)
Brasil	8 027	100,0	7 965	100,0	5 958	100,0
Norte	334	4,2	328	4,1	181	3,0
Nordeste	1 498	18,7	1 317	16,5	917	15,4
Sudeste	3 993	49,7	4 164	52,3	3 440	57,7
Sul	1 599	19,9	1 518	19,1	1 017	17,1
Centro-Oeste	603	7,5	638	8,0	403	6,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

Para se conhecerem os objetivos dessas 236.950 unidades ativas de FASFIL existentes em 2016 utiliza-se, como já mencionado, a classificação COPNI ampliada, com 10 categorias e alguns subgrupos adicionais. Destaca-se que quase 75% dessas FASFIL se enquadravam em 2016 exclusivamente em quatro categorias: (1) religiosas (83.053 entidades, 35,1% do total); (2) de cultura e recreação (32.268 entidades, 13,6% do total); (3) de desenvolvimento e defesa de direitos (30.266 entidades, 12,8% do total) e (4) da área patronal e profissional (28.962 entidades, 12,2% do total). Observa-se ainda que entre as categorias remanescentes, se incluíam em 2016 também: (a) habitação (163 entidades, 0,1% do total); (b) saúde (4.721 entidades, 2% do total); (c) educação e pesquisa (15.828 entidades, 6,7% do total); (d) meio ambiente e proteção animal (1.689 entidades, 0,7% do total) e (e) assistência social (24.067 entidades, 10,2% do total).

Portanto, fica evidenciado que as 10 categorias e seus 21 subgrupos não são subdivididos nem detalhados com tanta clareza e abundância de informações quanto seria desejável para se dimensionar com maior precisão como é que se fragmenta o universo das entidades do terceiro setor no Brasil. Possibilidade essa que teria sido desejável para que se identificassem com maiores chances de acerto quais as FASFIL mais representativas de seu universo de categorias que deveriam ser selecionadas para participarem deste trabalho, a fim de que junto com cada uma delas se pudesse analisar se poderiam – eventualmente – ser favoravelmente impactadas pelas Iniciativas de Impacto Coletivo ao considerarmos a realidade brasileira. Todavia, se queria de toda forma estabelecer – inicialmente – a composição desse universo do terceiro setor em 2016, cujo perfil permitiria identificar um agrupamento criterioso de organizações que deveriam ser as selecionadas. Assim, considerando-se: (I) as 24.067 entidades da categoria de assistência social; (II) as 1.689 entidades da categoria de meio ambiente e proteção animal; (III) as 163 entidades da categoria de habitação; (IV) as 3.430 entidades do subgrupo 09.5 de defesa de direitos de grupos e minorias; (V) as 2.202 entidades do subgrupo 04.8 de outras formas de educação e ensino e (VI) as 1.594 entidades do subgrupo 09.6 de outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos se alcançou, assim fazendo, uma totalização de 33.145 entidades, que representavam 14% das FASFIL ativas em 2016, sendo esse o universo no qual se poderiam – a princípio – procurar as entidades que se queria identificar e selecionar a fim de serem entrevistadas neste estudo (Tabela 5).

**Tabela 5 - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - F ASFIL,
segundo a classificação das entidades sem fins lucrativos
Brasil - 2016**

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL		
	Total	Percentual (%)	
		Em relação ao total	Em relação ao grupo
Total	236 950	100,0	-
Habitação	163	0,1	100,0
01.0 Habitação	163	0,1	100,0
Saúde	4 721	2,0	100,0
02.1 Hospitais	2 464	1,0	52,2
02.2 Outros serviços de saúde	2 257	1,0	47,8
Cultura e recreação	32 268	13,6	100,0
03.1 Cultura e arte	12 552	5,3	38,9
03.2 Esporte e recreação	19 716	8,3	61,1
Educação e pesquisa	15 828	6,7	100,0
04.1 Educação infantil	4 872	2,1	30,8
04.2 Ensino fundamental	3 349	1,4	21,2
04.3 Ensino médio	1 627	0,7	10,3
04.4 Educação superior	1 999	0,8	12,6
04.6 Estudos e pesquisas	1 315	0,6	8,3
04.7 Educação profissional	464	0,2	2,9
04.8 Outras formas de educação/ensino	2 202	0,9	13,9
Assistência social	24 067	10,2	100,0
05.0 Assistência social	24 067	10,2	100,0
Religião	83 053	35,1	100,0
06.0 Religião	83 053	35,1	100,0
Associações patronais profissionais	28 962	12,2	100,0
07.3 Associações empresariais e patronais	7 457	3,1	25,7
07.4 Associações profissionais	11 132	4,7	38,4
07.5 Associações de produtores rurais	10 373	4,4	35,8
Meio ambiente e proteção animal	1 689	0,7	100,0
08.0 Meio ambiente e proteção animal	1 689	0,7	100,0
Desenvolvimento e defesa de direitos	30 266	12,8	100,0
09.1 Associações de moradores	9 162	3,9	30,3
09.2 Centros e associações comunitárias	10 918	4,6	36,1
09.3 Desenvolvimento rural	4 291	1,8	14,2
09.4 Emprego e treinamento	871	0,4	2,9
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	3 430	1,4	11,3
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	1 594	0,7	5,3
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	15 933	6,7	100,0
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	15 933	6,7	100,0

Fonte: IBGE Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Cadastro e Classificação. Cadastro Central de Empresas 2016.

É importante de se destacar que a atuação das entidades de um determinado subgrupo não fica necessariamente restrita à categoria na qual se encontra inserida, visto que existem FASFIL – por exemplo – das áreas da saúde, da educação e da assistência social, para citar apenas essas 3 categorias, que são de origem religiosa e não estão assim classificadas, o que impede de se dimensionar – nesse caso, por exemplo – a efetiva abrangência das atividades dessas entidades de viés religioso.

Nesse mesmo sentido, deve-se notar que as entidades inclusas na categoria de meio ambiente e proteção animal se apresentam como um grupo muito reduzido, que representa menos de 1,0% do total das FASFIL. Todavia, é necessário que se leve em conta que o tema ambiental, de grande transversalidade – como diversos outros temas, aliás – é certamente tratado por inúmeras outras entidades de diferentes categorias.

Adicionalmente, no âmbito do próprio universo de 33.145 entidades, que representam 14% das FASFIL ativas em 2016 e que se adotou como um recorte preliminar na tentativa de se identificar as organizações que deveriam ser selecionadas para este estudo, se pôde verificar que as entidades da categoria de assistência social encontram-se predominantemente localizadas nas regiões Sul e Sudeste (78% do total da categoria), o que faria pensar que essas entidades não teriam acompanhado a distribuição da pobreza no Brasil.

De fato, essas 3 questões acima abordadas (a frequente atuação intercategorias, a transversalidade de muitos temas e a localização que muitas vezes parece avessa à necessidade) conduziram a um derradeiro compreensão essencial: a localização da sede das FASFIL, na verdade, não é necessariamente indicativa da sua área geográfica de atuação, ou seja, é uma ocorrência frequente que as FASFIL atuem em regiões muito distantes daquelas onde se localizam as suas sedes, situação essa que poderia trazer significativas dificuldades adicionais para a seleção dos nomes das entidades que deveriam ser entrevistadas para este trabalho.

Apesar de tudo, se procurou utilizar da melhor forma possível todas as informações mais relevantes que se pôde obter a respeito do universo dessas organizações, a fim de se superar em medida aceitável as dificuldades mencionadas para a seleção das mesmas (Tabela 6).

Tabela 6 - Distribuição percentual das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL, por Grandes Regiões, segundo a classificação das entidades sem fins lucrativos - 2016

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Distribuição percentual das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL (%)				
	Grandes Regiões				
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Total	3,9	18,8	48,3	22,2	6,8
Habitação	1,8	16,0	49,1	22,1	11,0
01.0 Habitação	1,8	16,0	49,1	22,1	11,0
Saúde	2,7	15,0	53,5	22,8	6,0
02.1 Hospitais	2,8	16,3	49,6	25,3	6,0
02.2 Outros serviços de saúde	2,5	13,6	57,8	20,1	6,0
Cultura e recreação	2,6	12,7	42,8	36,2	5,7
03.1 Cultura e arte	2,8	17,2	44,3	29,9	5,8
03.2 Esporte e recreação	2,5	9,9	41,8	40,1	5,7
Educação e pesquisa	3,8	16,8	54,2	17,9	7,4
04.1 Educação infantil	1,8	9,9	67,2	14,6	6,5
04.2 Ensino fundamental	5,4	27,9	40,5	18,7	7,5
04.3 Ensino médio	5,8	18,5	46,3	22,5	6,9
04.4 Educação superior	4,3	13,5	54,8	19,3	8,1
04.6 Estudos e pesquisas	5,3	16,5	52,7	17,6	7,8
04.7 Educação profissional	4,7	17,0	51,1	20,9	6,3
04.8 Outras formas de educação/ensino	2,5	17,1	52,8	18,7	8,9
Assistência social	2,6	12,3	51,7	26,3	7,0
05.0 Assistência social	2,6	12,3	51,7	26,3	7,0
Religião	4,5	14,4	56,8	16,7	7,6
06.0 Religião	4,5	14,4	56,8	16,7	7,6
Associações patronais e profissionais	5,8	27,3	36,6	22,4	7,9
07.3 Associações empresariais e patronais	4,0	14,9	45,5	26,4	9,3
07.4 Associações profissionais	5,9	21,5	40,1	23,9	8,6
07.5 Associações de produtores rurais	7,0	42,4	26,3	18,0	6,3
Meio ambiente e proteção animal	3,8	10,0	52,8	25,8	7,6
08.0 Meio ambiente e proteção animal	3,8	10,0	52,8	25,8	7,6
Desenvolvimento e defesa de direitos	3,4	38,1	32,5	21,6	4,4
09.1 Associações de moradores	3,3	29,4	36,7	26,0	4,7
09.2 Centros e associações comunitárias	2,7	45,9	30,7	18,5	2,2
09.3 Desenvolvimento rural	4,7	60,6	19,6	9,4	5,7
09.4 Emprego e treinamento	2,8	18,5	45,1	26,5	7,1
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	3,7	19,1	37,4	32,7	7,1
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	4,9	25,5	37,8	24,5	7,3
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	2,8	15,7	53,2	21,5	6,8
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	2,8	15,7	53,2	21,5	6,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

Considerou-se, portanto, que esse “grupo de referência” composto de 33.145 entidades, que representam 14% do total das FASFIL, fosse uma aproximação satisfatória do universo que se queria examinar, como uma fotografia do terceiro setor em 2016. Pôde-se então determinar – através dos números e informações até aqui apresentadas – que esse universo estaria assim subdividido: (1) as FASFIL da categoria de assistência social são 24.067 e correspondem a 72,61% do universo delimitado; (2) as entidades do subgrupo de defesa de direitos de grupos e minorias são 3.430 e representam 10,35% das FASFIL desse grupo de referência; (3) as FASFIL do subgrupo de outras formas de educação e ensino são 2.202 e correspondem a 6,64% do universo delimitado; (4) as entidades da categoria de meio ambiente e proteção animal são 1.689 e representam 5,10% das FASFIL desse grupo de referência; (5) as FASFIL do subgrupo de outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos são 1.594 e correspondem a 4,81% do universo delimitado e (6) as entidades da categoria de habitação são 163 e representam 0,49% das FASFIL desse grupo de referência, alcançando-se, dessa forma, a totalização de 33.145 entidades que representam 14% das FASFIL ativas em 2016.

Estabeleceu-se – a partir daí – que se escolheriam 20 entidades como um expressivo grupo que representasse o perfil desse universo de 33.145 FASFIL, com o intuito de se agendar entrevista com o representante mais apropriado de cada uma, a fim de se identificarem as possíveis interfaces dos respectivos esquemas gerais de funcionamento frente ao arcabouço operacional que é adotado pelas Iniciativas de Impacto Coletivo. A justificativa para a escolha dessas 20 FASFIL, entretanto, precisou abandonar qualquer pretensão estatístico-amstral, diante da evidente impossibilidade de se lidar com um universo de 33.145 organizações.

Percebeu-se então que seria necessário realizar uma amostragem não probabilística, a assim chamada amostra por conveniência, um tipo de amostragem que é utilizada quando não se pode ter acesso à lista completa dos indivíduos que formam a população (marco amostral). Esta técnica, na verdade, é muito comum e consiste em se selecionar uma amostra da população que seja acessível, ou seja, os indivíduos empregados para se pesquisar essa população são escolhidos apenas porque eles estão prontamente disponíveis e não porque eles teriam sido selecionados através de algum critério estatístico. Naturalmente, a principal consequência dessa escolha é que não se podem generalizar com precisão estatística os resultados obtidos.

Assim, a seleção das 20 organizações que deveriam ser entrevistadas deixou de se basear em quaisquer critérios estatísticos concretos e consistiu apenas numa avaliação subjetiva da maior notoriedade do trabalho de cada uma entre os operadores do próprio setor, expressa sempre que possível pelas eventuais premiações e reconhecimentos obtidos, procurando-se ao

menos manter nessa escolha arbitrária que seria feita por mera conveniência (entendida como facilidade de acesso para contato) uma proporcionalidade – dentre essas 20 entidades que seriam selecionadas – semelhante à do perfil de categorias e subgrupos que compõem o universo de 33.145 FASFIL que se tinha estabelecido.

Entretanto, não se deu maior relevância à localização da sede das FASFIL, uma vez que esse é um dado de importância apenas relativa para a atuação das entidades – como já visto – e se preferiu apenas tentar direcionar as escolhas para que entre essas 20 FASFIL selecionadas se tivessem não só as de atuação local, mas um número significativo daquelas que desenvolvem atividades em múltiplas regiões do país.

A avaliação das eventuais premiações e reconhecimentos recebidos se fez através dos resultados da iniciativa Melhores ONGs do Brasil, iniciada em 2017 e que é a maior premiação do terceiro setor brasileiro, sendo um galardão já consolidado e reconhecido que oferece credibilidade adicional às ONGs laureadas. Esse prêmio tem a intenção de incentivar e dar visibilidade às boas práticas em quesitos como governança, transparência, comunicação e financiamento, contribuindo para a melhoria na gestão de todas as FASFIL participantes (foram 670 as inscritas em 2020). É uma premiação que acontece de forma anual e é aberta e gratuita para todas as FASFIL, de qualquer porte e localização geográfica. É promovida pelo Instituto Doar e pela agência O Mundo Que Queremos, em parceria com a Ambev e a TV Futura, sendo que a 5ª edição do Prêmio Melhores ONGs teve seu resultado divulgado nas últimas semanas de 2021. Todos os anos na lista dos premiados, além das 100 Melhores ONGs, se reconhecem também os destaques por região e pela causa que tutelam, apontando-se também as melhores entre as de pequeno porte e, com grande distinção, também a melhor de todas. Como estímulo adicional à participação, desde 2019 se envia – a cada uma das organizações que se inscrevem para disputar o Prêmio – um relatório gratuito e detalhado com dicas para que possam competir com chances adicionais de premiação ao participarem das edições seguintes. Além disso, é natural que a premiação anual das 100 Melhores ONGs funcione também como um farol com poderosa influência na captação de recursos, aspecto esse que se exacerbou a partir de 2020, quando se adotou uma plataforma que permitia a doação direta a cada uma das 100 organizações premiadas. Enfim, essas listas dos 4 últimos anos, que foram as que se utilizaram como parâmetro para a seleção das 20 organizações que participariam deste trabalho, estão disponíveis e se podem acessar livremente nos links indicados, conforme segue:

- 2017: <https://www.institutodoar.org/100-melhores-ongs-do-brasil-edicao-2017/>

- 2018: <https://melhores.org.br/de2018/>

- 2019: <https://melhores.org.br/em2019/>

- 2020: <http://www.premiomelhores.org/conheca-as-melhores-ongs-de-2020/>

Assim, entre maio de 2020 e outubro de 2021 foram abordadas as 20 FASFIL selecionadas, via telefônica inicialmente (nem sempre bem sucedida), contato esse que se reiterava sempre, via e-mail ou mídia social, ocasião na qual se formalizava o convite para participarem do estudo que se lhes apresentava brevemente, antecipando-lhes que dizia respeito às Iniciativas de Impacto Coletivo, explicando-lhes ainda a intenção de – caso aceitassem – se agendar uma entrevista com o representante que julgassem mais apropriado indicar, a fim de se conversar a respeito das atividades e do funcionamento da entidade. Ao final dessas tentativas iniciais, os contatos avançaram quase sempre de forma lenta e claudicante, uma vez que as dificuldades para se levar a bom termo apenas o contato em si acabavam se desdobrando frequentemente em todo tipo de impedimentos – seja pelas dificuldades impostas pelos diversos *lockdowns*, quanto pela grande quantidade de funcionários que se encontravam em *home office* com suas atividades reduzidas, seja também pelos longos períodos em que se verificaram grandes reduções na quantidade de funcionários ativos de modo geral, situações essas que foram a todos impostas pela pandemia da COVID-19.

Desta forma, as 20 FASFIL selecionadas para serem contatadas e que constituíram a amostra acessível que se elaborou por mero critério de conveniência, respeitaram quanto possível a proporcionalidade do universo que já se tinha delimitado – sem que isso lhes emprestasse qualquer relevância estatística, é claro – apenas por arbitrariedade do pesquisador, mas sem qualquer juízo de valor nem demérito para com todas as outras que não foram aqui incluídas entre elas, que são as seguintes:

(I) 15 entidades (72,61% da amostra = 14,52) de alguma forma conexas à categoria de assistência social, todas com um viés operacional minimamente voltado para a educação ou formação (às vezes até completamente), uma vez que foi este o setor que se escolheu como cenário de fundo deste estudo, tendo sido – boa parte das 15 FASFIL abaixo elencadas – selecionadas entre as mais premiadas:

- sendo 7 entre as mais reconhecidas pelas suas atividades, que foram

1ª.) AMIGOS DO BEM, Instituição Nacional Contra a Fome e a Miséria (sua denominação estatutária), que tem sua sede à Rua Doutor Gabriel de Resende, próximo à Móoca em São Paulo. Foi fundado em 1993 por um pequeno grupo de amigos, liderado por Alcione

Albanesi. Hoje é um dos maiores projetos sociais do país e atende, regularmente, a mais de 75 mil pessoas no sertão de Alagoas, de Pernambuco e do Ceará. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs em 2017 e em 2018, em 2020 o AMIGOS DE BEM foi escolhido como a Melhor ONG do Brasil.

2ª.) ASSOCIAÇÃO VAGA LUME, que se encontra estabelecida à Rua Aspicuelta, na Vila Madalena em São Paulo e foi fundada em 2003, após uma série de acontecimentos preparatórios nos anos anteriores. Conforme relata a própria associação, as amigas Sylvia, Laís e Fofa queriam conhecer mais sobre o país em que viviam e, por isso, escolheram viajar pela maior região do Brasil: a Amazônia Legal brasileira, que ocupa 60% do nosso território. Contudo, como não pretendiam apenas aprender e conhecer – mas desejavam também deixar algo para quem elas encontrassem durante essa sua viagem – tiveram a ideia de levarem livros para formarem mediadores de leitura pelos lugares onde passassem. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs em 2017 e em 2020, em 2018 a VAGA LUME foi escolhida como a Melhor ONG no setor da educação (por levar a luz da leitura, então, a 99 comunidades de 22 municípios da Amazônia Legal).

3ª.) FUNDAÇÃO ABRINQ, que tem sede na Rua Araguari em Moema, na cidade de São Paulo e é uma organização sem fins lucrativos criada em 1990 com a missão de promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes. Apesar de ser completamente independente, é obviamente uma emanção da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – ABRINQ – fundada em 1985, que é a entidade sem fins lucrativos que exerce a representação oficial da indústria e do setor de brinquedos. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil em 2017.

4ª.) INSTITUTO AYRTON SENNA que se encontra estabelecido à Rua Doutor Fernandes Coelho em Pinheiros, na cidade de São Paulo. Foi fundado em 1994 como uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de dar a crianças e jovens brasileiros oportunidades para desenvolverem seus potenciais por meio da educação de qualidade. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil em 2017.

5ª.) PROJETO UERÊ, localizado à Rua Tancredo Neves, na Baixa do Sapateiro (aquela mesma da clássica canção de Ary Barroso) do Complexo da Maré, na cidade de Rio de Janeiro, foi efetivamente fundado em 1998, quando o projeto “Escola sem Portas nem Janelas” – iniciado em 1980 com grupos de crianças e jovens em situação de rua – e sua fundadora Yvonne Bezerra de Mello deixaram as ruas da cidade do Rio de Janeiro para ganharem a atual sede.

Entre outras láureas, Yvonne Mello recebeu no *Cultures of Peace Forum* de Berlim em 2007 o prêmio *European Culture of Peace Award for Social Engagement*, recebeu em 1994 o Prêmio Jabuti na categoria reportagem com o seu livro *As Ovelhas Desgarradas e seus Algozes* (sobre os meninos da Candelária) e, em 2020, recebeu o prêmio *Bic Cristal Pen Award* entregue como reconhecimento e oferta de apoio financeiro durante a pandemia a 10 ONGs escolhidas nas regiões do mundo.

6ª.) TODOS PELA EDUCAÇÃO, com sede na Avenida Paulista em Cerqueira César, na cidade de São Paulo, é uma OSC sem fins lucrativos, não governamental e sem ligação com partidos políticos, que tem como único objetivo mudar substancialmente a qualidade da Educação Básica no Brasil, sendo exclusivamente financiado por recursos privados, não recebendo nenhum tipo de verba pública, a fim de se lhe assegurar a independência necessária para que livremente proponha mudar o que precisar ser mudado, desafiando-se para tal seja lá o que for que se precise desafiar. O Todos foi simbolicamente fundado em 6 de setembro de 2006, no Museu do Ipiranga, em São Paulo, um dia antes de se comemorar a Independência do Brasil, a fim de se sublinhar o entendimento que tem o Todos Pela Educação, de que um País só é verdadeiramente independente quando estiver oferecendo educação de qualidade para todos. Assim, o Todos trabalha para melhorar a formulação e a implementação de políticas educacionais estruturantes, através de uma série de ações que propõem ou reivindicam políticas públicas que assegurem aprendizagem e igualdade de oportunidades para as crianças e jovens do Brasil. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil em 2019.

7ª.) VOCAÇÃO, estabelecida à Rua Amacás no Campo Limpo, na cidade de São Paulo, é uma OSC que – através de seu trabalho com comunidades, em projetos de educação integral nos quais investe tanto em cursos profissionalizantes quanto na prestação de serviços para empresas – se dedica desde 2015 ao desenvolvimento das habilidades das pessoas. Na verdade, era a antiga Ação Comunitária do Brasil, fundada em 1966 pelos empresários Francisco Matarazzo Sobrinho, Paulo Ayres Filho, Ruy Mesquita e José Martins Pinheiro Neto, numa época em que não existiam no país quaisquer projetos sociais arrojados. Premiada como a Melhor ONG do Brasil em 2017 e, nesse mesmo ano, premiada igualmente como a Melhor ONG no setor da educação (coroando-se duplamente uma trajetória de 50 anos de inovação e transparência, durante os quais atendeu quase 200 mil pessoas, em prol de uma sociedade mais justa e igualitária). Premiada ainda como uma das 100 Melhores ONGs em 2018, em 2019 e em 2020, tendo em 2019 recebido também o prêmio de Melhor ONG da região Sudeste do Brasil.

- sendo 4 entre as de orçamentos notoriamente mais generosos, que foram

8ª.) FUNDAÇÃO LEMANN, que se encontra estabelecida à Rua dos Pinheiros no bairro de mesmo nome, na cidade de São Paulo. Foi fundada em 2002 como uma organização de filantropia familiar, que tem a sua atuação centrada nos pilares estratégicos da educação e das lideranças, a partir da visão de um Brasil mais justo e avançado, num salto de qualidade que vislumbra que o país somente alcance se todos tiverem a oportunidade de ampliarem o seu potencial e, assim, gerarem o seu quinhão de impacto positivo no mundo.

9ª.) FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO, com sede na Rua Marquês de Pombal, no Centro da cidade do Rio de Janeiro, foi criada em 1977, quando as dificuldades de acesso à escola eram um problema crítico, visto que a população em idade escolar que estava realmente matriculada no Brasil era de 67% para o ensino fundamental e 10% no ensino médio, segundo a PNAD (IBGE). Diante desses desafios, em 1978 se criou o Telecurso, cuja metodologia passou a ser adotada como política pública em 1995, numa parceria com o Ministério da Educação. Em 1997 foi criado o canal Futura, um projeto social mantido com parceiros do terceiro setor e da iniciativa privada, cuja programação abrange conhecimentos úteis para o dia-a-dia juntamente com ações de mobilização social, aos quais se alia também o entretenimento.

10ª.) INSTITUTO UNIBANCO, localizado na Avenida Paulista, em Cerqueira César na cidade de São Paulo, foi criado em 1982. É uma instituição sem fins lucrativos que trabalha para que – através de intervenções na gestão educacional – se consigam obter avanços contínuos na qualidade da educação pública para o ensino médio.

11ª.) ITAÚ SOCIAL, com sede na Avenida Paulista na Bela Vista, na cidade de São Paulo, desde 1993 desenvolve programas que buscam colaborar com a melhoria da educação pública brasileira, programas esses que são estruturados em duas linhas de atuação, sendo uma em prol da formação de profissionais da educação e a outra a favor do fortalecimento da sociedade civil.

- sendo 3 entre as poucas entidades especializadas em dar suporte ao próprio terceiro setor, que foram

12ª.) GIFE, Grupo de Institutos, Fundações e empresas, está estabelecido à Avenida Faria Lima no Jardim Paulistano, na cidade de São Paulo. Nasceu como grupo informal em

1989 e foi instituído como organização sem fins lucrativos em 1995, funcionando como a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas.

13ª.) INSTITUTO DOAR, localizado na cidade de São Paulo, nasceu em 2012, durante o evento ONG Brasil, pela oportunidade de se mobilizarem as quase 600 organizações presentes para o lançamento do Dia de Doar e, também, do Selo Doar, iniciativas que foram incubadas e desenvolvidas pelo instituto. A partir de 2017, quando se receberam mais de 1.500 inscrições, se instituiu o prêmio 100 Melhores ONGs do Brasil (<http://www.premiomelhores.org/sobre-o-premio/>), que em sua 5ª edição de 2021 foi realizado pelo instituto em parceria com a Ambev e o instituto O Mundo que Queremos. Através do prêmio, com inscrição gratuita e aberto às FASFIL de qualquer porte e localização geográfica, se consegue elaborar um mapeamento das operações de centenas de organizações pelo Brasil afora.

14ª.) O MUNDO QUE QUEREMOS, com sede na Rua Doutor Virgílio de Carvalho Pinto em Pinheiros, na cidade de São Paulo, tem como objetivo atuar em prol de causas para se melhorar o mundo, sendo constituída pelo Instituto O Mundo Que Queremos, pela Agência Valor Compartilhado e pela Produtora Um Novo Olhar.

- sendo 1 entre as poucas organizações internacionais dedicadas localmente à área da educação, que foi

15ª.) UNITED WAY BRASIL, estabelecida na Rua Desembargador Eliseu Guilherme no Paraíso, na cidade de São Paulo, foi fundada há mais de 130 anos nos EUA e é a maior organização de filantropia do mundo.

(II) 2 entidades (10,35% da amostra = 2,07) de alguma forma conexas ao subgrupo de defesa de direitos de grupos e minorias, ambas com um viés operacional significativamente voltado para a educação ou formação, uma vez que foi este o setor que se escolheu como cenário de fundo deste estudo, tendo sido assim selecionadas ambas entre as mais premiadas:

16ª.) ESCOLA DE GENTE – Comunicação em Inclusão, localizada na Avenida Evandro Lins e Silva na Barra da Tijuca, na cidade do Rio de Janeiro, é uma ONG criada em 2002, com o propósito de se colocar a comunicação a serviço da inclusão na sociedade para benefício de grupos vulneráveis, como por exemplo as pessoas com deficiência, através da difusão de

práticas acessíveis, que são alicerçadas na criação de metodologias, projetos e programas inovadores. Premiada como a Melhor ONG do Brasil na categoria de Direitos Humanos em 2020.

17ª.) ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL E ASSISTENCIAL CASA DO ZEZINHO, com sede na Rua Anália Dolácio Albino em Campo Limpo, na cidade de São Paulo, foi fundada em 1994 como um espaço destinado a crianças e jovens oriundos das famílias de baixa renda das vizinhanças, a fim de lhes desenvolver as potencialidades humanas. Premiada como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil em 2017 e em 2019.

(III) 1 entidade (6,64% da amostra = 1,32) de alguma forma conexa ao subgrupo de outras formas de educação e ensino, porém com um viés operacional significativamente voltado para a educação e a formação, uma vez que foi este o setor que se escolheu como cenário de fundo deste estudo, tendo sido assim selecionada entre as mais premiadas:

18ª.) INSTITUTO RAMACRISNA, estabelecido na Rua Mestre Ramacrisna no Bairro Santo Afonso, na cidade de Betim, é uma OSC fundada em 1959 pelo jornalista Arlindo Corrêa da Silva. Sem fins lucrativos, sem vínculos religiosos ou partidários, o instituto se compõe de conselhos deliberativo e fiscal e é dirigido por uma diretoria executiva. Vem desenvolvendo, há mais de 60 anos, atividades de aprendizagem, de esporte, lazer e culturais, mas também se dedica, por exemplo, a projetos profissionalizantes, de geração de trabalho e renda, dirigidos a comunidades em situação de vulnerabilidade social, que hoje contemplam pelo menos 10 cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte. O fundador Arlindo sempre tivera o sonho de contribuir com a sociedade e, em meados da década de 50, percebendo que o melhor caminho para se prevenirem os problemas sociais era a educação, iniciou as atividades com oito crianças, levando meninos de rua para sua própria casa, em Belo Horizonte. Em 1959, registrou a organização social em cartório, com o nome do líder religioso hindu Sri Ramakrishna (1836-1886), cuja vida, obra e legado tinham impressionado vivamente Arlindo, visto que Ramakrishna pregava a harmonia das religiões (segundo seus biógrafos reiteradamente mencionam, dizia: *"To realize God is the one goal in life. So many religions, so many paths to reach one and the same goal: move towards the same God, though using different ways..."*), asseverando ainda que é o conhecimento que leva à união entre os homens. Por esses e talvez por outros motivos, a mensagem de Ramakrishna inspirou muitos de seus discípulos a viverem literalmente um evangelho do serviço social, ao fundarem em diferentes lugares da Índia hindu,

depois de sua morte, inúmeras instituições de assistência social bastante diversificadas (saúde, gestão rural, ensino fundamental, médio e superior, socorro em desastres, bem-estar tribal), as quais ostentavam o nome do mestre e foram sucessivamente abertas ao longo de muitas décadas, desde 1897 até 1976, a quanto se sabe, de tal forma que até mesmo Rabindranath Tagore (1861-1941) homenageou Ramakrishna, escrevendo um poema sobre o líder hindu. Sob uma tal inspiração, e com cada vez mais crianças, o espaço na casa de Arlindo foi se tornando insuficiente e ele contou com a participação de amigos para comprar alguns lotes na periferia de Betim. Assim, em 1960 se iniciou a construção dos prédios, sendo o primeiro inaugurado em 1963 e, no ano seguinte, um segundo, que funcionou como internato até 1992. Quando o fundador morreu, em 1993, deixou o conselho deliberativo organizado para seguir dirigindo a entidade. Premiado como uma das 100 Melhores ONGs do Brasil em 2018, em 2019 e em 2020. Premiado também como a Melhor ONG de Assistência Social no Brasil em 2018.

(IV) 1 entidade (5,10% da amostra = 1,02) de alguma forma conexa à categoria de meio ambiente e proteção animal, porém com um viés operacional significativamente voltado para a educação ou formação, uma vez que foi este o setor que se escolheu como cenário deste estudo, tendo sido selecionada entre as mais premiadas:

19ª.) INSTITUTO AKATU, localizado na Alameda Campinas no Jardim Paulista, na cidade de São Paulo, surgiu como embrião dentro do Instituto Ethos (OSC fundada em 1998 em São Paulo, para mobilizar empresas na construção de uma sociedade sustentável e justa) e nasceu no Dia do Consumidor, em 15 de março de 2001, como uma organização sem fins lucrativos que desenvolve ações para o consumo consciente, sensibilizando e engajando a sociedade para um consumo com melhor impacto, como define a entidade, que diz acreditar no poder transformador do consumidor. Não significa deixar de consumir, esclarece, mas consumir diferente, sem excessos nem desperdícios, inspirados por atividades que focam a mudança de comportamento do consumidor, articuladas em dois esforços distintos: a educação e a comunicação. Premiado como a Melhor ONG de Meio Ambiente no Brasil em 2017.

(V) e 1 entidade (4,81% da amostra = 0,96) de alguma forma conexa ao subgrupo de outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos, porém com um viés operacional

significativamente voltado para a educação ou formação, uma vez que foi este o setor que se escolheu como cenário deste estudo, tendo sido selecionada entre as mais premiadas:

20ª.) INSTITUTO SOU DA PAZ, com sede na Rua Luís Murat em Pinheiros, na cidade de São Paulo, foi criado em 1999 com o objetivo de apresentar soluções para quem sofre todos os dias com criminalidade e violência. Foi uma emanção natural da campanha pelo desarmamento Sou da Paz que foi lançada por um grupo de estudantes em 1997 para dar destaque ao tema, então pouco debatido, apesar de um estudo da ONU de 1996 já apontar o Brasil como o país onde mais se matava por armas de fogo no mundo. Premiada como a Melhor ONG de Direitos Humanos no Brasil em 2019.

Assim, depois das grandes dificuldades já mencionadas para se contatarem todas as 20 organizações selecionadas, um grupo de 8 entidades concordou em que se conduzisse a bom termo a sua participação neste estudo, o que ratificou o uso do critério da conveniência nesta pesquisa, ao se selecionar a amostra da população de FASFIL entre aquelas entidades que se mostraram acessíveis, o que permitiu levar adiante o estudo, ainda que seus resultados viessem a oferecer simplesmente generalizações indicativas e nenhuma inferência estatística peremptória.

1.4.4. As 8 organizações que aceitaram participar deste estudo

Das 20 FASFIL que inicialmente se selecionaram para serem contatadas, respeitada a proporcionalidade apresentada pelo universo delimitado, foram todas convidadas a indicarem um seu representante para ser entrevistado como parte deste estudo, mas nem todas as entidades responderam e apenas 8 organizações concordaram em levar a bom termo a sua participação, o que permitiu que se prosseguisse com a pesquisa, uma vez que era essa – afinal – a amostra da população que se mostrou acessível, o que atendia o critério de conveniência para se levar adiante este trabalho.

De fato, entre maio de 2020 e outubro de 2021 foram sendo sucessivamente contatadas as 20 FASFIL escolhidas, via telefônica inicialmente e, posteriormente, via e-mail ou mídia social, quando se formalizava o convite para participarem do estudo a respeito das Iniciativas de Impacto Coletivo, solicitando que indicassem o representante que julgassem mais apropriado, a fim de se prosseguir o contato diretamente com o mesmo, para se definirem a melhor data e horário para se conversar a respeito das atividades e do funcionamento da entidade.

Na breve sequência de contatos que desaguava na formalização do convite, já se adiantavam uma série de detalhes, a fim de se tranquilizar cada uma das entidades a respeito daquilo que se desejava delas. Na primeira abordagem, já preliminarmente se esclarecia estar se tratando de uma pesquisa de mestrado, realizada no âmbito do Departamento de Pós-Graduação em Políticas Públicas, no Campus da UNESP em Franca. Em seguida, já se explicava sucintamente o tema de pesquisa, expondo o porquê do interesse em se traçarem paralelos operacionais com as Iniciativas de Impacto Coletivo e, enfim, se realçava o quanto seria fundamental e importante para o sucesso da pesquisa se poder contar com a participação de um representante de cada uma delas.

No segundo contato, se expunha que a entrevista teria uma duração estimada entre os 60 e os 90 minutos, que seria realizada através do *Google meet* e que sealaria livremente a respeito de uma sequência de 15 tópicos já delineados, os quais lhes eram então apresentados (Apêndice 1). Nessa mesma ocasião se solicitava ainda que o agendamento se fizesse o quanto antes lhes fosse possível, num determinado intervalo de datas e em certas faixas de horário, apenas a título de sugestão, caso tivessem outras preferências. Quase por último, mas não menos importante, se adiantava o rigoroso compromisso de que o teor da entrevista e sua gravação seriam utilizados somente com fins acadêmicos, garantindo-lhes que o conteúdo e as imagens não seriam liberados para o público, nem o todo e nem partes. E, ao se concluir, ainda se atestava expressamente que todas as respostas dadas jamais seriam vinculadas diretamente a uma específica organização entre os participantes da pesquisa. E, ao final, se agradecia sempre muito e se ficava aguardando as confirmações, que – como já adiantado – aconteceram somente em 8 casos entre as 20 tentativas realizadas.

Quanto ao formato das entrevistas, conforme já apresentado na metodologia, se preferiu optar pelas entrevistas semiestruturadas, que são particularmente adequadas para os estudos de caso porque, através dessa abordagem, o pesquisador faz perguntas predeterminadas que, todavia, permitem que o entrevistado responda com alguma flexibilidade às questões formuladas. Dessa forma, o entrevistado pode definir o mundo a partir de suas próprias perspectivas e não apenas sob as do pesquisador, o que enriquece a pesquisa descritiva, uma vez que o entrevistado se sente inteiramente à vontade para se expressar aberta e livremente (HANCOCK; ALGOZZINE 2017), o que certamente se demonstrou na prática pela visível satisfação com que quase todos os entrevistados prolongaram os seus depoimentos.

Essas 8 entrevistas foram realizadas com profissionais indicados dentre os quadros de dirigentes das próprias entidades, por elas mesmas escolhidos, todos sem exceção com grande

conhecimento sobre a entidade e o setor, de níveis hierárquicos e funções no organograma bastante diversos entre si, com pontos de vista nem sempre homogêneos sobre os 15 tópicos abordados. O tempo total das entrevistas, todas gravadas e transcritas, foi de 17 horas, visto que na maioria dos casos a conversa teve grande fluidez, sendo até necessário em 2 situações que se adiasse a conclusão para uma outra data, tendo todos os participantes indistintamente demonstrado grande disponibilidade em responder com riqueza de informações sobre todos os tópicos, que foi o que gerou uma média de mais de 2 horas de conversa por entrevista, além de num dos casos os tópicos terem sido divididos entre 2 executivos diferentes.

2. AS INICIATIVAS DE IMPACTO COLETIVO

Enquanto que, ao final da Segunda Guerra Mundial, os EUA apresentavam a maior taxa de conclusão de ensino médio do mundo, na atualidade têm enfrentado dificuldades para se manterem entre os 30 primeiros – são o 25º país, com 495 pontos – no universo de 78 países pesquisados pela OCDE no PISA 2018, obtendo os seguintes resultados nas 3 avaliações usuais: 37º em Matemática, com 478 pontos; 18º em Ciências, com 502 pontos e 13º em Leitura, com 505 pontos (OCDE, 2019). As reformas que seriam necessárias para o sistema de educação pública dos EUA vêm sendo, há décadas, impedidas pelas enormes dificuldades representadas por sua escala e complexidade. Uma tal falta de progresso traz enorme frustração aos grandes financiadores, como as Fundações Ford e Annenberg, por exemplo, que terminam por desistir de muitas de suas iniciativas. Os bilhões de dólares de inúmeros benfeitores, somados à abnegação e ao empenho extremados de professores, administradores e organizações sem fins lucrativos, chegaram até mesmo a proporcionar alguns significativos avanços pontuais em algumas salas de aula e escolas, individualmente. Um progresso generalizado do sistema, todavia, até recentemente parecia impossível de ser alcançado, quando enfim surgiu – em Cincinnati – surpreendente boa nova, contrariando as piores perspectivas que até então se desenhavam (KANIA; KRAMER, 2011).

A StrivePartnership (como *strive* pode ser traduzida por “lutar vigorosamente” ou “fazer o máximo” e *partnership* se traduz como parceria, sociedade ou associação, o próprio nome da iniciativa já era um convite a, juntos, se trabalhar pelo máximo resultado possível), foi fundada em 2006 como uma subsidiária da KnowledgeWorks Foundation (esta, por sua vez, fundada em 2000, também em Cincinnati), sendo ambas organizações sem fins lucrativos que atuam na área da educação. Cincinnati tem cerca de 310.000 habitantes e sua região metropolitana, que abrange a ponta sudoeste do estado de Ohio e, ao sul, inclui algumas áreas do norte do contíguo estado do Kentucky (cidades de Covington, Florence, Independence e região), alcança quase 2.500.000 habitantes (EDMONDSON; ZIMPHER, 2014). Em seus primórdios, a StrivePartnership pretendia enfrentar o declínio no desempenho dos alunos reunindo-se com numerosos líderes locais, a fim de trazer alguma melhora à educação em toda a região metropolitana. Apesar dos cortes orçamentários e da recessão, em dezenas das regiões mais críticas, pertencentes a três grandes distritos escolares públicos¹, a StrivePartnership e seus

¹ Distrito escolar público, comandado por um superintendente, é a unidade geográfica de administração local que tem como principais funções administrar o orçamento para o funcionamento das escolas, contratar e gerenciar o staff central e os diretores das escolas, responder com agilidade às prioridades, crenças e valores da comunidade. Abrange escolas de ensino que são, em geral, assim divididas, no esquema K-12 (que vai do jardim de infância,

associados conseguiram incrementar significativamente as taxas de sucesso escolar, durante os primeiros quatro anos da parceria. Assim, foi muito animador poder detectar as tendências positivas, nesse pouco tempo, que já eram alcançadas para quase 65% dos 53 indicadores de sucesso que são habitualmente monitorados pela StrivePartnership, entre os quais se incluíam as notas de leitura e de matemática do quarto ano (alunos entre 9 e 10 anos, geralmente), o número de crianças da pré-escola adequadamente preparadas para ingressarem no jardim da infância e as taxas de conclusão do ensino médio (KANIA; KRAMER, 2011), ficando – a partir daí – claro para todos que já se encontrara uma alternativa através da qual se podiam obter significativos bons resultados onde tantos outros esforços, igualmente meritórios, haviam anteriormente falhado (STRIVE, 2010).

Esse surpreendente sucesso alcançado pela StrivePartnership se fundamentava na iniciativa, totalmente inédita até então, de se mobilizar um numeroso grupo - entre os mais relevantes líderes da comunidade - que se dispusesse a abandonar as suas agendas individuais em prol de uma abordagem coletiva que contribuísse de forma significativa para a melhora no desempenho dos alunos. Assim, participaram desse primeiro grupo desde autoridades municipais, presidentes de oito universidades e faculdades comunitárias, diretores de importantes fundações privadas e corporativas, representantes de distritos escolares, até os diretores executivos de centenas de instituições sem fins lucrativos e de grupos de pressão ligados à educação, constituindo-se assim em mais de 300 líderes regionais. O aspecto mais relevante foi ter-se conseguido alcançar o convencimento generalizado de que, a menos que todos os componentes da estrutura melhorassem ao mesmo tempo, não faria grande diferença se se corrigisse apenas um ou outro ponto – aqui ou ali – de todo o ciclo educacional, como em tantas outras ocasiões já se insistira anteriormente em fazer. Claramente, uma missão talmente ambiciosa não poderia ser solitariamente realizada por qualquer uma das organizações envolvidas, por mais inovadora ou poderosa que fosse, se o estivesse tentando de forma isolada. A partir dessa simples constatação, todos os participantes foram, gradualmente, se dando conta de que o mais conveniente era que todos passassem a trabalhar juntos, a fim de se desenvolverem melhorias que fossem significativas para todos os estágios da vida dos jovens

kindergarten, até o 12º ano): nível fundamental, dos 5 aos 12 anos (*elementary*, jardim mais 6 anos) e médio, dos 13 aos 18 anos (*secondary*, dividido em *middle school* e *high school*, 3 anos cada). São quase 14.000 os distritos em todos os EUA, nos quais se educam – aproximadamente – 57 milhões de estudantes, em média cerca de 4.100 alunos por distrito. E, sendo um dos 88 condados nos quais se dividem o estado de Ohio, o condado de Hamilton – com cerca de 900.000 habitantes e localizado no extremo sudoeste do estado – inclui a cidade de Cincinnati e se divide em 22 distritos escolares públicos, sendo que, no total, são 611 no estado de Ohio (U.S. CENSUS BUREAU, Oct 2011).

daquela região (KANIA; KRAMER, 2011). Nascia assim a iniciativa “Do berço até a carreira” (em inglês, *Cradle to Career*), graças à inovadora concepção da agora StriveTogether (mudança ocorrida em 2011, quando deixou de ser uma iniciativa meramente local e regional, para se transformar em uma atividade nacional, passando a dar suporte a comunidades ao redor de todo o país), através da qual todas as partes envolvidas perceberam que não se tratava simplesmente de se receber mais dinheiro, mas sim de se pensar sistematicamente sobre como se poderiam construir parcerias que trouxessem uma melhora no desenvolvimento escolar dos alunos, ao mesmo tempo em que se trabalhava o indivíduo como um todo e não apenas academicamente, em conjunto com as comunidades e com os pais, trazendo todos à mesa (EDMONDSON; ZIMPHER, 2014).

Diferentemente de tudo o que até então se tentara, a StriveTogether procurou sempre fazer com que todos os numerosos participantes – já conectados anteriormente com a comunidade educacional – passassem a se concentrar em um único conjunto de metas: compartilhadas, definidas e avaliadas de forma unívoca, através da elaboração de um meticuloso processo que foi cuidadosamente estruturado desde o seu início. Todos os participantes se dividiram em 15 Redes de Sucesso do Estudante (em inglês, *Student Success Networks*), definidas pelos diferentes tipos de atividades, tais como educação infantil, tutoria extra-classe, engajamento cívico e comunitário, atividades extra-curriculares, saúde emocional, resiliência, entre outros (STRIVE, 2010). Durante os primeiros anos, cada uma das redes de sucesso passou a se reunir com *coaches* e facilitadores por duas horas a cada duas semanas, a fim de se desenvolverem indicadores de desempenho que fossem por todos compartilhados, em todas as redes, interna e externamente. Ao mesmo tempo, se discutiam os progressos alcançados e – sobretudo – aprendiam uns com os outros, enquanto podiam ir também alinhando cada vez melhor os seus esforços para se apoiarem mutuamente e com maior eficácia ao longo do tempo. E é justamente esse compromisso, estabelecido por um numeroso grupo de agentes e entidades tão diferentes, mas que compartilham uma agenda comum com o intuito de se resolver um problema social específico, o que precisamente define a Iniciativa de Impacto Coletivo, materializada tanto na organização quanto no próprio processo com que esta desenvolve as suas atividades (KANIA; KRAMER, 2011).

Entretanto, a ideia da colaboração em si, na verdade, não tem nada de novo. Afinal, ao longo dos tempos, a história da humanidade – em especial a mais recente – vem apresentando incontáveis projetos de assistência, de solidariedade, apoios, parcerias, ações integrativas, de auxílio, redes e tantas outras modalidades de esforços conjuntos. As Iniciativas de Impacto

Coletivo, todavia, são profundamente distintas de quaisquer outros empreendimentos desse tipo. Afinal, se distinguem por se apoiarem em uma infraestrutura centralizada de suporte, a qual é constituída por uma equipe de dedicação exclusiva, responsável pela gestão de um processo estruturado no qual: (a) se leva adiante uma agenda comum, (b) a qual é avaliada ao longo do tempo mediante critérios de medição compartilhados que são previamente acordados entre todos os participantes, (c) estabelecendo-se rotinas e procedimentos simples – mas eficazes – que permitam que se mantenha uma comunicação continuada entre os mesmos e (d) estimulando-se a multiplicação das atividades de revigoramento mútuo, a fim de que cada um dos envolvidos colabore sempre com o seu máximo potencial. Cumpre observar, entretanto, que apesar de serem muito mais frequentes na área da educação, algumas Iniciativas de Impacto Coletivo tratam de outras questões sociais para as quais, a fim de se resolver em conjunto um problema igualmente complexo, se demanda a seus numerosos participantes que modifiquem o seu comportamento prévio da mesma forma (KANIA; KRAMER, 2011).

O Elizabeth River Project, por exemplo, que tinha por objetivo a despoluição do Rio Elizabeth no sudeste do estado da Virgínia, o qual ao longo de décadas vinha recebendo toda sorte de lixo industrial, foi fundado pela jornalista Marjorie Mayfield Jackson em 1993, na cidade de Portsmouth, com cerca de 100.000 habitantes, e se encontra até hoje plenamente ativo. Mais de uma centena de interessados abraçaram essa iniciativa, já em seu início, no qual se estabeleceu um plano articulado em 18 pontos que visava recuperar a respectiva bacia hidrográfica, contando-se entre os participantes originários inúmeras dezenas de empresas locais, organizações ambientais, grupos comunitários, escolas e universidades, juntamente com os 4 governos municipais da região, mais o Departamento de Qualidade Ambiental da Virgínia, a Agência Federal de Proteção Ambiental e a Marinha dos EUA. Em 2008, passados os primeiros 15 anos, já se viam alguns significativos resultados: o equivalente a mais de 167 alqueires paulistas de terras (com 24.200 m² cada alqueire) foram preservados ou tiveram sua vegetação recuperada; o lixo despejado foi reduzido em quase 98.000 toneladas; a qualidade da água melhorou dramaticamente; as concentrações dos principais agentes cancerígenos foram reduzidas em quase seis vezes; as águias americanas voltaram a fazer ninhos nas margens, como é costumeiro dessas aves, e dezenas de espécies de peixes e ostras repopularam todas as áreas recuperadas. Também as empresas iniciaram a por em prática as Iniciativas de Impacto Coletivo para enfrentarem os problemas sociais, tal como a Mars, por exemplo, conhecida fabricante das marcas de chocolate M & M's e Snickers, que está melhorando as vidas de mais de 500.000 pessoas, familiares e colaboradores de fazendeiros de cacau pobres da Costa do Marfim – um

país da costa ocidental da África que tem uma população aproximada de 25.000.000 de habitantes – onde ela adquire grande parte do cacau de que se utiliza. A fim de que se adotem melhores práticas agrícolas para se multiplicar o rendimento por alqueire, aumentando drasticamente a renda dos agricultores e melhorando a sustentabilidade da cadeia de suprimentos, a Mars está trabalhando com os governos locais, com organizações não-governamentais (ONGs) e até mesmo com concorrentes diretos, coordenando as atividades de todos os parceiros, entre os quais se alinham: o Banco Mundial, que financia novas e melhores estradas; o governo da Costa do Marfim, que disponibiliza mão-de-obra apropriadamente qualificada e ONGs que se encarregam de implementar as melhorias nos cuidados de saúde, nutrição e educação das comunidades onde se cultiva o cacau. Um derradeiro exemplo de diversidade quanto aos problemas sociais com os quais se pode colaborar, é o esforço de todo um município para se reduzir e prevenir a obesidade infantil em crianças do ensino fundamental, na cidade de Somerville, no estado de Massachusetts, que conta com cerca de 85.000 habitantes e, coincidentemente, é um dos principais centros de imigração lusa e brasileira nos EUA. Batizada de *Shape up Somerville* (em português, Fique em forma, Somerville) e encabeçada por Christina Economos, professora adjunta da School of Nutrition Science da famosa Universidade Tufts local, a iniciativa foi financiada pelos Centros de Controle e Prevenção de Doenças, pela United Way da Massachusetts Bay, pela Fundação Robert Wood Johnson e pela Blue Cross Blue Shield de Massachusetts, contando com a participação de autoridades governamentais, empresas, organizações sem fins lucrativos, educadores e cidadãos, os quais coletivamente definiram as iniciativas de prevenção para o bem-estar e contra o ganho de peso. As escolas concordaram em promover atividade física, em ensinar nutrição e em oferecer alimentos mais saudáveis, enquanto as lanchonetes e restaurantes que servissem alimentos nutritivos com baixo teor de gordura podiam expor ao público um vistoso certificado de participação. A cidade toda se organizou, repintando as faixas de pedestres e até se modificando algumas calçadas, a fim de se incentivarem mais crianças a irem a pé para a escola e, também, promovendo uma feira de frutas, verduras e legumes a fim de se facilitar a compra regular de produtos oferecidos diretamente pelos agricultores. Ainda, se procurou incentivar um estilo de vida saudável como, por exemplo, através do oferecimento de mensalidades a preços reduzidos nas academias para os funcionários da municipalidade e seus familiares. Assim, em apenas 3 anos, de 2002 a 2005, se alcançou uma redução estatisticamente significativa no índice de massa corporal entre as crianças de toda aquela comunidade (KANIA; KRAMER, 2011).

Fica bem evidenciado que as mudanças sociais em larga escala – em iniciativas tão diversas quanto as três apresentadas no parágrafo anterior, além da StriveTogether, que é um verdadeiro *benchmark* para o terceiro setor – prescindem da intervenção isolada de organizações individuais e se beneficiam de uma melhor coordenação entre os mais diversos setores e organizações que se disponham a participar. Não se pode sugerir, entretanto, que todos os problemas sociais necessariamente demandem uma Iniciativa de Impacto Coletivo para serem solucionados, uma vez que algumas situações podem ser, eventualmente, até melhor resolvidas através da atuação individual de alguma organização. O sucesso de uma ação solitária, entretanto, se explica simplesmente pelo fato de que, como certos problemas sociais são eminentemente técnicos e se encontram muito bem definidos, a sua solução é previamente conhecida e algumas organizações têm a competência para levá-los a bom termo sozinhas, como, por exemplo, no caso da construção de um centro de lazer, de uma escola, de um ginásio de esportes, de um hospital ou no financiamento de bolsas de estudos para o ensino técnico, universitário ou de pós-graduação. Igualmente, se consegue compreender que muitos dos mais graves e complexos problemas sociais alcancem um progresso substancialmente maior - rumo às suas soluções - quando os governos, as empresas, as organizações sem fins lucrativos e a população conseguem se reunir em torno de uma agenda comum a fim de se desencadear, assim, uma Iniciativa de Impacto Coletivo. Acostumados a se concentrarem em suas ações independentes como o principal veículo para a mudança social, os financiadores e as organizações sem fins lucrativos – muitas vezes – ainda ignoram o potencial das Iniciativas de Impacto Coletivo e, por isso, até o momento, estas não têm a frequência desejável, não porque isso não seja possível, mas simplesmente porque as tentativas são menos frequentes do que poderiam ser. Na realidade, o que ocorre é que muitas organizações sem fins lucrativos trabalham em desacordo umas com as outras, ao tentarem criar as suas próprias soluções independentes para se solucionar ou amenizar os principais problemas sociais, o que, muitas vezes, multiplica desnecessariamente os recursos que seriam necessários para se obter resultados significativos. Mesmo nos EUA, onde existem centenas de milhares de organizações sem fins lucrativos, se pratica ainda com grande frequência – um pouco menos, a cada dia, todavia – a abordagem do “impacto isolado”. De fato, são cada vez menores as evidências de que as iniciativas individuais de qualquer organização possam ser a melhor maneira, num mundo complexo e interdependente como o de hoje, para se resolver a maioria dos problemas sociais mais importantes, para os quais nenhuma organização – na verdade – está apta a resolvê-los totalmente sozinha (KANIA; KRAMER, 2011).

2.1. As principais características das Iniciativas de Impacto Coletivo

Constata-se que as mais bem-sucedidas entre as Iniciativas de Impacto Coletivo apresentam todas, sem exceção conhecida, cinco características recorrentes, que permitem alcançar resultados expressivos ao produzirem um perfeito alinhamento dos esforços, sempre que essas características ocorram simultaneamente: 1.) a definição de uma agenda comum; 2.) o estabelecimento de critérios de medição compartilhados; 3.) o desenvolvimento de atividades de revigoração mútuo entre as partes envolvidas; 4.) a manutenção de procedimentos de comunicação continuada; e 5.) o estabelecimento de uma infraestrutura centralizada de suporte, constituída por uma equipe exclusivamente dedicada (HANLEYBROWN; KANIA; KRAMER, 2012).

2.1.1. Uma agenda comum

A ideia de um entendimento do problema que seja comum a todos os participantes, associada à abordagem conjunta para que esse problema seja resolvido através de ações acordadas, são os pontos fundamentais para que cada um dos integrantes de uma Iniciativa de Impacto Coletivo efetivamente alcance uma visão compartilhada da mudança. Na verdade, em situações ordinárias é muito frequente que nos grupos de trabalho com numerosos participantes, os quais acreditam estar trabalhando numa mesma questão social, venham posteriormente a descobrir que – de fato – não se trata do mesmo problema, pois cada um dos atores tem uma definição um pouco diferente, tanto para o problema quanto para a meta final a ser alcançada. Essas diferenças terminam até por serem facilmente ignoradas, sempre que as organizações trabalhem em iniciativas isoladas, ainda que dentro de um mesmo projeto, mas de forma totalmente independente entre elas, sob o risco de que a fragmentação dos esforços comprometa algum aspecto da repercussão geral, notadamente quanto ao desperdício de recursos e energias. Mas, essas mesmas diferenças, quando se trata das Iniciativas de Impacto Coletivo, devem ser necessariamente discutidas e devidamente superadas (KANIA; KRAMER, 2011).

Entretanto, não é indispensável que cada um dos participantes concorde com todos os outros participantes em todas as dimensões da iniciativa, visto que permanecem alguns desacordos pontuais em quase todos os exemplos conhecidos de impacto coletivo. Na verdade, o aspecto fundamental da agenda comum, a fim de que todos os participantes se encontrem concordes e perfeitamente unificados, é o de que sejam encontrados os precisos termos de consenso geral para os principais objetivos da Iniciativa de Impacto Coletivo, a fim de que esta possa funcionar em uníssono. Afinal, o grande movente de cada um dos atores envolvidos é sempre o de que as soluções encontradas terminem por serem as mais funcionais possíveis para

as populações a quem se pretende ajudar ou servir, contrariamente ao que muitas políticas públicas logram oferecer (DAWSON; SLAUGHTER, 2019).

Naturalmente, os patrocinadores, doadores e financiadores das Iniciativas de Impacto Coletivo podem e devem desempenhar um importante papel em fazer com que as organizações participantes adotem realmente essa agenda comum. Em Cincinnati, ao invés de subsidiarem uma infinidade de estratégias de centenas de diferentes organizações sem fins lucrativos, os patrocinadores se compuseram a fim de apoiarem os objetivos centrais da então StrivePartnership. No caso da Greater Cincinnati Foundation, uma fundação comunitária fundada em 1963 e que desfruta até hoje de extrema relevância regional, esta redefiniu as suas próprias metas – de longo tempo já anteriormente estabelecidas – para passar a colaborar com o setor da educação, apenas para que estas se tornassem compatíveis com as da Strive, passando – emblematicamente – a avaliar os progressos alcançados no setor tão somente através do boletim de resultados anuais publicado pela própria Strive. Dessa forma, sempre que um novo doador manifestava interesse em colaborar na área da educação na região da grande Cincinnati, esses benfeitores eram aconselhados por praticamente todas as principais lideranças do segmento a se associarem às iniciativas desenvolvidas pela StrivePartnership, a fim de que tivessem assegurados os melhores resultados possíveis ao se vincularem àqueles termos de consenso geral já previamente estabelecidos (KANIA; KRAMER, 2011).

2.1.2. Os critérios de medição compartilhados

A concordância a respeito da agenda comum, todavia, é insustentável sem que haja igualmente um perfeito acordo sobre como o sucesso será medido e caracterizado. Afinal, a devida satisfação para todos os atores envolvidos só pode ser efetivamente oferecida se se adotarem métricas que permitam a cada um compreender os progressos feitos, conforme estes forem sendo paulatinamente alcançados (EDMONDSON; ZIMPHER, 2014). Portanto, a coleta de dados e a medição consistente dos resultados obtidos através de indicadores – compreensíveis e pouco numerosos – que sejam periodicamente apresentados, tanto à comunidade quanto a todos os participantes, garante que os esforços permaneçam alinhados e permite que as partes envolvidas aprendam umas com as outras através dos sucessos e dos fracassos que vão se sucedendo, instaurando-se assim autênticos procedimentos de *accountability* a respeito do papel que cada participante tem a desempenhar no desenrolar de todo o processo ao longo do tempo. Naturalmente, a fim de que se consiga avaliar a participação de dezenas de organizações diferentes sob os mesmos critérios de medição, é necessário buscar o apoio da moderna tecnologia de informação para se viabilizar o desenvolvimento de sistemas

compartilhados de relatórios – que tenham o seu acesso e a sua compreensão facilitados ao máximo – garantindo-se que assim se realize uma justa avaliação dos desempenhos e uma satisfatória medição dos resultados, incrementando-se continuamente a eficiência dos esforços aplicados e permitindo uma consistente redução geral de custos ao longo do tempo. Assim, ao se assegurar a qualidade e a credibilidade dos dados coletados e dos relatórios apresentados, se permite que todos os atores envolvidos (financiadores, organizadores e beneficiários das Iniciativas de Impacto Coletivo) aprendam com o desempenho uns dos outros, aumentando-se a eficácia de todo o processo, ao mesmo tempo em que se vai paulatinamente documentando cada progresso obtido (KANIA; KRAMER, 2011).

2.1.3. As atividades de revigoramento mútuo

Deve-se observar, com muito cuidado, que as Iniciativas de Impacto Coletivo se mostram poderosas e eficazes não somente pelo número de participantes ou pela uniformidade de seus esforços, mas por lograrem coordenar um grupo muito numeroso e extremamente diversificado de partes interessadas que se colocam a trabalhar. Naturalmente, para que todos esses esforços combinados sejam conjuntamente bem-sucedidos, não é necessário que todos os participantes façam as mesmas coisas, mas se deve ter um plano de ação no qual cada participante seja incentivado a realizar um conjunto específico de atividades nas quais – por vocação natural – já delas se desencumba com excelência. Dissemina-se, então, essa atitude de incentivo, reconhecimento e aplauso recíprocos entre os participantes de uma iniciativa, para que “cada indivíduo e cada entidade participantes entreguem o melhor de si, naquela *expertise* com que mais se diferenciam”, propiciando-se – pelos efeitos da complementaridade e sob uma adequada coordenação – que cada uma das ações de todos os envolvidos tenha sempre o seu máximo aproveitamento, para maior satisfação de todas as partes. Em outras palavras, os esforços e os ânimos de todos os participantes devem ser sempre estimulados por uma atmosfera de harmonia e recíproco entusiasmo, de tal forma que seja sempre possível de se fazer – graças ao apoio e ao estímulo recebidos dos demais – o melhor uso de todas as habilidades diferenciadas de cada um, alavancando-se esses pontos fortes em benefício geral da iniciativa, com a consequente ampliação do sucesso obtido pelo impacto coletivo (BARBERG, 2015).

Assim, se pode compreender a grande importância que tem a obtenção de uma perfeita coordenação de todas as ações a fim de se propiciar que as atividades desenvolvidas estimulem o estabelecimento desse espírito de apoio recíproco – através das atividades de revigoramento mútuo – até porque as causas dos mais graves e complexos problemas sociais são múltiplas e,

justamente por isso, as suas soluções são interdependentes. Dessa forma, cada organização ou grupo de organizações participantes é livre para traçar o seu próprio curso, desde que este seja consistente com a agenda comum. E, também, com a adoção de um sistema de medições compartilhado, cada uma das organizações participantes pode desempenhar um papel diferenciado e que esteja perfeitamente alinhado com as suas capacidades específicas. É desta maneira que se garantem as condições de ânimo para que todos os participantes se mantenham em continuado revigoramento mútuo, ao se encontrarem engajados nas atividades que – por aptidão – lhes são as mais afeitas, em prol de um maior sucesso da Iniciativa de Impacto Coletivo (KANIA; KRAMER, 2011).

2.1.4. Os procedimentos de comunicação continuada

É usual, entre todas as Iniciativas de Impacto Coletivo, que se tenha o apoio de facilitadores externos para o desenvolvimento de uma agenda precisamente estruturada, a qual permita a realização de reuniões presenciais mensais (e às vezes quinzenais) entre os gestores mais graduados das organizações envolvidas, sendo uma prática generalizada que jamais se ignore essas reuniões e que nem se enviem representantes que sejam hierarquicamente menos proeminentes do que o nível que se tiver acordado para cada evento programado (EDMONDSON; ZIMPHER, 2014). Todavia, todos os atores participantes precisam de tempo para se convencerem de que os seus próprios interesses serão sempre tratados de forma justa e que todas as decisões serão tomadas tendo-se por fundamento a melhor e mais objetiva solução possível para cada problema, sem se favorecer jamais as prioridades de uma organização em detrimento das de outra. Por isso, são necessários muitos anos de reuniões regulares entre todos os participantes, para que estes acumulem suficiente experiência no contato interpessoal, para reconhecerem – e também respeitarem – a motivação geral que impulsiona cada um dos diferentes esforços realizados em prol da agenda comum. Naturalmente, a recompensa por se aprender a compartilhar os conhecimentos e a dividir a mesma paixão sobre os temas tratados nessas reuniões – muito maior do que obter uma vantagem ou um benefício extra para a própria organização de cada um – é aquela de se descobrir que o principal objetivo é o de se encontrar os caminhos que permitam resolver ou aliviar os mais graves problemas sociais através do trabalho conjunto de todos (HANLEYBROWN; KANIA; KRAMER, 2012).

E, para que a comunicação flua de forma continuada entre os grupos de trabalho e pela inteira rede de participantes – especialmente nos intervalos entre as reuniões periódicas – se utilizam todas as ferramentas que a tecnologia de informação oferece e aperfeiçoa a cada dia,

das mais sofisticadas até as mais simples, como, por exemplo, os grupos de comunicação via internet, sem se renunciar, até mesmo, à criação de um vocabulário comum, o que leva algum tempo, mas é imprescindível – por exemplo – para que se possam estabelecer os critérios de medição compartilhados (KANIA; KRAMER, 2011).

2.1.5. Uma infraestrutura centralizada de suporte

Como as Iniciativas de Impacto Coletivo exigem que se estabeleça um processo extremamente estruturado para que este possa conduzir a uma efetiva tomada de decisões, a implantação dessas iniciativas demanda a criação de uma estrutura em separado para o seu gerenciamento, que deve ser constituída por uma equipe – tão reduzida quanto possível – que tenha as competências necessárias tanto para se encarregar do gerenciamento do impacto coletivo quanto para atuar como elemento de suporte para a iniciativa como um todo. Aliás, é justamente a eventual tentativa de se articular a colaboração entre tão numerosos participantes, sem se implantar essa infraestrutura de suporte, que é uma das razões mais frequentes pelas quais essas iniciativas podem não ser bem sucedidas. Os membros dessa infraestrutura centralizada de suporte precisam necessariamente ter dedicação exclusiva – visto que as tarefas de coordenação geral exigem atenção em tempo integral – e devem estar física e constitutivamente separados de todas as organizações participantes, a fim de poderem livremente exercer as competências que lhes são demandadas (TURNER *et al*, 2012).

Assim, para se coordenar cada um dos numerosos aspectos logísticos e administrativos atinentes ao planejamento e gerenciamento das iniciativas (tais como a facilitação continuada das relações entre todos os participantes, a mediação de conflitos, a aglutinação dos esforços, a difusão de um senso de urgência, a pressão continuada sobre os participantes sem se causar sobrecargas, a coleta de dados, a confecção de relatórios, o suporte tecnológico para as comunicações, entre tantos outros), a StriveTogether – por exemplo – estabeleceu que a estrutura centralizada de suporte deve ser articulada em três gerências essenciais, que são a de facilitação, a de projetos e a de dados, como requisitos mínimos de pessoal para a formação de uma equipe com dedicação exclusiva (STRIVE, 2010).

É, afinal, surpreendente de se observar que, apesar de seu sucesso, a StriveTogether – que hoje em dia opera nas mais variadas regiões dos EUA – ainda se veja constrangida a realizar grandes esforços para conseguir angariar os significativos aportes financeiros, que se fazem necessários para que uma Iniciativa de Impacto Coletivo seja bem-sucedida. Frequentemente, os patrocinadores, doadores e financiadores se mostram relutantes, por exemplo, em aceitar

pagar por uma infraestrutura de suporte quando prefeririam obter soluções diretas e resultados de curto prazo, sem “intermediações”. Entretanto, esses benfeitores vem gradualmente apresentando uma maior compreensão de que devem ter a paciência de permanecerem solidários com uma iniciativa por anos a fio e, também, para reconhecerem que a mudança social advém não apenas do avanço de uma organização isoladamente, mas de uma melhoria gradual de todo um sistema ao longo do tempo. Assim, é fundamental que sejam convencidos de que devem estar dispostos a deixarem que os próprios beneficiários participem da direção dessas iniciativas, bem como devem – em prol de que efetivamente se alcance o impacto coletivo – concordar em apoiar um processo de mudança social de longo prazo, ainda que não se apresente *a priori* qualquer solução em particular. É ainda necessária, portanto, uma sensível mudança na maneira como grande parte dos patrocinadores, doadores e financiadores vêem o seu papel, ao contribuírem com esses projetos de longo prazo, passando a concentrarem os seus esforços em ajudar que sejam criados projetos, processos e procedimentos que consigam mobilizar as organizações envolvidas, a fim de que estas encontrem as soluções necessárias dentro de cada iniciativa. Uma completa mudança para o impacto coletivo, todavia, somente acontecerá quando todos os benfeitores estiverem dispostos a adotar essa nova abordagem, sem questionarem o investimento de recursos que sejam suficientes para se proporcionar a coordenação, a facilitação e a mensuração, funções essas que são indispensáveis para que as organizações possam trabalhar em conjunto com sucesso (KANIA; KRAMER, 2011).

2.2. As três proposições

Naturalmente, diante da identificação dessas cinco características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, em cada um dos oito casos estudados se puderam avaliar as três seguintes proposições, como hipóteses aplicáveis à identificação do *modus operandi* já utilizado por cada uma dessas oito instituições, que foram:

1ª Proposição: identificar que a entidade pesquisada já colocava em prática todas essas cinco características;

2ª Proposição: identificar que a entidade estudada não punha em prática nenhuma dessas cinco características;

3ª Proposição: identificar que a entidade pesquisada colocava em prática apenas uma ou outra dessas cinco características.

3. O ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Conforme já colocado anteriormente, entre maio de 2020 e outubro de 2021 foram realizadas 8 entrevistas semiestruturadas com profissionais indicados dentre os quadros de dirigentes das próprias entidades, por elas mesmas escolhidos, todos sem exceção com grande conhecimento sobre a entidade e o setor, todos de níveis hierárquicos médio-altos e exercendo funções no organograma de cada organização bastante diversas entre si, com pontos de vista nem sempre homogêneos sobre os tópicos abordados na entrevista.

O tempo total das oito entrevistas, todas gravadas e transcritas de vídeo para texto, foi de 17 horas, visto que na maioria dos casos a conversa teve grande fluidez e em quase todas se superaram os 90 minutos previstos para cada uma, sendo até necessário em duas situações que se adiasse a conclusão para uma outra data, tendo todos os participantes indistintamente demonstrado grande disponibilidade em responder com riqueza de informações sobre todos os tópicos, o que acabou por gerar uma média de mais de duas horas de conversa por entrevista, além de num dos casos os tópicos terem sido divididos entre dois executivos diferentes.

Assim, as entrevistas feitas às oito entidades foram realizadas em conformidade com quanto se pode verificar no Cronograma a seguir apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – Cronograma detalhado das entrevistas feitas às entidades

ENTIDADE	CARGO DO ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA	HORÁRIO DE INÍCIO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
E1	Fundadora e Coordenadora Executiva	04/08/2020	16h30	1h28'
E2	Gerente Executiva de Políticas de Aprendizagem	Parte 1 – 05/08/2020	16h10	1h11'
		Parte 2 – 07/08/2020	11h00	51'
E3	Coordenador de Parcerias	11/08/2020	8h00	1h36'
E4	Diretora Executiva	27/08/2020	16h00	1h53'
E5	Gerente de Implementação e Coordenadora de Investimentos na Sociedade Civil	28/08/2020	14h00	1h13'
		16/09/2020	16h30	1h03'
E6	Coordenador de Políticas Públicas	1º/09/2020	16h00	2h17'
E7	Gerente de Planejamento	Parte 1 – 06/10/2020	16h30	1h36'
		Parte 2 – 13/10/2020	13h00	31'
E8	Fundador e Diretor Executivo	11/10/2021	10h00	3h18'

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

Apresenta-se a partir daqui, portanto, o estudo sucessivo de cada um dos oito casos, expondo-se a posição apresentada pelo dirigente da entidade em cada uma dessas oito entrevistas, manifestações essas que se ordenaram conforme as 5 características recorrentes que definem as Iniciativas de Impacto Coletivo: (1) Agenda Comum; (2) Critérios de Medição Compartilhados; (3) Atividades de Revigoramento Mútuo; (4) Procedimentos de Comunicação Continuada e (5) Infraestrutura Centralizada de Suporte. Após o que se concluiu, cada caso, com a análise das informações individualizadas respectivamente obtidas nas 8 diferentes manifestações, procurando-se na essência dessas informações identificar algum indicador ou variável que melhor descrevesse aquilo que a manifestação de cada uma das oito entidades apontou a respeito de seus entendimentos e percepções com relação às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo.

3.1. Caso 1

3.1.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma escola que desenvolveu uma metodologia de ensino própria, desenhada para crianças e jovens que apresentam graves bloqueios cognitivos e emocionais, devido à exposição constante a traumas e violência, escola na qual são atendidas centenas de crianças e jovens das favelas daquela região onde atua, todos os anos.

Ao mesmo tempo, disseminam essa sua pedagogia especializada para se atenderem outros milhares em diversas cidades do Brasil, sendo que desde 1998 não cessou de aumentar o número de colaboradores e de indivíduos atendidos, firmando-se no cenário nacional e internacional como uma organização respeitada e uma escola modelo no atendimento de crianças e jovens traumatizados pelo seu dia-a-dia atormentado.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com a Fundadora e Coordenadora Executiva.

3.1.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, a entrevistada desta primeira entidade explicou que vivencia duas situações diferentes. De um lado, a organização precisa de patrocinadores, pois tem que ter professores, centro de informática e uma série de outras estruturas e colaboradores, necessitando de patrocinadores para se manter funcionando, visto que é uma escola modelo que precisa estar funcionando sempre bem, dadas as frequentes visitas de interessados em conhecer como tudo funciona, e até fazerem estágios, para aprenderem como é que se faz. Aqueles patrocinadores são investidores que simplesmente apreciam o trabalho desenvolvido pela entidade e querem apoiar a difusão dessa pedagogia especializada. De outro lado, se tem uma situação bem diferente, com relação aos órgãos de governo, visto que para se implementar uma pedagogia é necessário que uma prefeitura ou um governo de estado acreditem na proposta e se disponham a investir na formação de seus professores, formação essa que praticamente não exige despesas significativas e que, portanto, dispensa a figura dos patrocinadores.

Em resumo, se tem de um lado o apoiador privado que simplesmente apoia o funcionamento da organização e o desenvolvimento da pedagogia; e, do outro, se tem o investidor público, que – sem grandes despesas extraordinárias – compartilha a agenda que leva

à utilização dessa pedagogia, oferecendo a formação especializada a seus professores, para posterior implementação nas suas escolas. Todavia, algumas empresas preferem realizar ações sociais mais específicas, fazendo com que a entidade tenha que eventualmente ir de encontro a esse escopo particular, construindo-se então uma agenda comum individualizada, vez que a educação oferece essas oportunidades amplas de atuação. Por isso, a atividade que esta organização leva adiante se divide em alguns projetos independentes, a fim de eventualmente se apresentarem diversas possibilidades para os potenciais patrocinadores, especificamente naqueles casos em que estes tenham o propósito de encontrarem um projeto com o qual o seu escopo social melhor se encaixe.

Por exemplo, no caso das fábricas de uma multinacional em São Paulo e na Bahia, que queria ter uma responsabilidade social na educação, se elaborou um programa para se ajudarem as escolas no entorno dessas fábricas, realizando melhoramentos físicos nas escolas, proporcionando formação à distância para os professores, oferecendo vagas para jovens aprendizes dentro dessas fábricas, todos os anos; como contrapartida para a organização, essa multinacional financiava todos os custos do atendimento integral a 15 internos da entidade, todos os anos.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, a entrevistada desta entidade expressou que são em muitos casos procedimentos indispensáveis, como por exemplo no caso de um projeto que se desenvolveu com uma prefeitura juntamente com a Unesco, onde se tinham 150 escolas e um tutor para cada escola. Esse projeto previa a preparação antecipada de todos os questionários que seriam usados pelos tutores para a medição de performance de professores, coordenadores, diretores, a adequação da infraestrutura e o padrão de funcionamento da escola, além de uma série de diagnósticos e análises. A organização acha importante essa preparação prévia, mas se ressentia das dificuldades que muitas vezes enfrenta, uma vez que encontra frequente resistência a se adotarem procedimentos similares, o que na avaliação da entidade denota que as pessoas envolvidas parecem não saber fazer ou então simplesmente não querem, tornando muito difícil de se encontrar dados abundantes e confiáveis no Brasil.

Como em qualquer programa implementado se tem que analisar o que vai indo bem e o que não – a fim de se determinar o que é que precisa ser melhorado – a organização considera essenciais os questionários trimestrais a que habitualmente se submetem todos os envolvidos em seus projetos, tanto alunos, quanto gestores, pessoal da cozinha, sem exceções. Afinal, destaca a entrevistada, apenas com a participação de todos na medição é que se pode ter uma análise completa de como caminha a implementação, por exemplo, de uma pedagogia

especializada, uma vez que – sem isso – não se tem como demonstrar que o projeto esteja sendo implementado com efetivas chances de sucesso.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, a entrevistada afirmou que na implementação de uma pedagogia especializada, por exemplo, é necessário que os professores comprem efetivamente a ideia de sua utilização. Mas o sucesso desse convencimento, explicou, depende em grande parte da habilidade de quem vai passar essa formação aos professores, que precisa realmente saber como fazê-los comprar uma ideia. Num caso desses, como exemplificação, podem acontecer reuniões contínuas, uma vez que a formação dos professores prevê pelo menos duas visitas por semana dos tutores, em cada uma das escolas onde a pedagogia especializada é adotada. Então, todos têm que falar livremente das dificuldades, tem que se sentar juntos amiúde e ver como melhor se podem resolver os problemas: se alguém superou uma dificuldade de alguma maneira, então todos têm que ter interesse em escutar, pois pode ser uma solução para aplicação geral.

Assim, esclarece a entrevistada, se deve exercer uma estreita gestão do projeto, de forma continuada, visto que todos têm que estar participando igualmente o tempo todo, pois não se pode ter uma iniciativa conduzida de cima para baixo, e nem de baixo para cima: todos têm que se sentir partícipes, compartilhando um mesmo nível de entendimento. E essa é uma habilidade muito importante para quem vai transmitir a formação, complementa a entrevistada, visto que o formador deve chamar as pessoas a constituírem um grupo verdadeiramente integrado, pois uma escola não pode funcionar só com o diretor, nem funciona só com o coordenador: a escola tem que ser uma só coisa, uma entidade única, sem divisões.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, a entrevistada mencionou que a comunicação com os patrocinadores é regularmente feita através de relatórios trimestrais, mostrando-se como, por exemplo, se desenvolve a evolução de todas as crianças – com destaque para aquelas a quem foram concedidas bolsas de estudos – através das notas trimestrais, dos progressos que acontecem dentro das famílias e de um vídeo em sala de aula com algumas crianças falando. Assim, de 3 em 3 meses esta entidade oferece relatórios completos – incluindo-se até o que estão comendo – que são um cuidado muito importante, destaca, para que jamais se percam quaisquer patrocinadores. Desta forma, os investidores têm a certeza de que a cada 3 meses irão receber um sólido apanhado do que vem sendo feito, podendo conhecer os detalhes dos resultados que estiverem sendo alcançados.

Por exemplo, no caso de um dado consulado se oferecer para pagar um professor de seu idioma pátrio, dentro de um programa que incluía eventualmente algum intercâmbio de alunos, esta organização se propõe a comprovar que as crianças estejam realmente aprendendo a falar essa língua estrangeira, preparando a cada 3 meses um vídeo de todos os alunos que pertençam a esse programa, exibindo uma apresentação que é enviada para o consulado. Assim, esclarece a entrevistada, o consulado pode se certificar de que as coisas estão realmente acontecendo, visto que a condição para se manter um professor pago por esse dado consulado é que os alunos estejam falando realmente bem o idioma que estiver sendo aprendido, até porque a cada ano letivo 2 ou 3 desses alunos são meritocraticamente convidados para uma viagem de 15 dias a esse país estrangeiro, para uma imersão no idioma.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, a entrevistada expôs que é exatamente isso que já procuram fazer com cada um dos projetos que desenvolvem. As atividades da entidade são divididas em oito diferentes segmentos e cada um deles, seja projeto de futebol ou de música, por exemplo, tem um tutor, que é também um professor. Nas classes de alfabetização, por exemplo, a professora é responsável pela preparação dos relatórios, pela coleta dos dados, por verificar como todas as salas estejam funcionando.

Para essa organização, centralizar a condução de todos os projetos num só local não é conveniente, pois acreditam ser mais produtivo conduzir cada projeto – ou cada ideia para o futuro – com um monitor e um tutor específicos, que às vezes podem até ser a mesma pessoa, no caso de grupos muito pequenos. Por exemplo, o projeto de fotografia dessa entidade, desenvolvido juntamente com uma fundação internacional para menos de 20 alunos, tem uma tutora que é quem conduz as aulas, como também prepara os relatórios de monitoramento das metas que se perseguem, produz os vídeos que relatam o andamento do curso, bem como os vídeos que demonstram como é que são conduzidas as aulas propriamente ditas.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pela dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 – Entendimentos da organização E1 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Acha que o sonho de todo mundo é que a sua própria proposta venha a se tornar uma política pública	Num projeto com prefeitura e UNESCO em 150 escolas, prontos previamente os questionários de performance para todos os membros das 150 equipes	É preciso que os professores comprem a ideia, o que depende muito de quem é que vai passar essa formação, pois tem que ter essa habilidade	Entregam relatórios completos e pontuais de 3 em 3 meses, por isso não perdem patrocinadores	Cada projeto que tocam ou cada ideia para o futuro sempre tem que ter um monitor e/ou um tutor específicos
Já costuma ir de encontro ao escopo social das empresas parceiras	Acha relevantes, usou em certos projetos, não adota sempre, acha que no Brasil é difícil de se implantar	Não é uma coisa de cima para baixo, nem de baixo para cima, é num mesmo nível, todos tem que se sentir partícipes	Mostram nos relatórios trimestrais a evolução de todas as crianças: notas, progressos dentro das famílias, vídeo de sala de aula	Centralizar a condução de todos os projetos num só local com as mesmas pessoas não é conveniente, deve haver foco e independência
As atividades se dividem em projetos, não são uma coisa só, apresentam as possibilidades e o patrocinador vê onde se encaixa	Em qualquer programa, ao ser implementado, se tem que analisar o que vai indo bem e o que não, para se saber o que é que se precisa melhorar	Quem vai dar a formação tem que saber chamar as pessoas a formarem um grupo de verdade	Se lhes pagam por exemplo um professor de inglês, a cada 3 meses enviam vídeo de apresentação em inglês dos alunos, para provar que as coisas acontecem	É importante que, quem for realizar a condução do projeto, execute também os relatórios de monitoramento e os vídeos de andamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com a representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova de forma bastante enfática a sua utilização, mas não hesita em – pragmaticamente – se curvar às adaptações unilaterais necessárias no dia-a-dia, a fim de se construírem projetos com os potenciais parceiros.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos, ao mesmo tempo em que identifica uma dificuldade para sua adoção generalizada por questões de viés cultural.

- Sobre as Atividades de Revigoroamento Mútuo, E1 procura adotar práticas de formação de grupos de trabalho que estejam em sintonia com esta ideia, mas vê a eventual escassez de habilidades específicas por parte de quem passa a formação aos grupos como um fator limitante para a adoção universal desse procedimento.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, visto que tem por norma praticar a mais absoluta regularidade nos contatos com os seus parceiros, a fim de mantê-los continuamente motivados com a parceria, ao satisfazê-los frequentemente com uma visualização ampla dos resultados alcançados.
- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em fazer as adaptações e promover as simplificações que sejam necessárias no seu dia-a-dia, a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros.

3.2. Caso 2

3.2.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma entidade que tem como objetivo contribuir para que as crianças e os jovens brasileiros tenham oportunidades para desenvolverem seus potenciais por meio da educação de qualidade, uma vez que reconhece que no país todos deveriam ter a oportunidade de serem vitoriosos naquilo que sonhassem, apesar de saber que essa possibilidade ainda se encontra distante da maioria dos brasileiros. Assim, a missão desta organização é a de colaborar para que a educação do futuro se alcance agora, através da promoção do potencial transformador das pessoas por meio do desenvolvimento integral dos estudantes e educadores.

Seus esforços se alicerçam na prática do trabalho em parceria, na crença de que todos têm potencial e no respeito ao protagonismo de cada um, alicerces esses que se empregam na preparação de crianças e jovens para a vida em todas as suas dimensões, quando então se somam esforços com educadores, gestores e pesquisadores. Esta entidade entende ainda que todo estudante tem potencial e é capaz de se desenvolver plenamente, desde que (1) seja estimulado a acreditar em si mesmo, (2) se sinta motivado por uma aprendizagem significativa e (3) conte com oportunidades educativas engajadoras.

A fim de se alcançarem esses 3 pressupostos – através da produção de conhecimento inovador que seja baseado em evidências – esta organização desenvolve, implementa e avalia propostas educacionais diversificadas e oferece apoio técnico para redes de ensino e educadores que queiram promover a educação integral, iniciativas essas que são voltadas para todos os estudantes, desde a alfabetização até o ensino médio, além de também serem dirigidas aos próprios educadores. Dessa forma, esta entidade se alinha continuamente com os princípios de desenvolvimento humano e com a perspectiva da educação integral, equitativa e de qualidade, visto que – conforme garante a própria Base Nacional Comum Curricular – essa educação deve promover o desenvolvimento do estudante em todas as dimensões (cognitiva, socioemocional, híbrida e motivacional, entre outras).

Esta organização pressupõe que seja esse o caminho para que os estudantes, formados com autonomia, sejam capazes de construir seus projetos de vida e criar novas possibilidades de futuro para si mesmos e para o mundo. Como sempre buscou na ciência os fundamentos para endereçar os desafios educacionais existentes no Brasil, esta entidade se vale de seu laboratório de ciências para a educação – especificamente montado – para produzir, sistematizar e

compartilhar conhecimento científico de ponta sobre os temas mais relevantes para a educação do futuro, ao mesmo tempo em que conecta centros de referência e pesquisadores do Brasil e do mundo com gestores de redes públicas de ensino, apoiando por conseguinte a elaboração de políticas públicas que se baseiem em evidências. Assim, ao mesmo tempo em que se investigam continuamente novos conhecimentos de diversos campos, as equipes e os parceiros desta organização identificam formas para se promover a articulação entre as práticas pedagógicas em vigor e os novos achados das ciências.

Entre os inúmeros desdobramentos das pesquisas conduzidas, se incluem o desenvolvimento de programas, metodologias e propostas pedagógicas e de gestão, que se compõem com o conhecimento detido pelas diversas redes de ensino de todo o Brasil – municipais e estaduais – para assim se traçarem os novos projetos e iniciativas. A implementação destes se pode dar, alternativamente, através de (a) parcerias diretas com secretarias estaduais e municipais de ensino, para as quais se oferecem assessoria técnica, formação de educadores, produção de materiais e estratégias de gestão e implementação, através do que se validam projetos piloto e se aprimoram as propostas ou, ainda, (b) com a intervenção de uma rede de agências licenciadas, constituída de parceiros selecionados que conhecem profundamente o trabalho desta entidade, estando preparados para implementar as iniciativas e os novos formatos de atuação com as diversas redes, permitindo-se assim que essas propostas possam ser levadas a mais pessoas e lugares mantendo-se a mesma qualidade.

Enfim, esta organização se vale de sua credibilidade e influência, adquiridas ao longo de mais de duas décadas de atuação, para mobilizar e engajar diversos setores da sociedade, ao mesmo tempo em que se compõe com outras organizações do terceiro setor e com formuladores de políticas públicas – através de ações de divulgação e de cooperação – a fim de elaborarem ações conjuntas por todo o Brasil.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com a Gerente Executiva de Políticas de Aprendizagem e se empregaram pouco mais de duas horas, com duas reuniões em diferentes datas.

3.2.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, a entrevistada desta segunda entidade explicou que a agenda comum pode ser chamada de articulação em política pública, que é quando se tem vários

interessados. Lembrando que todos os *stakeholders* tem os seus próprios interesses pessoais, sejam empresas ou pessoas, especificou que – a fim de se conciliar justamente esses vários interesses – se deve por todos a olharem para o mesmo lugar, trabalhando-se separadamente com o parceiro financiador e com o parceiro executor (que podem ser as secretarias de educação, por exemplo). No caso do parceiro financiador, esclareceu que – para envolvê-los no cenário educacional – é necessário que ele mergulhe no tema, porque muitos não querem só dar dinheiro.

Na verdade, segundo a entrevistada desta organização, enquanto alguns financiadores podem até só dar o dinheiro, outros querem estar juntos periodicamente, outros querem acompanhar estreitamente e outros querem ir até os locais onde os recursos são aplicados, devendo ser todas estas iniciativas sempre bem-vindas. Esclareceu que, de fato, na captação de recursos se começa sempre por uma discussão ampla, através da apresentação das necessidades do país e um cálculo de quanto aquelas questões podem ser prejudiciais para o país, explicando-se quais são as penalidades que se sofre e o que é que impacta na sociedade quando a educação vai mal. Acrescentou, ainda, que se explicitam claramente as conexões com problemas nas áreas da saúde, da segurança, do desenvolvimento econômico e social.

Assim, ilustrou a entrevistada, esses potenciais financiadores são sensibilizados pelas causas, dispondo-se a ajudarem um projeto ou a ajudarem de maneira geral a entidade. Ou, ainda, oferecem ajuda com recursos “carimbados” por quererem financiar especificamente em um certo lugar ou numa questão mais específica. Então, segundo a entrevistada, ao se mostrar uma causa se devem explicar bem os porquês dessa causa, demonstrando que a questão não é só de quem está na educação ou no governo, mas que é uma questão social coletiva de toda a comunidade, e assim nasce a agenda comum. Esta organização tem um departamento cuja equipe é dividida entre os que captam recursos e os que mantém a relação com o parceiro que já doou o recurso; assim, não se perde nunca a relação com o empresário, visto que é fundamental conseguir o engajamento do parceiro, mas é também importante manter o engajamento funcionando.

De outro lado, explanou a entrevistada, se tem o parceiro executor, que seriam as secretarias de educação, municipais ou estaduais, uma situação que é muitas vezes mais complexa de se lidar, sobretudo quando essas fazem um trabalho muito voltado para a política, buscando agradar somente o próprio grupo, aspecto esse com o qual se deve estar frequentemente preparado para lidar. Mas existe – seguiu aprofundando – aquele Prefeito ou Governador que realmente quer levar suas realizações para todos, vai visitar os locais de

implantação, vai nas formações, vai na capacitação, quer saber de tudo que está acontecendo. Mas – lembrou ainda – se tem também as equipes das secretarias e, às vezes, a entrada é um pouco mais complicada porque se precisa respeitar muito quem já está lá, porque quem conhece a rede é quem está lá, então nunca se pode chegar dizendo que já se sabe fazer, que se vai fazer ou que se está levando uma coisa que quem está lá ainda não sabe.

Na verdade, relatou a entrevistada, se deve partir daquilo que lá já sabem, se procura identificar quem são os melhores entre os que já estão lá, se vai ajudar quem ainda não é o melhor e se demonstra continuamente a todos que são igualmente importantes. Não pode existir uma pessoa menos importante do que outra – asseverou a entrevistada – uma vez que se tem uma corrente de pessoas que trabalham com esta entidade e elas são todas igualmente importantes, vez que quando uma não funciona bem se complica a vida de todo mundo: é a partir daí que se começa a ter parcerias muito consolidadas e se faz uma agenda comum, que une a todos.

Para a entrevistada, esse é o maior papel em termos de articulação (por uma agenda comum) que o terceiro setor pode desempenhar. No caso desta entidade, por exemplo, a entrevistada fez questão de explicar que se ocupam apenas os espaços nos quais os governos concedem permissão para se entrar, que estão naturalmente entre aqueles onde os governos enfrentam maiores dificuldades, uma vez que – se os governos conseguissem fazer tudo muito bem sem a participação de terceiros – não precisariam da ajuda de qualquer organização para se implementar o que quer que fosse. Na verdade, esta entidade é frequentemente chamada para colaborar em todo o país, sendo tão procurada que mantém uma lista de mais de 100 municípios que, ao longo dos anos, vai se atualizando gradualmente conforme vão tendo a oportunidade para se articularem e estabelecer uma agenda comum com a mesma.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, a entrevistada desta entidade expressou que eles estão inclusive dentro da questão da parceria, porque quando estas se iniciam já se deixa muito claro quais são os indicadores que serão acompanhados e qual a meta que será perseguida. Assim, durante o ano, mês a mês, se divulga quão perto se vai ficando da meta ou, quando é o caso, se vai demonstrando para o parceiro executor onde é que estão ocorrendo os atrasos, quais problemas estão acontecendo e porque é que se está ficando aquém do planejado. É importante ter várias formas de se acompanhar e fazer o cruzamento de dados, explicou a entrevistada. Então se busca identificar o que se deve fazer, por exemplo, sugerindo a troca de professores, dando uma atenção diferente numa certa escola, cumprindo com o calendário de forma alternativa, verificando como se pode ainda dar aulas quando se está em greve.

Mas esse compartilhamento em geral acontece dentro de alguma relatividade – assinalou ainda – porque o dado é produzido somente na ponta, uma vez que o dado não pode ser produzido nem fora da escola, nem fora da secretaria. Assim, continuou a entrevistada, no caso do parceiro executor, é ele mesmo quem está produzindo os dados do programa; então, quando se discute sobre algum problema com o executor, ele já tem as informações do porquê que as coisas não teriam ido muito bem, uma vez que já pôde observar aquela situação por repetidas vezes em seu dia a dia e, geralmente, já se encontra apto a informar quais são as questões a serem enfrentadas e, dessa forma, já compartilham essa informação o quanto antes. Por exemplo, uma dada escola não teria podido funcionar do jeito esperado por causa de alguma questão específica: determinados professores ainda não teriam sido devidamente capacitados ou estariam havendo problemas de faltas por causa do inverno, de doenças, da chuva ou eventualidades análogas.

No caso do parceiro investidor, a entrevistada assegurou que todas as informações de *follow-up* vão sendo fornecidas pontualmente conforme tiver sido acordado, até pela questão de se manter alto o nível de engajamento tanto do empresário quanto do filantropo: e esse fornecimento se faz toda vez em que eles pedirem ou com regularidade nos momentos agendados conforme especificarem os contratos. O importante, acrescentou, é que se compartilhem as informações sobre como é que as coisas estejam funcionando, explicando porque em determinados lugares não se foi tão bem ou porque em outros se foi tão melhor.

A entrevistada destacou também que compartilhar as medições refere-se a compartilhar os dados tanto do bom quanto do ruim, apresentando-se tudo que se tiver para apresentar: nada pode ser camuflado, porque uma hora a explicação terá que ser dada, então não convém fingir que esteja indo tudo bem quando se tiverem coisas que na verdade não estejam indo tão bem assim. Pode-se inclusive, continuou, convidar o parceiro investidor a participar dessas reuniões de acompanhamento, se ele quiser. Em seus procedimentos, esta organização já tem por hábito – em cada programa que desenvolve – reunir o comitê gestor todo bimestre, sentando-se com o secretário de educação, com a equipe interessada, com o grupo que toca a estratégia, para se discutirem os dados obtidos; e quantas vezes o empresário perguntar se ele pode assistir à reunião de um comitê gestor, tantas vezes ele será convidado.

Certos cuidados com os dados, porém, devem ser tomados – seguiu recomendando – uma vez que estão todos disponíveis no sistema, estabelecendo-se um esquema de proteção desses dados, a fim de que sejam inseridos ou acessados apenas por quem esteja previsto no planejamento operacional previamente acordado; assim, cada usuário de um programa,

conforme previsto, tem a sua própria senha, por exemplo, para fazer somente a inserção dos dados de um certo lugar (escola, município etc.) ou para acessar os dados que se inseriram referentes a um lugar pré-determinado: dessa forma, nunca se expõe as pessoas, nem qualquer dos parceiros. Ou seja – ilustrou – mesmo num grupo de 5, 10, 20 municípios, se conseguem fazer reuniões conjuntas, mas sem se expor o dado individual, que deve ser conversado individualmente apenas com quem for o interessado específico.

A entrevistada seguiu enfatizando que esse respeito no compartilhamento é importante, garantindo-se que haja transparência com absoluta sinceridade, mas garantindo-se a ética; afinal, tudo isso forma o conjunto que faz com que a medição compartilhada seja alguma coisa muito esperada pelos dois lados, tanto o dos parceiros executores quanto o dos parceiros investidores. Para esta entidade a frequência de compartilhamento depende do que se combinar com o próprio parceiro, que às vezes pede que seja trimestral, havendo quem peça para ser semestral; todavia o mais comum é que, particularmente com o parceiro investidor, no começo do ano se compartilhe o resultado do ano anterior, enquanto no meio do ano se compartilham os dados do ano corrente.

Mas às vezes – lembrou a entrevistada – há quem queira ter um acompanhamento mensal ou bimestral, o que depende apenas do sistema de prestação de contas combinado com cada parceiro: por exemplo, um parceiro investidor que seja uma empresa mais rigorosa, muito exigente, pode querer conhecer muitos detalhes, enquanto que no caso de se tratar de uma empresa mais flexível, mais tolerante, esse é um perfil de parceiro investidor que já não exige tantos detalhes e nem uma periodicidade muito estreita. Então, definiu, em geral se prestam contas em conformidade com quanto seja desenhado pelo sistema do próprio parceiro financiador, uma vez que é a conveniência dele que prepondera.

Além disso – seguiu esclarecendo a entrevistada – não há, por exemplo, regra que obrigue um parceiro a dividir um projeto com outro, uma vez que existem parceiros que não admitem essa possibilidade, que são aqueles financiadores que querem que um projeto tenha seu exclusivo patrocínio; mas existem financiadores que aceitam a participação de outros investidores, não colocando quaisquer problemas em face a eventuais copatrocínios. Assim, para esta organização existe uma abertura muito grande para se entender e atender as necessidades tanto dos parceiros investidores quanto as dos parceiros executores, uma vez que considera ser impraticável impor regras próprias quando se tem que realizar um trabalho coletivo, um trabalho que deve ser fruto de articulações e não de quaisquer imposições.

Dessa forma, o sistema jurídico interno desta entidade se encarrega de conversar com o jurídico dos governos interessados, bem como com os jurídicos dos financiadores, a fim de se preservarem os indispensáveis cuidados quanto a todas as questões legais inerentes, como por exemplo uma lei federal que trate da proteção de dados, ou uma outra que estabeleça padrões para as relações mantidas pelo terceiro setor. Então, sentenciou a entrevistada, se deve atentar cuidadosamente à legislação e entender perfeitamente o que é solicitado e acordado durante cada negociação, uma vez que se deve zelar continuamente pela perfeita integridade jurídica dos parceiros e da própria entidade.

Paradoxalmente, certificou ainda, podem existir cenários que se apresentem maravilhosos, mas que podem pôr em risco tudo que uma organização tenha construído até hoje em termos de respeitabilidade e de confiança: por isso, os acordos precisam ser sempre bem pensados, a comunicação a respeito de um projeto também precisa, além de respeitar a história da própria entidade, se alinhar com as estratégias de comunicação das empresas financiadoras, bem como com os procedimentos de comunicação dos governos envolvidos. Enfim, afirmou a entrevistada, tudo deve ser detalhadamente definido com o intuito de se assegurar uma firme sucessão de passos em direção às metas futuras, o que inclui naturalmente os critérios de medição, que não podem ser pensados e modificados a cada nova situação, devendo ser previamente estabelecidos e compartilhados, como primícias de projetos que desenvolvem trabalhos e implantam programas que exigem grande responsabilidade de todas as partes envolvidas.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, a entrevistada afirmou que o engajamento dos financiadores, por exemplo, tem uma ótica nessa linha, pois a unidade de negócios desta organização que mantém a relação com os financiadores de um projeto os convida não somente para reuniões de trabalho, mas também para reuniões em eventos, com mídia, com público, com formadores de opinião, onde se lhes pode dar visibilidade social. É também comum que esta entidade participe de eventos que as empresas promovem, onde é convidada para, por exemplo, dar palestras aos funcionários a fim de que estes também se engajem, sobretudo quando a empresa faz questão de prestar contas aos seus funcionários mostrando o que e como está desempenhando em sua área social, dando a conhecer a importância daquilo que é feito. Inclusive se podem promover, explicou a entrevistada, visitas de funcionários aos municípios, às escolas em que se esteja conduzindo o projeto, a fim de que – indo até lá – estes possam olhar, participar e conversar com diversas pessoas, executores, beneficiários, jovens, crianças que sejam.

Esta organização realiza ainda atividades de marketing relacionadas às causas, por exemplo, quando promove eventos sobre a educação nos quais participam e são apresentados seus empresários financiadores, ou também quando incentiva que as empresas divulguem sua parceria com a organização usando imagens e logotipos em seus folders comerciais, documentos ou outros materiais, ocorrendo então essas importantes ocasiões de reconhecimento e estímulo recíprocos. No caso dos parceiros executores, como os municípios, por exemplo, esta entidade age de forma análoga, por exemplo, quando convida prefeitos, secretários, membros das equipes de execução para reuniões presenciais, ou mesmo virtuais, mais comuns agora. Assim, quando se faz o *report* de alguma situação, quem assume a frente de uma reunião é o pessoal da equipe de executores, até porque é importante que estes demonstrem, para o secretário ou para o prefeito, por exemplo, o que é que eles vêm fazendo para o andamento do projeto.

Então, esclarece a entrevistada, é muito importante estar atentos para não se ocupar o espaço dos outros, uma vez que quem tem que assumir a dianteira na condução dos trabalhos são sempre aqueles que pertencem à secretaria, um professor ou diretor da rede, jamais alguém de fora. É uma questão vital para os projetos – continua – que se prestigie e se reconheça as pessoas que fazem; e por isso se convidam professores, diretores, secretários para falarem nos eventos, enquanto se produzem e se divulgam muitos vídeos e muitas reportagens para dar visibilidade aos empresários financiadores. Assim, esta entidade se esforça em realizar todo um esforço de reconhecimento pessoal, que precisa ser continuamente alimentado, naquilo que inclusive denominam internamente como sendo as “pílulas de comunicação”, cuja dosagem definem com especial cuidado em cada caso e situação, a fim de que ao se adotar a frequência correta na administração dessas pílulas todos os participantes envolvidos em cada projeto possam se sentir devidamente reconhecidos naquilo que estão fazendo.

Ilustrou ainda a entrevistada que, por exemplo, muitos dos formadores em cada projeto são funcionários de secretarias de outras cidades, onde já se tenha implantado com sucesso um idêntico programa, estando, portanto, aptos a oferecerem esse treinamento aos colegas. Assim – esclareceu – esses funcionários públicos tiram uma licença de alguns dias e são convidados por esta organização para irem dar formação em outro município, indo, por exemplo, do Rio Grande do Sul para a Amazônia, da Bahia para Rondônia. E é com iniciativas desse tipo que esta organização busca promover as pessoas que se destacam, porque – além de acreditar ser indispensável que se demonstre o valor que essas pessoas têm – com isso se consegue criar todo um clima de grande apoio recíproco.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, a entrevistada explicou que é preciso ter um planejamento de comunicação, escolhendo-se uma mídia para se trabalhar, por exemplo o WhatsApp, que inclusive se tornou uma ferramenta de trabalho muito utilizada, para se enviarem textos, imagens, documentos e vídeos, entre outras possibilidades, visto que as iniciativas nessa área podem variar e dependem do conteúdo e do tema de cada projeto. Para um projeto de letramento em programação, exemplificou, se tem um tipo de evento que vai diferir daquele evento que se promove no caso de um projeto de gestão, onde se trabalha com a gestão escolar e se tem um público bastante diverso, o qual – por sua vez – será distinto também do público interessado em um projeto de alfabetização: dessa forma, conforme a modalidade, conforme a etapa, conforme o público alvo, se devem sempre desenvolver iniciativas específicas que visem manter uma ampla comunicação entre os participantes de um projeto, com o cuidado de que essa comunicação seja efetivamente continuada, evitando-se que ocorram quaisquer situações de vácuo ou períodos de vazio.

E quando acontece algum evento ou alguma situação diferenciada junto a algum parceiro, num município ou numa empresa por exemplo, esta organização já tem previamente acordado para que seja sempre comunicada com antecedência, a fim de que ela possa ter como oferecer o seu apoio, participando de eventos como atividades com a mídia, entre tantos outros. Assim, acrescentou a entrevistada, se procura manter uma comunicação continuada, que como visto não é igual para todos, uma vez que a mídia e o conteúdo da comunicação é ajustável ao parceiro, ao local e ao momento; dessa forma, sistematicamente se mantém uma comunicação, ou seja, ela se torna continuada, mas nesta organização preferem chamá-la de sistemática. Inclusive, prosseguiu, se podem criar instrumentos de comunicação direta desta entidade para com o setor de comunicação que já exista dentro dos próprios parceiros, já antevendo aquilo de que se possa precisar – um evento ou uma campanha que seja – uma vez que todo um esquema de procedimentos para o processo de comunicação é estabelecido desde o primeiro momento de parceria, estando já definido em contrato.

Em geral, esclareceu a entrevistada, com o parceiro financiador se pode pensar em frequência trimestral ou semestral, mas se podem ter eventos pontuais no meio desse período com a finalidade exclusiva de se exibir a presença desta entidade junto com o parceiro, sem que se esteja comunicando algo que tenha sido previsto em contrato. Já com os governos locais, explicou, a frequência é geralmente mensal, através dos relatórios de resultados que o coordenador local encaminha para o seu secretário e que, logo depois, são também apresentados numa reunião mantida com a equipe local. E ainda, completou, bimestralmente se reúne um

comitê gestor, que é um componente de comunicação muito forte para a atualização do processo, quando acontecem visitas para se coletar depoimentos, além de se registrarem fotos e vídeos, que depois serão instrumentalizados.

Ainda quanto ao parceiro financiador, complementou a entrevistada, existe também uma entrega de relatórios, que pode ter periodicidade bi, tri ou semestral, dependendo apenas do que tiver sido pedido e registrado no contrato, que pode também prever a presença do parceiro em algum evento durante o ano ou, eventualmente, estabelecer um, dois ou mais eventos em que o financiador gostaria que esta organização se fizesse presente, através de uma palestra ou em algum documento, material de divulgação externa ou um jornalzinho interno, nos quais poderia estar acertada uma participação, diga-se, pelo menos bimestral através de um artigo ou de uma fala da entidade, ou ainda através de apoio a alguma determinada atividade do parceiro. Naturalmente, pontuou ainda, oportunidades extras para algum formato de comunicação não previsto podem episodicamente surgir em função do andamento e das medições que um projeto apresentar, por exemplo no âmbito motivacional, a fim de se manter sempre vigorosa e energizada a vontade de se fazer, para que não ocorra qualquer desânimo nem desmobilização da equipe de trabalho envolvida.

Às vezes, continuou, quando as medições dos índices de um projeto podem até estar indo muito bem, obtendo-se um resultado fantástico, se pode porventura perceber que não esteja existindo o mesmo clima de paixão que se tinha antes e, a fim de não se perder esse clima, deve-se realizar algum esforço de comunicação sob medida que o mantenha, por exemplo ao se utilizar o aluno como elemento-chave que conecte ambos os parceiros, executor e investidor, visto que o aluno é tão importante para o financiador quanto para a equipe de trabalho. De fato, fundamentou a entrevistada, os alunos devem ser o elo que liga os parceiros, como no caso em que se tenha – exemplificadamente – alguns que sejam laureados em olimpíadas (como a de matemática) ou em concursos (como o dos Correios), recebendo troféus, medalhas, diplomas, prêmios, viagens ou, enfim, quaisquer outros reconhecimentos ou oportunidades especiais; afinal, em situações assim, esses alunos se colocam sob tão particular destaque que, por um lado, os empresários se motivam a querer ouvi-los para conhecerem os detalhes a respeito desses acontecimentos, enquanto que, de outro lado, as próprias redes de ensino se sentem orgulhosas ao terem algum aluno seu como beneficiário de alguma relevante distinção.

Portanto, justificou ainda, a adequada comunicação dos resultados obtidos é impactante para todos os parceiros, pois se fortalecem os vínculos pela própria importância da performance alcançada: para os empresários é como se eles estivessem tendo o retorno dos seus

investimentos, uma vez que eles investiram para que o projeto fosse bem-sucedido e esses desenlaces são como que uma confirmação disso, enquanto que para as redes de ensino se trata também de um tipo de investimento – em novas crenças, em mudanças de procedimentos consolidados e em formatos de trabalho diferenciados – para o qual frequentemente acontece que existam dúvidas, mas que se desfazem pelo sucesso alcançado, que traz certeza às escolhas feitas.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, a entrevistada expôs que cada projeto tem um líder, existindo uma equipe de lideranças disponíveis interna a esta organização, onde cada membro se encontra alocado a um ou dois projetos, dependendo do tamanho de cada um, podendo ser até mais de dois, eventualmente, uma vez que existe uma coordenação para essas lideranças, cujo intuito é o de ajudar esses líderes a superarem as dificuldades inesperadas e a atenderem as necessidades circunstanciais, entre outras coisas. De fato, esta entidade se organiza em diversas equipes especializadas, como as de finanças, suprimentos, desenvolvimento, articulação, comunicação, negócios, distribuição e jurídica, além da de pesquisa e desenvolvimento, onde se produzem todos os conteúdos dos projetos, estando, portanto, organizada numa estrutura de evidente perfil matricial.

Além disso, cada projeto dessa organização é composto de orçamento, produção de conteúdo, produção de materiais, prevê a realização de eventos, estabelece ações de comunicação, entre outras atividades fundamentais, existindo um contrato onde se enquadram todos os recursos e iniciativas (inclusive os procedimentos para se conduzirem os casos excepcionais) através de uma cuidadosa administração que tudo procura de prévio e comum acordo designar, contando naturalmente com um departamento de recursos humanos para o pessoal interno e uma área de tecnologia da informação que deve fazer rodarem todos esses sistemas.

Assim, explanou a entrevistada que se adota esse modelo de especialidades que são distribuídas para se atender às necessidades específicas dos projetos, necessidades essas que são apontadas pelo líder de cada projeto, que o elabora e indica o seu orçamento, as suas ações, que áreas específicas precisarão ser acionadas, bem como explicita o quê e de quem se precisará, constituindo-se dessa maneira a equipe do projeto. Essa equipe se põe a trabalhar em função da necessidade prevista para cada etapa e do tempo necessário para se cumprir cada uma dessas participações, balanceamento esse cuja elaboração é de responsabilidade do líder de projeto, que define o quanto e quando será necessário se utilizar cada especialista, definições essas que se estipulam durante a fase de montagem e de balizamento prévios na qual se formalizam todos

os detalhes. E, finalmente, em conformidade com a visão desta entidade que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pela dirigente desta organização durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – Entendimentos da organização E2 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	CrITÉRIOS de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Se começa com discussão ampla apresentando as necessidades do país, o quanto é prejudicial e quais são as penalidades para a sociedade quando a educação vai mal	Durante o ano, mês a mês, se divulga quão perto se vai ficando da meta ou, quando é o caso, se vai demonstrando para o parceiro executor onde é que estão ocorrendo os atrasos e quais problemas estão acontecendo	Os financiadores de um projeto são convidados para reuniões de trabalho, mas também para reuniões em eventos com mídia, público, formadores de opinião, para que tenham visibilidade social	Com o parceiro financiador frequência trimestral ou semestral, pode haver eventos pontuais durante o período apenas para a entidade estar junto com o parceiro, sem que esteja previsto em contrato.	Cada projeto tem um líder, existe equipe interna de lideranças disponíveis, cada membro se encontra alocado a um ou mais projetos conforme o tamanho, existe uma coordenação para ajudar as lideranças
A equipe se divide entre os que captam recursos e os que mantém a relação com o parceiro que já doou para se preservar o engajamento	Compartilhamento acontece com alguma relatividade porque o dado é produzido na ponta, não pode sê-lo nem fora da escola, nem fora da secretaria: o parceiro executor produz os dados do programa, sabe por que as coisas não foram bem e as questões a enfrentar	As empresas promovem eventos onde convidam E2 para dar palestras aos funcionários a fim de que estes também se engajem, mostrando-lhes o desempenho e a importância do que é feito.	Com os governos locais frequência é geralmente mensal; relatórios de resultados que coordenador local encaminha para o seu secretário e que depois são apresentados em reunião mantida com equipe local; bimestralmente, um comitê gestor	Numa estrutura matricial, equipes especializadas (finanças, RH etc.); cada projeto tem orçamento, produz conteúdo e materiais, realiza eventos e ações de comunicação; área de tecnologia da informação roda todos esses sistemas
Não existe pessoa menos importante do que outra –todas são igualmente importantes – quando uma não funciona bem se complica a vida de todo mundo: a agenda comum deve unir a todos	As informações de <i>follow-up</i> são fornecidas ao parceiro investidor conforme acordado ou quando pedidas, para se manter alto o engajamento e explicando porque em certas coisas não se foi tão bem ou em outras se foi melhor	Condução de reuniões feita pela equipe de executores perante secretário, prefeito e governador; professores, diretores e secretários falam nos eventos; funcionários são formadores em outras cidades	Mesmo com bons resultados pode não existir o mesmo clima de paixão inicial, que se pode recuperar com um esforço de comunicação que utilize os alunos laureados para se reconectar ao projeto os parceiros executor e investidor	Modelo de especialidades distribuídas para atender necessidades especificadas pelo líder do projeto: indica seu orçamento, áreas que acionará, o quê e de quem precisará, constituindo-se a equipe do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com a representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova de forma bastante enfática a sua utilização, e adota – sistematicamente – uma abordagem integrada, mas ainda assim algo flexível, para cooptar tanto os parceiros financiadores quanto os executores de forma continuada ao longo do tempo.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos, ao mesmo tempo em que coloca em prática uma série de procedimentos que favorecem sua adoção generalizada, nos quais transparência e regularidade são valores fundamentais.
- Sobre as Atividades de Revigoração Mútuo, E2 procura adotar práticas que valorizem a participação e as habilidades de seus parceiros, dando visibilidade social aos financiadores, valorizando a participação de cada membro das equipas executoras, divulgando amplamente os melhores desempenhos dentro dessas equipas, convocando alguns membros dessas equipas para se tornarem formadores em outras cidades e convidando pessoal da ponta para se manifestar nos principais eventos.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, visto que tem por norma praticar a mais absoluta regularidade nos contatos com os seus parceiros, mantendo-os continuamente motivados com a parceria através dos permanentes fluxos de informações e satisfazendo-os adicionalmente com esforços direcionados a conectá-los com os reconhecimentos obtidos na ponta final pelos alunos mais laureados.
- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em promover as adaptações que sejam mais compatíveis com o seu próprio *modus operandi*, uma vez que – pelo seu modelo matricial de equipas especializadas – a infraestrutura é sempre composta de pessoal interno escolhido para constituir a equipa do projeto.

3.3. Caso 3

3.3.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma organização de filantropia familiar, fundada a partir da visão de um Brasil mais justo e avançado, que idealiza um salto de qualidade que o país somente alcançará se e quando todos os cidadãos tiverem oportunidades para ampliarem o seu potencial e, assim, gerarem o seu quinhão de impacto positivo no mundo.

A educação e as lideranças são os dois pilares estratégicos em que atua esta entidade, deixando bem claro em sua missão que seu objetivo central é o de colaborar com pessoas e iniciativas de amplo impacto que garantam (a) por um lado, a aprendizagem de todos os estudantes e, (b) de outro, o engajamento de lideranças que estejam comprometidas com as soluções para os complexos desafios sociais que enfrenta o país.

Na maior parte dos projetos que apoia e desenvolve, esta organização deixa evidente o quanto acredita que as trajetórias individuais devem ser caracterizadas por duas circunstâncias decisivas: (1) apenas a obtenção de uma formação educacional de qualidade é o que torna possível (2) o surgimento de líderes preparados e bem-dispostos para contribuírem com um efetivo desenvolvimento que conduza todos os brasileiros a esse país tão sonhado.

A entidade explica ainda que acredita que essa construção se fará somente através de pessoas que estejam realmente comprometidas em transformar o Brasil e, justamente por acreditar nas pessoas, contribui incondicionalmente para o aprimoramento das redes de ensino públicas, enquanto conecta e apoia iniciativas, lideranças e organizações que se mostrem engajadas nessa transformação.

Esta entidade, enfim, valoriza todas as possibilidades de se estabelecerem parcerias, para colaborar na construção desse ecossistema de impacto social trabalhando lado a lado (I) com as instituições associadas, (II) com as organizações e órgãos apoiados, (III) como também com a academia, (IV) com as associações de investidores e (V) com as entidades técnicas.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com o Coordenador de Parcerias.

3.3.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, o entrevistado desta terceira entidade explicou que existem parcerias muito distintas umas das outras, sendo, todavia, sempre importante que haja algum tipo de vínculo estratégico entre as instituições que se emparceiram, juntamente com uma consistente capacidade de todos os parceiros envolvidos para se dividirem objetivos comuns. Então, por uma questão de planejamento estratégico e de vantagem comparativa, como os recursos desta organização são por ela própria definidos como sendo escassos, a mesma procura fazer uma meticulosa leitura dos indícios que um determinado parceiro em potencial esteja entregando, a fim de se poder comprovar que essa seja realmente a melhor opção de parceria para se desenvolver um dado projeto.

O entrevistado expressou também a preocupação de que essas parcerias devam guardar um certo nível de mutualismo, analisando-se previamente o quanto é que a atuação dessa entidade poderia vir a fortalecer um potencial parceiro e vice-versa. Assim, para esta organização a composição ideal é aquela na qual se podem desenvolver as iniciativas conjuntas juntamente com outras questões relevantes para os parceiros envolvidos. Desta forma, o entrevistado revelou que, sobre as possíveis organizações parceiras que possam viabilizar uma certa transformação na ponta, para esta entidade é importante que se compartilhe com aquelas parceiras algum tipo de vínculo estratégico, que até poderia ser – mas que nunca assim o denominam – um certo tipo de agenda comum, sendo mais relevante que esses potenciais parceiros possam demonstrar que têm algum histórico de atuação bem-sucedida naquela área de interesse.

Já com relação a outros tipos de parcerias, como aquelas com fundações, com filantropia colaborativa ou com secretarias, esta organização vislumbra serem as opções de projetos nesses casos tão amplas que julga ser difícil de se estabelecer que só se vá fazer parcerias junto àqueles com quem necessariamente se compartilhe alguma agenda comum, além do que uma tal meta está muito longe de ser uma de suas prioridades. Entretanto, o entrevistado admitiu que – de qualquer forma – costumam avaliar o quanto exista de alinhamento estratégico com relação às instituições parceiras com quem esta entidade desenvolva algum tipo de trabalho conjunto, só que com os exclusivos intuitos de se determinar o quanto haja de eventuais ilicitudes nos processos internos desses parceiros, estabelecer o quanto eles controlem certas questões internas mais críticas, entender quais normas de conduta geral eles costumem seguir, muito mais do que se avaliar se existe ou não algum tipo de agenda comum.

Assim, esta organização pode até perscrutar a respeito da existência de alguma agenda comum, mas somente com o objetivo de se identificar qual é o nível de alinhamento estratégico dentre as instituições, mas sem que isso seja uma informação isolada à qual se preste relevância significativa. O entrevistado mencionou também que procuram entender quais são os vínculos aos quais se prendem os potenciais parceiros, vínculos a partir dos quais esta entidade faz uma análise mais crítica sobre quais outras informações são importantes para se levar em consideração, a fim de se definir se uma parceria deve ou não ser estabelecida. Portanto, esta organização prefere avaliar o alinhamento estratégico, que não chamam de agenda comum, porque acreditam que falar de uma agenda comum seja uma abordagem restritiva para se adotar quando analisam as possibilidades dessas potenciais parcerias.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, o entrevistado desta entidade expressou que são medições realmente importantes, mas que podem adotar réguas bastante diferentes entre si, em conformidade com as diferentes naturezas das parcerias. Quando esta organização, estabelece, por exemplo, uma parceria com uma universidade internacional, trata-se de um vínculo de longuíssimo prazo, de vinte, trinta, quarenta anos e, então, quando se pretende implantar uma forma de medição, se procura definir como é que se poderia traduzir o sucesso de uma tal parceria, identificando-se quais os resultados que poderiam indicar ao longo de todo esse vínculo se estaria se tratando de uma parceria amplamente satisfatória. Então, dentro desse entendimento, sobretudo nessas parcerias constituídas com entidades que viabilizam transformação na ponta, o entrevistado relatou que se trata de se construir indicadores, de se entender o quanto que o escopo bem-sucedido da parceria se poderia encontrar traduzido em indicadores estratégicos ou em indicadores de impacto, a fim de se ter medições acordadas para serem usadas ao longo de toda a vida do projeto.

Essas mensurações de resultados ajudam esta organização a entender o quanto que as suas parcerias estão realmente nos trilhos, o quanto que se está indo na direção daquilo que se pactuou lá no início da parceria. De fato, esses períodos de medição oscilam um pouco, a grande maioria deles é trimestral, mas tem uma parte que é semestral, tem uma parte que é anual, pois existem diferentes estratégias de mensuração de resultados para diferentes parcerias, que normalmente tem frequências de interação também diferentes. Na realidade estas entidades, em alguns casos, mantem conversas semanais, em outros casos as conversas são quinzenais ou mensais, de acordo com o horizonte do tempo daquela parceria, de acordo com o horizonte de entrega daquele projeto. O entrevistado ainda reiterou que no caso dos investimentos de longuíssimo prazo, como nas parcerias com as universidades internacionais, os mecanismos de

mensuração de resultados, bem como as interações que se realizam, podem obedecer a parâmetros singulares, estabelecidos caso a caso.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, o entrevistado afirmou que esse aspecto está conectado com o quanto já se trabalha na perspectiva de se fortalecer outras instituições. Esta entidade quer garantir que sua atuação também sirva de apoio para se ajudar outras organizações a ganharem maturidade, a se desenvolverem institucionalmente falando e, com essa intenção, desenvolvem um trabalho bastante dirigido há já alguns anos, a fim de entenderem quais são as questões relevantes para o desenvolvimento e a maturidade de possíveis parceiros. Por isso, esta organização realiza um verdadeiro trabalho de gestão de portfólio, no qual se avalia o quanto que essas instituições potencialmente parceiras tem a possibilidade de amadurecerem e com isso ampliarem sua relevância dentro desse portfólio.

Assim, sustentou o entrevistado, se mantém um olhar bem transversal que permite entender quais são os temas caros e relevantes para se incrementar o grau de maturidade dessas instituições no momento atual delas, ao mesmo tempo em que se procura também entender qual tema está mais conectado à capacidade de gerar impacto daquela instituição. Portanto, esta entidade tem desenvolvido estratégias de diagnóstico institucional com algumas organizações específicas, onde fazem um raio x muito detalhado sobre diferentes aspectos de suas respectivas atuações, conversando com os *stakeholders* externos e internos, com os parceiros dessas instituições, a fim de se conseguir completar os diagnósticos para aquele dado momento de cada uma. E com isso, afirmou o entrevistado, tanto essas instituições tem mais clareza sobre o momento em que elas se encontram, quanto elas se beneficiam de conhecerem diferentes perspectivas de pessoas externas a cada uma, com relação às próprias atuações individuais.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, o entrevistado mencionou que é algo que já se põe em prática, mantendo-se estratégias diferentes de acordo com a natureza de cada projeto e conforme o feitio de cada parceria. Assim, podem até variar as frequências, mas esta organização sempre zela para que sejam cuidadosamente colocados em prática, uma vez que tais procedimentos são conectados às mais eficazes estratégias de interação, de relacionamento e de comunicação diferenciada.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, o entrevistado expos que é importante que se desenvolva essa capacidade de gestão de projetos complexos. Algumas vezes essa gestão é centralizada nesta própria entidade, outras vezes essa capacidade recai sobre um grupo de pessoas de diferentes instituições. Entretanto, assinalou o entrevistado, a composição

desse grupo de gestão varia muito, de acordo com a natureza do projeto e com a quantidade de instituições que estejam envolvidas em um projeto. De uma forma ou de outra, através desse grupo de pessoas esta organização se mobiliza para garantir que todos os seus projetos tenham, em cada caso, uma gestão capaz de lhes assegurar não apenas a autonomia para seguirem em frente, mas a plena habilitação para avançarem com propriedade e atingirem o sucesso estabelecido como meta desde a assinatura do contrato.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pelo dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 4.

QUADRO 4 – Entendimentos da organização E3 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Como seus recursos são por ela definidos como escassos, procura fazer uma meticulosa leitura dos indícios que o parceiro em potencial esteja entregando, a fim de se comprovar que seja realmente a melhor opção de parceria para um dado projeto	Procura-se definir como é que se poderia traduzir o sucesso de uma parceria, identificando-se os resultados que poderiam indicar ao longo de todo o vínculo que estaria sendo uma parceria amplamente satisfatória	Sua atuação deve servir de apoio para ajudar outras organizações a ganharem maturidade, a institucionalmente se desenvolverem, entendendo-se quais são as questões relevantes para o desenvolvimento e a maturidade dos possíveis parceiros	É algo que já se põe em prática, mantendo-se estratégias diferentes, de acordo com a natureza de cada projeto e conforme o feitio de cada parceria	Importante de se desenvolver essa capacidade de gestão de projetos complexos; algumas vezes essa gestão é centralizada na própria entidade E3, outras vezes recai sobre um grupo de pessoas de diferentes instituições

Agenda Comum	CrITÉRIOS de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Parcerias devem guardar um grau de mutualismo, analisando-se previamente o quanto a atuação de E3 poderia fortalecer um potencial parceiro e vice-versa; a composição ideal é aquela na qual se podem desenvolver as iniciativas conjuntas e outras questões relevantes para os parceiros envolvidos	Nas parcerias constituídas com entidades que viabilizam transformação na ponta, se trata de se construírem indicadores, de se entender o quanto um escopo bem-sucedido da parceria se poderia encontrar traduzido em indicadores estratégicos ou em indicadores de impacto, para se ter medições acordadas para serem usadas ao longo de toda a vida do projeto	Mantem-se um olhar transversal que permite entender quais são os temas caros e relevantes para se incrementar o grau de maturidade dessas instituições naquele momento delas, ao mesmo tempo em que se procura também entender qual o tema que está mais conectado à capacidade de se gerar impacto daquela instituição	Podem até variar as frequências, mas esta organização zela para que sejam sempre cuidadosamente colocados em prática	A composição desse grupo de gestão varia muito, de acordo com a natureza do projeto e com a quantidade de instituições que estejam envolvidas nesse projeto
Perscrutar a respeito da existência de alguma agenda comum, mas somente com o objetivo de se identificar o nível de alinhamento estratégico dentre as instituições, sem que isso seja uma informação isolada à qual se preste relevância significativa, entendendo quais são os vínculos aos quais se prendem os potenciais parceiros, a fim de se definir se uma parceria deve ou não ser estabelecida	As mensurações de resultados ajudam a entender o quanto essas parcerias estão realmente nos trilhos, o quanto se está indo na direção daquilo que se pactuou no início da parceria; períodos de medição esses que oscilam um pouco, a grande maioria é trimestral, mas tem uma parte que é semestral, outra que é anual; existem diferentes estratégias de mensuração de resultados para diferentes parcerias, que normalmente tem frequências de interação também diferentes	Desenvolve estratégias de diagnóstico institucional com algumas organizações específicas, onde se faz raio x muito detalhado sobre diferentes aspectos de suas respectivas atuações, conversando com os <i>stakeholders</i> externos e internos, com os parceiros dessas instituições, a fim de se completarem os diagnósticos para aquele dado momento de cada uma	São conectados às mais eficazes estratégias de interação, de relacionamento e de comunicação diferenciada	De uma forma ou de outra, através desse grupo de pessoas a organização se mobiliza para garantir que todos os seus projetos tenham uma gestão capaz de lhes assegurar (1) a autonomia para seguirem em frente e (2) a plena habilitação para avançarem com propriedade, a fim de se atingir o sucesso estabelecido como meta desde a assinatura do contrato

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com o representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização desconsidera que haja relevância na sua utilização, mas não hesita em – pragmaticamente – buscar uma melhor parceria que apresente algum grau de mutualismo e um certo alinhamento estratégico, para então definir se convenha ou não ser estabelecida.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos, uma vez que traduzem o sucesso das parcerias – mas somente no caso de os indicadores definidos serem realmente adequados para realizarem as medições acordadas – pois permitem entender o quanto se esteja indo na direção e no sentido pactuados.
- Sobre as Atividades de Revigoração Mútuo, E3 procura adotar práticas que favoreçam o desenvolvimento e a maturidade dos seus parceiros, procurando previamente entender quais seriam os temas caros, relevantes e de maior impacto para se ajudar a promover essa evolução equilibrada entre seus possíveis parceiros, utilizando estratégias de diagnóstico institucional que permitam conhecer como promovem suas ações, como pensam seus *stakeholders* e como se relacionam com seus parceiros.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, utilizando-se procedimentos diferentes, de acordo com a natureza de cada projeto e o feitio de cada parceria, que podem fazer variar as frequências, mas não o zelo para com a absoluta regularidade, procurando-se colocar em prática as mais eficazes estratégias de comunicação interativa a fim de se assegurar um relacionamento diferenciado.
- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em fazer as adaptações e promover as simplificações que sejam necessárias no seu dia-a-dia, a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros, para se atingir o sucesso estabelecido como meta na assinatura do contrato.

3.4. Caso 4

3.4.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma grande organização mundial de filantropia fundada no exterior há mais de um século. Em seus primórdios, entre outras coisas: (1) arrecadava fundos para instituições de caridade locais, (2) coordenava serviços de assistência, (3) aconselhava e encaminhava clientes para agências de cooperação e (4) oferecia assistência ou doações de emergência para os casos que não podiam aguardar o encaminhamento. Presente no Brasil desde 2001, iniciou-se também aqui graças à força de uma rede, quando um grupo de empresários acreditou que se unissem seus esforços fariam mais para a transformação das perspectivas das futuras gerações brasileiras. A entidade estabeleceu então que a sua causa seria a promoção de transformações positivas em dois momentos fundamentais da trajetória de todo cidadão, definidos como sendo a primeira infância e a juventude, combinando a essa crença o conhecimento que tinham da realidade brasileira junto com o poder transformador da educação.

Através de seus programas e projetos, esta organização expressa seu compromisso de apresentar uma abordagem contemporânea aos desafios da educação neste novo milênio, critério que é decisivo para se alcançar o desenvolvimento integral de crianças e jovens, tornando-os capazes de discernirem autonomamente as melhores escolhas para sua vida pessoal e em sociedade, fazendo uma avaliação consciente dos caminhos que se lhes põem. Presente em mais de 40 países e territórios, esta entidade encontra-se engajada em perto de 2.000 comunidades em todo o mundo, sendo que em muitas delas é a única organização sem fins lucrativos presente, construindo pilares de educação, saúde e estabilidade financeira, ao reunir profissionais e voluntários com experiências multissetoriais e habilidades multitarefas, capazes de fazer parte das soluções locais. Faz questão de esclarecer que pode estabelecer uma diferença duradoura com seus projetos e programas somente porque trabalha em conjunto com parceiros estratégicos que compartilham de sua visão, como por exemplo alguns esportistas profissionais, suas equipes e seus dirigentes.

Ao longo das décadas, ao invés de medir seu sucesso meramente pelos recursos financeiros arrecadados, esta organização passou a fazê-lo pelo total de vidas beneficiadas pela mudança, que são cerca de 61 milhões impactadas todos os anos no mundo, graças às profundas raízes desenvolvidas ao longo de mais de um século e também pela confiança das comunidades atendidas, uma base sólida que assegura a reputação, os relacionamentos e os recursos para se reunirem pessoas e organizações em torno de soluções inovadoras. Entre os inúmeros

programas conduzidos no Brasil, há um recente programa global iniciado em 2019 e que envolve pessoas, organizações sociais, fundações, poder público e empresas para se promover a inclusão produtiva de jovens em situação de vulnerabilidade social, não apenas com uma vaga de emprego, mas oferecendo oportunidades de trabalho e renda que permitam construir um futuro digno. Tal programa desta entidade se inspira no projeto *Opportunity Youth Forum* (<https://www.aspencommunitysolutions.org/opportunity-youth-forum/>) do *The Aspen Institute*, que é uma grande organização de filantropia internacional e cujo fórum é afamado por reunir acadêmicos, líderes comunitários e criativos, que abordam os mais complexos problemas da sociedade global em prol de jovens de 16 a 24 anos sem emprego e sem escola, fórum esse lançado em 2012 para se atender a uma convocação expressa da Casa Branca, então alarmada com os quase 7 milhões contabilizados nos EUA.

É ainda importante de se observar que esse programa da entidade atua em absoluta conexão com a agenda 2030 da ONU, que foi implantada em 2015 na Cúpula para o Desenvolvimento Sustentável e que se compõe de 169 metas e 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS, <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>) que devem ser todos atingidos até 2030, sendo que a conexão se faz ao contribuir para o cumprimento dos ODS 5, 8 e 17 (respectivamente: Igualdade de Gênero; Emprego Digno e Crescimento Econômico; Parcerias em prol das Metas). Esta organização também informa que esse programa chegou em 2020 à cidade de São Paulo, além de estar presente em outras 5 comunidades de 4 países (Thekwini na África do Sul, Bogotá na Colômbia, Pune e Ramgarh na Índia, Mombasa no Quênia), enquanto pretende transformar 250 mil vidas nessas 6 comunidades nos próximos 5 anos.

Entre outras iniciativas – com inspiração num outro programa internacional que apoia a formação parental para a primeira infância sob o pressuposto de que todo momento deve ser oportunidade de aprendizado para a criança – esta organização vem também desenvolvendo no Brasil desde 2012 um programa que oferece a crianças de 0 a 6 anos o desenvolvimento integral em ambientes que incentivam a aprendizagem e onde se estimula também um convívio saudável com a comunidade e, em especial, com as famílias, que desde 2017 são particularmente apoiadas e fortalecidas, como alicerce fundamental do sucesso desse programa. E para se alcançarem os resultados desejados nesse programa, esta entidade apoia a sua estratégia de impacto em 3 frentes: (a) territorial (formando-se facilitadores do processo de desenvolvimento), (b) digital (usando-se plataformas digitais para se fortalecerem o processo,

a comunicação e os vínculos) e (c) atores-chave (mobilizando-se investidores sociais e voluntários corporativos).

De fato, entre 2017 e 2019, esse programa beneficiou mais de duas mil famílias, vinculadas a 15 parceiros entre CEIs (Centro de Educação Infantil) e EMEIs (Escola Municipal de Educação Infantil), alcançando-se bons resultados que validaram a decisão de se seguir com sua disseminação. Por sua vez, as 3 frentes nas quais se apoia a estratégia de impacto desse programa são fundamentadas em seis eixos estratégicos: (1) sensibilização da equipe escolar para promoverem a 1ª infância; (2) formação presencial para as famílias alicerçarem seus vínculos; (3) disponibilização de espaços lúdicos para aprendizagem, ampliando-se a responsabilidade coletiva, (4) realização de campanhas informativas sobre o desenvolvimento integral; (5) produção de conteúdo digital que (in)forme, a fim de se aumentar o compromisso das famílias e (6) posicionamento da organização em prol da causa da 1ª infância, propiciando-se a mobilização de empresas.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria entidade e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com a Diretora Executiva e se empregaram quase duas horas.

3.4.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, a entrevistada desta quarta entidade se manifestou dizendo que é o que se está perseguindo para se utilizar realmente como uma estratégia. A entrevistada explicou que, de modo geral, este tema não está tão claro na cabeça de todos os operadores do terceiro setor. Reconheceu inclusive que, apesar de ser evidente a conveniência de se estabelecer uma agenda comum, não existem rituais que garantam sua implantação e nem que assegurem que se está de fato na mesma página, também não é tão simples de se ter a certeza de que se está realmente vendo o problema a partir do mesmo prisma e nem sempre é tão claro que se esteja de fato baseados nos mesmos dados e evidências. Assim, manifestou, uma agenda comum exige que alguém seja o cuidador disso, que alguém tenha que zelar para que isso aconteça. Então não é algo natural que essa ideia já esteja de per si dentro de nós, complementou a entrevistada, e muito menos se parte tão naturalmente na busca de se implementar uma agenda comum.

Talvez muitos até acreditem que se tenha uma agenda comum sobre o tema da primeira infância, exemplificou, mas é praticamente certo que ao se sentarem em quatro instituições que

já trabalhemos todas com a primeira infância, se cada uma explicar seus objetivos para a primeira infância, já se verificarão algumas diferenças. Então, vaticinou a entrevistada, para se ter realmente uma agenda comum é indispensável que todos os parceiros queiram efetivamente alcançar esse mesmo exato propósito. Em um recente projeto que reúne sessenta organizações onde se faz um grande diagnóstico, referiu adicionalmente, se tomaram dados quantitativos, qualitativos, fontes secundárias, se fez a pesquisa do que não se tinha ainda, se construiu um grande mapa que se colocou no centro da mesa, todos olharam e analisaram demoradamente, para se identificar o que mais chamava a atenção, entender o que parecia ser necessário mudar e determinar quais seriam, enfim, os indicadores que para tal apontavam.

Depois de muita discussão, se definiram esses indicadores, que diziam respeito à inclusão produtiva de jovens no município de São Paulo. Em seguida, seguiu ilustrando a entrevistada, se respondeu a uma sucessão de perguntas: quantos são os jovens, com quantos se irá trabalhar, quem são esses jovens, de qual região da cidade, qual será o foco etc. Se investiram quatro meses nessa fase e, ao final desse processo, fundamentou, se podia dizer que aquelas sessenta organizações tinham uma agenda comum, para se trabalhar com um certo número de jovens, de uma certa região, com um determinado perfil socioeconômico, com a definição de que todas as atividades e intervenções estariam a serviço de uma certa transformação que deveria acontecer dentro de um prazo estipulado. O que se quer demonstrar, iluminou a entrevistada, é que houve um grande esforço coletivo, que demandou investimento de tempo e de dinheiro, mas se logrou definir uma verdadeira agenda comum para esse programa.

Esta organização liderou aquele processo, reuniu todas essas pessoas, agrupou todos esses dados, e ao final se tinha realmente alcançado uma agenda comum, na qual estariam todos os sessenta parceiros indo exatamente numa mesma direção, em um mesmo sentido, com um idêntico propósito, para se atender um mesmo público, querendo uma idêntica transformação. Entretanto, estabelecer essa agenda comum, adicionou a entrevistada, exigiu metodologia, preparação, vontade de se fazer junto e muito trabalho, ingredientes nada fáceis de se reunir. Esta entidade realizou esse processo de março a junho de 2020, em sessões de *Zoom* de três horas com sessenta pessoas, usando intensamente a plataforma de trabalho colaborativo à distância, valendo-se de *post-its* colados por meio da plataforma mural – que nem é tão conhecida – o que exigiu muito de todos porque não se sabia fazer tudo quanto se fez à distância por meio de plataformas.

Inclusive, especificou a entrevistada, uma empresa de plataformas digitais participou do processo fornecendo uma facilitação à distância para todas as reuniões, nas quais se teve um

quórum altíssimo, que certamente não se teria tido se todas essas pessoas tivessem que ter se deslocado para participar de algum processo de imersão presencial em alguma estrutura física por tantas horas, por tantos dias. Naturalmente, acrescentou, houve um financiador que viabilizou a construção dessa agenda comum e se tinha, então, o recurso para fazer com que ela acontecesse. Foi algo intencional, continuou a entrevistada, que exigiu investimento de tempo, recursos e metodologias para ser alcançado, mas que se tivesse sido somente um discurso não se teria obtido.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, a entrevistada desta organização expressou que acha que são cada vez mais necessários. Participou anteriormente – quando estava em outra entidade, pontuou – de um projeto com o Governo do Estado de São Paulo que era voltado à educação em tempo integral, onde várias fundações estavam investindo para que a educação em tempo integral acontecesse, ao mesmo tempo em que nesse grupo de investidores se estabelecia a forte convicção de que havia a necessidade de que o governo comunicasse regularmente e com grande frequência qual estaria sendo a evolução daquele investimento. O grupo argumentava, revelou a entrevistada, que estava investindo para que a educação em tempo integral fosse realmente implantada para assim se melhorar a aprendizagem, evolução essa que queriam se certificar de que estivesse de fato acontecendo, qualquer que fosse a gradualidade. Era 2015 e foi combinado, entre o secretário e esse grupo de investidores, que seria instalado um *Project Management Office* (PMO) contratado e pago pela iniciativa privada, porque o secretário informou que se fosse fazer o processo de licitação para o governo contratar essa pessoa iria demorar demasiadamente essa contratação.

Esse PMO ficou dentro da secretaria de governo, elucidou a entrevistada, com o papel de se estabelecer quais serão os indicadores e com que frequência seriam examinados e, após tê-los desenvolvido, se apresentaram aos investidores para os eventuais acréscimos, retiradas ou alterações. A partir daí, prosseguiu, o secretário e os investidores tinha a cada quinze dias uma reunião de acompanhamento com o PMO, o qual nesse interregno conversava com todo mundo dentro da secretaria a fim de coletar todas as informações do período. E era aquele de sempre o esquema utilizado, concluiu a entrevistada: verde, amarelo, vermelho, andou, não andou, estamos chegando, não estamos chegando, a partir do que se fazia uma reunião de governança e estavam todos aptos a decidir o que se precisava fazer e o que não se precisava. Assim, expôs, nesses processos de investimento coletivo os participantes querem acompanhar o andamento, saber para onde se está indo, conhecer não apenas o resultado, mas seguir também o processo, para se identificar o que está dando certo e para se mudar a estratégia no meio do caminho onde

quer que seja necessário. Eram reuniões curtas, lembrou a entrevistada, num esquema corporativo com reuniões de uma hora, conhecendo-se previamente o que é que se iria examinar, já se sabendo que no caso de algum indicador estar vermelho se formaria um grupo de trabalho. Foi uma experiência interessante, destacou a entrevistada, que serve de inspiração e referência em muitas ocasiões.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, a entrevistada afirmou que essa é uma parte habitualmente difícil de se implantar em um projeto. Apesar de ninguém poder discordar de que atuar junto e colaborar seja o caminho a se seguir, a entrevistada expressou ter a sensação de que o terceiro setor esteja estruturado de uma forma que quase inviabiliza a colaboração entre mais parceiros, uma espécie de estrutura prévia que se tem e que é um obstáculo à colaboração. Por exemplo, colocou, numa instituição que tenha dez pessoas na equipe, que custem x por mês e onde se precise captar recursos para se pagar os salários todos os meses para não se ter que dispensar alguém, se vive uma situação onde se precisa “matar um leão por dia” para se garantir que essa instituição siga em pé, como em qualquer outra circunstância análoga. Assim, quando se tem algum investidor falando publicamente que tem um recurso que gostaria de alocar, as entidades disputarão aquele dinheiro e aí fica criada a concorrência.

Não se colocam então as condições, continuou a entrevistada, para sequer se considerar a hipótese de se unificarem os projetos de duas ou mais entidades, quando se teria um projeto mais robusto para o qual se iriam fazer captações conjuntas. Todavia – lembrou a entrevistada – ocorre que para se unificarem projetos são necessários alguns meses, até seis meses em situações com alguma complexidade, sendo que nesses seis meses se tem que seguir pagando salários. De fato, explicou, para se unificarem mais projetos em um só, para que esse novo projeto ficasse redondo, para se estabelecer qual seria a nova narrativa, para se acertar uma nova lista de potenciais investidores que se contatariam de forma conjunta, se deveria despender até seis meses de trabalho e normalmente não se tem recursos para esses seis meses. Habitualmente, precisou a entrevistada, ninguém se dispõe a oferecer um financiamento que se utilizará apenas para organizar uma estrutura de trabalho, estrutura essa que depois deveria sobreviver às custas de outras colaborações financeiras: ou seja, ninguém quer financiar esse tipo de projeto.

Então, lembrou, aquele novo projeto dos quatro meses de reuniões já mencionado com relação à agenda comum, foi realmente uma grande oportunidade, porque o financiador estrangeiro patrocinou a estruturação dessa colaboração, o que foi a exceção da exceção da

exceção, uma vez que ninguém se dispõe a financiar uma mera estruturação. Infelizmente, constatou a entrevistada, essa dificuldade ocorre porque não se tem um sistema e nem investidores com a cultura de que se precisa também investir para que as colaborações possam funcionar melhor: foram 4 meses que custaram quase 800 mil reais. Esta organização opera sob um modelo no qual os investidores deixam 10% do valor de um projeto para se pagarem salários, ainda que os investidores preferissem que 100% dos recursos fossem alocados na ponta.

A entrevistada constatou que a missão de todos, da entidade e de seus parceiros, é que os beneficiários tenham suas vidas transformadas: entretanto, para se alcançarem esses resultados a entidade precisa pagar seu aluguel e as despesas de estrutura, as equipes das entidades precisam receber seus salários, senão as equipes se desmontam para irem trabalhar em outros lugares. Indo além, externou, ninguém financia uma mediação de conflito, que pode acontecer, pois as organizações são diferentes e, também, ninguém financia um facilitador caso se precise de um para uma eventual conversa difícil com a UNICEF, por exemplo. O investidor, notou a entrevistada, quer um projeto com a cara dele, com o *naming* dele, com a marca dele em tamanho gigante e muitos desses parceiros financiadores em potencial não valorizam mais um projeto quando tem de compartilhar sua paternidade, simplesmente alegando que se o projeto é de todo mundo simplesmente não é de ninguém. Dessa forma, fica evidente – observou – que ainda se tem uma cultura que é absolutamente individualista, valorizando o holofote na marca e dificultando que se consiga trabalhar colaborativamente. Apesar disso, vaticinou a entrevistada, se precisa fomentar o colaborativo, mostrar a grande diferença que faz tê-lo bem estruturado, constatação que muitos já começam a compartilhar, apesar de um sistema que não facilita em nada esse entendimento.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, a entrevistada mencionou que esse é o coração da colaboração. Atestou que acredita demais na necessidade imprescindível de sua adoção, pois vê a comunicação como uma estratégia de projeto e não como uma atividade periférica, pois a comunicação tem que estar no centro, não se podem fazer as coisas e contar apenas depois. A comunicação, destacou a entrevistada, é estratégica porque ela engaja, motiva, informa e produz conhecimento, enquanto que as pessoas não podem estar o tempo todo em todos os espaços, mas precisam se atualizar sobre o que aconteceu e o que não. Mas, perguntou, qual comunicação é essa, com que frequência, através de quais canais?

Essas respostas, explicou, ainda geram uma discussão ampla e se está ainda apanhando e aprendendo a respeito das mesmas. Todavia – garantiu a entrevistada – se percebe claramente,

por exemplo, que quando um grupo de WhatsApp de uma dada mesa de trabalho está bem ativo, com contribuições e relatos de todos, nas ocasiões em que se tem reuniões a participação é geral ou quase, além de já chegarem todos com o discurso afiado, o que torna essas reuniões superefetivas. Por outro lado – assinalou – se o grupo de WhatsApp de uma outra dada mesa de trabalho fica praticamente em silêncio nos quinze dias anteriores às reuniões, a presença nelas é escassa e as pessoas se apresentam frias, desmotivadas de comparecerem também pelo consumo de tempo em se ficar retomando as reuniões anteriores a cada nova reunião. Enfim, concluiu, a comunicação é superestratégica, realmente central, e faz todo o sentido ter gente cuidando dela como recurso que faz um projeto acontecer.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, a entrevistada expôs que acha que esse seja um tema que logo surge quando mais entidades querem trabalhar juntas. Exemplificou ter participado de uns quatro ou cinco projetos que tinham investimento coletivo, com pelo menos 2 ou 3 organizações envolvidas, uma dimensão bem reduzida se comparada com as centenas de entidades de projetos como a StriveTogether. Nessas experiências pessoais prévias onde as organizações se uniam para fazerem esses investimentos conjuntos em projetos maiores, testemunhou a entrevistada, se percebia rapidamente que todas compartilhavam essa mesma missão de educação e tecnologia: os propósitos de fato eram muito parecidos, embora os recursos financeiros de todos fossem bastante limitados, mas rapidamente se davam todos conta de que se trabalhassem juntos se conseguiria levar adiante projetos maiores.

Interessante de se notar, observou, que desde o primeiro desses projetos se teve muito clara a necessidade de um coordenador, para se conseguir olhar o projeto como um todo. Todavia, tentava-se levar adiante sem coordenação, admitiu a entrevistada, o que não dava certo e aí se procurava dar algum outro jeito, acordando-se então que cada parceiro iria cuidar de uma das frentes, o que logo se percebeu que também não daria certo. A partir desse ponto, se criou um esquema entre os parceiros que previa que se um projeto era liderado pela organização A, o próximo seria liderado por B e assim por diante. Se elegia assim entre as organizações parceiras qual iria liderar cada uma das iniciativas, continuou, e uma pessoa dessa organização liderava então o projeto que lhe tivesse cabido, chamando e preparando as reuniões, listando e divulgando a todos sobre o que se teria que tomar de decisões, relatando qual era a situação e havendo grande confiança entre todos.

Em um certo projeto, entretanto, se chegou à conclusão – ressaltou – de que seria melhor para o desenvolvimento do próprio projeto que nenhum dos parceiros assumisse a coordenação, que seria melhor desincumbida por uma instituição mais isenta e com outro perfil que o dos

parceiros, porque eram todos ligados à iniciativa privada enquanto se tratava de um projeto com o governo. Na verdade, complementou a entrevistada, o pessoal do governo ficava especulando qual seria o interesse específico da organização ligada à empresa X ou o interesse da organização ligada à empresa Y. A partir daí, externou, se chegou à conclusão entre os parceiros de que, para que o projeto acontecesse realmente, o coordenador teria que ser de alguma outra instituição que não fosse empresarial e, para esse caso, se preferiu contratar uma secretária executiva que passou a ser a líder do projeto, a partir do que foi tudo muito bem.

Assim, esclareceu, mesmo nesses projetos com cinco ou dez parceiros – que não chegavam nem perto de um megaprojeto de impacto coletivo como o da StriveTogether de Cincinnati e seus mais de 300 parceiros – arranjos análogos começaram a aparecer aqui e ali, pois muitas organizações se davam conta de que sozinhos não se ia muito longe, quando surgia essa necessidade de se implantar uma infraestrutura centralizada para fornecer o suporte em separado aparece sim, muitas vezes até com alguma urgência. E essa urgência, sustentou a entrevistada, surgia rapidamente porque todos tinham uma agenda lotada, todo mundo já tinha que fazer muitas outras coisas, além de que ficar coordenando em nome de todos os parceiros era uma responsabilidade extra e trabalhosa.

Preferia-se, ratificou, entregar a coordenação a alguém com dedicação *full time*, visto que um projeto com seus procedimentos muito divididos – por serem excessivamente compartilhados em sua execução – não conseguia andar numa velocidade que satisfizesse a todos os interessados. Então, apesar de seu formato apresentar algumas possibilidades, a necessidade de se ter uma estrutura centralizada e independente ficava bem evidente, precisou a entrevistada. Essa realidade é mais frequentemente verificada, prosseguiu, naquelas situações em que entre os parceiros de um projeto se tem fundações ou institutos sem fins lucrativos que sejam muito próximos do setor empresarial, que é o que culturalmente tem maiores exigências quanto a resultados e impacto, preocupação essa com a estrutura que gradualmente emerge com cada vez maior frequência, conforme os projetos venham tendo parceiros sempre mais numerosos.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pela dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 – Entendimentos da organização E4 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Crítérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Não é algo claro para todos os operadores do terceiro setor, não existem rituais que garantam sua implantação, nem que assegurem estar na mesma página, nem se tem a certeza de estar vendo o problema do mesmo modo, nem é sempre claro que estejam todos baseados nos mesmos dados e evidências	Várias fundações investindo para que educação em tempo integral acontecesse, ao mesmo tempo em que nesse grupo de investidores se estabelecia a necessidade de que o governo comunicasse regularmente e com grande frequência a evolução desse investimento, queriam se certificar de que de fato acontecia	Modelo no qual investidores deixam 10% do valor de um projeto para salários, mesmo que prefiram ver 100% dos recursos alocados na ponta, mas é missão de todos que beneficiários tenham suas vidas transformadas: para se alcançarem resultados a entidade precisa pagar aluguel, despesas de estrutura, salários das equipes	Necessidade imprescindível, pois a comunicação é uma estratégia de projeto e não uma atividade periférica, tem que estar no centro, pois não se podem fazer as coisas e contar apenas depois: a comunicação é estratégica porque engaja, motiva, informa e produz conhecimento	Entre entidades com propósitos muito parecidos e com recursos financeiros limitados, todos se dão conta de que trabalhando juntos se conseguiria levar adiante projetos maiores, surge a necessidade de se ter coordenador para olhar projeto como um todo, não se consegue levar adiante sem coordenação, não dá certo cada parceiro cuidar de uma das frentes, mas funciona o esquema que prevê alternância das organizações na liderança
Exige que alguém seja o cuidador, que zeze para acontecer, não é algo natural cuja ideia esteja dentro de nós, nem se parte tão naturalmente em sua busca, alguns acreditam tê-la sobre algum tema, mas é certo que ao se sentarem já se verificarão algumas diferenças, é preciso que todos queiram efetivamente alcançar o mesmo exato propósito	Foi instalado um <i>Project Management Office</i> (PMO) contratado e pago pela iniciativa privada, porque o secretário informou que licitação iria demorar, ficou dentro da secretaria de governo, com o papel de estabelecer os indicadores e a frequência de seu exame, submeteu-os aos investidores para alterações e a cada quinze dias se fazia reuniões de acompanhamento, em cujo interregno PMO coletava com todos na secretaria as informações do período para o encontro seguinte	O investidor quer um projeto com a cara dele, com o <i>naming</i> dele, com a marca dele em tamanho gigante e muitos desses parceiros financiadores em potencial não veem mais qualquer valor em um projeto quando tem de compartilhar sua paternidade, alegando que se o projeto é de todo mundo simplesmente não é de ninguém	As pessoas não conseguem estar o tempo todo em todos os lugares, mas precisam se atualizar sobre o que aconteceu e o que não, através de algum formato de comunicação, com uma certa frequência, através de algum dado canal, escolhas por se fazer que ainda geram uma discussão ampla e se está ainda apanhando e aprendendo a respeito de como melhor fazê-las	Em certo projeto se chegou à conclusão de que seria mais adequado para o próprio que nenhum dos parceiros assumisse a coordenação, pois seria melhor desincumbida por uma secretária executiva, visto que eram todos ligados à iniciativa privada e se tratava de um projeto com o governo, cujo pessoal especulava sobre interesses escusos das empresas ligadas a cada organização

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Em recente projeto para um grande diagnóstico com 60 organizações, se tomaram dados quantitativos, qualitativos, fontes secundárias, se fez a pesquisa do que não se tinha, se construiu um grande mapa que foi ao centro da mesa, todos olharam e analisaram demoradamente, identificaram o que mais chamava a atenção, entenderam o que parecia necessário mudar e determinaram, enfim, depois de muita discussão, os indicadores sobre a inclusão produtiva de jovens no município de São Paulo, respondendo-se: quantos são no total, com quantos jovens se irá trabalhar, quem são eles, de qual região da cidade, qual será o foco etc., investindo-se 4 meses nessa fase para ao final se podia dizer que aquelas 60 organizações tinham de fato elaborado uma agenda comum	Ao se fazer uma reunião de governança estavam todos aptos a decidir o que se precisava fazer e o que não, em processos de investimento coletivo onde os participantes devem acompanhar o andamento, saber para onde se está indo, conhecer não apenas o resultado, mas seguir também o processo, para se identificar o que está dando certo e para se mudar a estratégia no meio do caminho onde quer que seja necessário, através de reuniões curtas, num esquema corporativo com reuniões de uma hora, conhecendo-se previamente o que é que se vai examinar, já se sabendo que no caso de algum indicador estar vermelho se formaria um grupo de trabalho	Ainda se tem uma cultura que é absolutamente individualista, valorizando o holofote na marca e dificultando que se consiga trabalhar colaborativamente para se mostrar a grande diferença que faz tê-las bem estruturadas, constatação que em muitos já começam a compartilhar, apesar de se trabalhar num sistema que não facilita em nada esse entendimento	Quando um grupo de WhatsApp de uma dada mesa de trabalho está bem ativo, com contribuições e relatos de todos, nas ocasiões em que se tem reuniões a participação é geral ou quase, todos já chegam com o discurso afiado, o que torna as reuniões superefetivas, enquanto por outro lado se o grupo de WhatsApp de uma outra dada mesa de trabalho fica praticamente em silêncio nos quinze dias anteriores às reuniões, a presença nelas é escassa e as pessoas se apresentam frias, desmotivadas de comparecerem, também por se precisar retomar as reuniões anteriores a cada nova reunião: a comunicação é superestratégica, realmente central, e faz todo o sentido ter gente cuidando dela como recurso que faz um projeto acontecer	Essa urgência surge rapidamente quando todos têm uma agenda lotada, todo mundo já tem que fazer muitas outras coisas, além do que ficar coordenando em nome de todos os parceiros é uma responsabilidade extra e muito trabalhosa, sendo preferível entregar a coordenação a alguém com dedicação <i>full time</i>, visto que um projeto com seus procedimentos muito divididos e excessivamente compartilhados em sua execução não consegue andar numa velocidade que satisfaça a todos os interessados, ficando evidente a necessidade de se ter uma estrutura centralizada e independente em algum de seus formatos possíveis, particularmente naquelas situações em que entre os parceiros de um projeto se tem fundações ou institutos sem fins lucrativos que sejam muito próximos do setor empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com a representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova de forma bastante enfática a sua utilização, mas não hesita em apontar que a maioria dos operadores do terceiro setor sequer tem muita clareza com relação a este conceito, e nem se exime de indicar que sua adoção exige grande empenho e zelo extremado de todos os parceiros de um projeto, descrevendo suas próprias experiências bem-sucedidas para demonstrar a conveniência de seu emprego nos projetos coletivos.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos, seja como importante facilitador para o *follow-up* dos mesmos, como também para se tornar mais ricas de informações relevantes e, portanto, muito mais efetivas as periódicas reuniões de trabalho
- Sobre as Atividades de Revigoração Mútuo, E4 procura adotar práticas de formação de grupos de trabalho que estejam em sintonia com esta ideia o mais possível, mas vê a grande dificuldade imposta pela cultura individualista que predomina – a qual é frequentemente intolerante com o compartilhamento da paternidade de projetos e muitas vezes também insensível para com a necessidade de se remunerar o profissionalismo dos trabalhadores do terceiro setor – como um fator limitante para a adoção universal desse procedimento.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, visto que tem por norma praticar a mais absoluta regularidade nos contatos com os seus parceiros, a fim de mantê-los continuamente motivados com a parceria, ao satisfazê-los frequentemente com uma visualização ampla dos resultados alcançados, além de manter engajados também os colaboradores que operam diariamente na execução, através de contatos regulares e bem estruturados nos quais se provê também a difusão sistemática de informações relevantes que facilitam a preparação e a participação nas periódicas reuniões de trabalho.

- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em incentivar as adaptações e nem em adotar as simplificações que sejam necessárias nos seus projetos coletivos, a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros.

3.5. Caso 5

3.5.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma entidade que desenvolve programas que buscam colaborar com a melhoria da educação pública brasileira, os quais se estruturam em duas linhas de atuação: (1) a formação de profissionais da educação e (2) o fortalecimento da sociedade civil. Os seus diferentes projetos de formação de profissionais da educação incluem os programas (a) Letras e Números, (b) Escrevendo o Futuro, (c) Apoio a Bibliotecas Comunitárias, (d) Melhoria da Educação, (e) Monitoramento e Avaliação e (f) Pesquisas. Já os projetos de fortalecimento da sociedade civil se constituem dos programas (1) Comunidade: Presente, (2) Imposto de Renda Cidadão, (3) Leia para uma Criança, (4) Livros audiovisuais acessíveis, (5) Missão em Foco, (6) Monitoramento e Avaliação, (7) Pesquisas, (8) Parceria com o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), (9) Redes de Territórios Educativos e (10) Voluntariado.

Entre esses dez projetos, alguns aspectos podem ser destacados. Na linha de formação de profissionais da educação se menciona o programa Letras e Números, que promove ou apoia ações que desloquem a visão consagrada de que a leitura, a escrita e a matemática são meras competências escolares, devendo ser entendidas como elementos constitutivos da uma vida plena na sociedade. Nessa mesma linha se menciona também o programa Escrevendo o Futuro, que realiza a Olimpíada de Língua Portuguesa para alunos do 5º fundamental ao 3º médio de todo o país, além de mobilizar através de um portal os educadores envolvidos no ensino da língua portuguesa, aos quais se disponibilizam materiais para o ensino da leitura e da escrita. Ainda nessa linha da formação, o programa Melhoria da Educação aborda o eixo da gestão pedagógica assim como o da gestão administrativo-financeira, proporcionando formação continuada para gestores educacionais, partindo-se do fortalecimento das secretarias de educação e chegando-se a uma atuação sistêmica da rede de ensino, a fim de que todas as escolas possam avançar em frentes como currículo, formação, colaboração, liderança, expectativas, metas, envolvimento e ambiente.

Já na linha de fortalecimento da sociedade civil, esta organização desenvolve o programa Comunidade: Presente, que disponibiliza recursos financeiros para OSCs que atuem com educação de crianças e adolescentes, a fim de se assegurar a infraestrutura para que esses processos de aprendizagem se realizem, seja através da compra de equipamentos, de pequenas reformas ou de adequações de espaços físicos, assim como pela aquisição de cestas básicas e kits de higiene. Nessa mesma ótica do fortalecimento se inclui o programa Leia para uma

Criança, que desde 2010 incentiva a leitura do adulto para e com a criança como uma oportunidade de fortalecimento dos vínculos e da participação ativa na educação desde a primeira infância, propondo-se ainda que o mediador da leitura tenha a escuta ativa e convide a criança a participar e se engajar no processo.

Sempre nessa linha do fortalecimento, o programa Missão em Foco, explica a entidade, leva em consideração que a pesquisa Sustentabilidade das ONGs no Brasil de 2010, conduzida pela ABONG com relação ao acesso a recursos privados entre 2003 e 2007, indicou uma redução de 66% no total de FASFIL que tinham entre 81% e 100% de seus orçamentos cobertos por investimentos internacionais. E segundo o estudo Perfil das OSCs no Brasil, feito pelo IPEA, o número de OSCs que recebem recursos federais também diminuiu 48% entre 2010 e 2017. Assim, aprimorar a gestão passa pelo convencimento da sociedade de que ter recursos para se resolver questões institucionais é tão importante quanto realizar o atendimento às comunidades. Neste contexto, a proposta do programa Missão em Foco é disponibilizar recursos flexíveis e adequados às necessidades de cada OSC selecionada, além de oportunidades de formação e instrumentos de monitoramento e avaliação, contribuindo para a sua sustentabilidade e para o fortalecimento da sua gestão, visando a qualificação de seu impacto.

Ainda na linha do fortalecimento, o programa conjunto com a UNICEF - por meio de formação, fomento financeiro e acompanhamento técnico - visa fortalecer institucionalmente as organizações da sociedade civil que reconhecidamente conduzam boas práticas educacionais voltadas ao desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, particularmente como uma medida de promoção da equidade, uma vez que se ampliam horizontes e repertórios dos menos favorecidos, quando se propicia às organizações sociais o aprimoramento dessas práticas e a ampliação dos resultados de qualidade.

Enfim, nessa linha do fortalecimento o programa Redes de Territórios Exclusivos tem o intuito de estabelecer laços de confiança e parceria entre organizações da sociedade civil, a fim de que – num mesmo município ou espaço geográfico – essas iniciativas jamais atuem de forma pouco integrada, que gera desperdício de recursos e redução de impacto nas ações de cada entidade. Afinal, a promoção do trabalho em rede e o fomento de ações integradas e articuladas podem ampliar as possibilidades de colaboração, de aprendizado e de ganhos mútuos entre diferentes organizações. Assim, o programa Redes de Territórios Educativos promove assessoria a organizações da sociedade civil para a elaboração e implementação de estratégias que as estimulem a atuar de forma articulada, criando-se redes de territórios educativos capazes

de multiplicar a oferta de ações que beneficiem a aprendizagem dos estudantes, em especial daqueles socialmente mais vulneráveis.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com a Gerente de Implementação e com a Coordenadora de Investimentos na Sociedade Civil e se empregaram quase duas horas e trinta minutos, com duas reuniões em diferentes datas.

3.5.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, as entrevistadas desta quinta entidade manifestaram sua visão de que as organizações têm cada uma a sua própria missão particular. Defenderam que, com a missão de alguma forma tomando vida por meio dos seus programas, é isso que representa a agenda de uma organização, mesmo que haja um olhar de melhoria contínua, de reformulações, pelo cuidado de se atender sempre melhor. Ilustraram que a agenda é o grande pano de fundo para as ações que são desenvolvidas, que é uma agenda da melhoria educacional, visando contribuir para a melhoria do acesso, da permanência e da qualidade da educação, fortalecendo as secretarias de educação para que elas possam sempre prover isso. Então, disseram que existe sim uma identificação entre a agenda e o compromisso de todos os atores em torno dela, enquanto as ações dos programas vão fazendo as suas adequações de estratégias, de metodologias, para oferecerem de forma continuada essa contribuição.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, as entrevistadas desta organização expressaram que internamente existe uma cultura de monitoramento e avaliação muito forte, que é aplicada em todos os seus programas e projetos, indiscriminadamente nos diferentes níveis. De tal forma, a partir do seu planejamento estratégico, esta entidade vai construindo indicadores, tanto de processos como de resultados, para todos os programas que implementam e executam. Assim, em relação aos apoios que vão sendo acordados, esses indicadores são amplamente utilizados como um termômetro por todos os parceiros, a fim de que reconheçam homogeneamente se se está alcançando de fato aquilo que de comum acordo se estabeleceu. E a estratégia que esta organização adota é a de se garantir que – através desse monitoramento – o uso desses dados seja útil para todos os parceiros.

Melhor ilustrando, as entrevistadas pontuaram que nesta entidade se tem dois pilares: um no qual se atua com a formação de profissionais da educação e um outro no qual se trabalha

pelo fortalecimento da sociedade civil. No pilar do fortalecimento da sociedade civil, elucidaram que – entre os princípios de sua atuação – se destaca o cuidado com que as reflexões conjuntas aconteçam a partir dos dados de monitoramento da implementação das ações que foram por todos apoiadas. Nesse sentido, elucidaram que – junto às organizações da sociedade civil que são apoiadas tanto financeiramente como através da oferta de formação – se procura imprimir um olhar de monitoramento útil, muito mais do que promover uma lógica de meros controle e fiscalização. Dessa maneira, esclareceram, se favorece o entendimento de todos sobre que se devem antes alcançar as etapas de impacto social programadas para se poder obter então o resultado final planejado.

Elucidaram ainda que – para se alcançar esse entendimento – é necessário qualificar tanto os processos de coleta de dados quanto os procedimentos para a construção de resultados. Mencionaram, por exemplo, um programa de apoio que é de mais longo prazo – um apoio de 5 anos – onde se tem uma matriz de desenvolvimento institucional das organizações que são apoiadas, a qual prevê que, na largada desse processo, as entidades apoiadas devem realizar uma autoavaliação de suas próprias organizações a fim de que estejam todas também comprometidas com esse olhar analítico, autoavaliações essas onde se deve identificar: (1) quais são as fragilidades, (2) onde é que se deveria investir, (3) quantos recursos deveriam ser alocados e (4) como a formação poderia ajudar no avanço institucional. Na visão desta entidade, é através desses passos pensados e dados em conjunto que se deve promover o processo de desenvolvimento previsto no caso mencionado, para se poder acompanhar com efetividade os resultados obtidos na evolução institucional de cada uma das organizações apoiadas, critérios de medição esses que são – previamente – muito bem conversados, pactuados e formalizados.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútua, as entrevistadas afirmaram que isso faz parte do que chamam de processo formativo. Segundo as mesmas, quando se consegue estabelecer de fato um ambiente de aprendizagem formativa para as equipes que estão envolvidas, a tendência de acontecer esse ciclo virtuoso é muito grande, porque se abandona uma zona de comportamento onde ocorre uma significativa competição, zona na qual prevalece um ponto de vista mais individual e não tão produtivo.

Asseguraram assim que, ao se adotarem comportamentos que favoreçam de fato o aprendizado, essa atitude propensa à melhoria – onde sem hesitar se reconhece no outro aquilo que pode ser interessante para a produção coletiva – induz a que todos apostem com entusiasmo no estabelecimento de um ambiente de confiança, propício a se construir com o outro. Esse tipo de ação é imprescindível, asseveraram, quando se realizam projetos sociais, principalmente os

ligados à educação, porque não se pode agir em um tal ambiente como se se tratasse da simples operação de processos ou procedimentos, mas se deve sobretudo privilegiar a transformação das pessoas que estão envolvidas, criando-se um clima de ampla confiança e verdadeiro sentimento de construção coletiva, que favorecerão consideravelmente a formação dos profissionais da educação.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, as entrevistadas mencionaram que eles estão extremamente vinculados às estratégias de monitoramento de cada um dos programas. Afinal, é a partir dessas estratégias de monitoramento que se obtém os *feedbacks* que retroalimentam as consultorias e os fornecedores que apoiam esta organização na administração do seu relacionamento cotidiano com as entidades dos programas que apoia. Alguns projetos tem um relacionamento mais contínuo e muito intenso, enquanto em outros programas o apoio e o relacionamento são bem mais pontuais. Então, ainda que a intensidade da comunicação varie, ela existe continuamente ao longo da execução de todo projeto. Inclusive, esta organização oferece uma assessoria de desenvolvimento institucional como ponto focal de cada projeto, assessoria essa que realiza uma videoconferência mensal e faz uso livre do WhatsApp.

Então, esclareceram as entrevistadas, quando se fala de uma comunicação mais intensa, a sua efetividade é algo que depende muito também das próprias organizações apoiadas. Com algumas se chega a manter contatos até mesmo diários, enquanto que com outras esses contatos se restringem apenas à videoconferência mensal. Destacaram ainda as entrevistadas que essa comunicação proporciona um canal de escuta, de diálogo, de confiança, de transparência e se consegue saber diretamente o que é que está acontecendo em um programa, visto que não se trata de um mero relatório no papel, o que permite contribuir mais dinamicamente para os resultados de um projeto, de uma forma bastante formativa. Esses programas – normalmente – são parcerias feitas com organizações da sociedade civil, onde elas mesmas cuidam de se implementar as ações na ponta.

Nesse caso, completaram as entrevistadas, o olhar e o nível de esforço que se precisa dedicar são diferentes, por exemplo, dos apoios institucionais diretos que esta entidade também mantém: os apoios institucionais exigem uma interlocução muito menos intensa, pois dizem respeito ao relacionamento com parceiros dos quais já se sabe o que esperar e com os quais se tem a certeza de que irá dar tudo certo no final. Uma situação oposta à grande intensidade de comunicação exigida por exemplo em um programa que precise ser implementado do zero, com parceiros dos quais não se tem qualquer experiência prévia.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, as entrevistadas desta organização expuseram que esse é um tema que vem perfeitamente de encontro com quanto já se pratica. Afinal, esta entidade tem equipes dedicadas à gestão de cada projeto, as quais coordenam o desenvolvimento das ações e fazem com que sejam possíveis de acontecer cada uma das etapas que são desenhadas no planejamento inicial. Como trabalha muito com as secretarias, é imprescindível para esta organização formar esses grupos de gestão que contam com membros da própria entidade e também desses parceiros, uma vez que é esse coletivo que coordena a realização das ações programadas, enfrentando os obstáculos que forem surgindo para a implementação dos projetos. As entrevistadas relataram ainda que esta entidade já adota a sistemática de promover uma reunião mensal que se denomina “reunião de território”, onde se tem a presença de representantes da própria entidade bem como dos demais parceiros que participam da execução de um dado projeto.

Nessas reuniões se avalia o resultado do monitoramento das ações realizadas no período recém-concluído, a fim de se entender: (1) o que é que exige uma especial atenção naquele momento, (2) quais são os pontos que precisam das mais significativas melhorias e, também, (3) quais são as coisas boas que ocorreram do período examinado e que precisam ser celebradas. Para esta organização faz toda a diferença dispor de uma estrutura de gestão que mantenha o grupo se reunindo mensalmente, a fim de se examinarem as ações e fazer as ponderações necessárias, eventualmente se corrigindo algumas rotas ou reiterando-se seu acerto, para então se ampliar a adoção das escolhas mais bem-sucedidas. As entrevistadas falaram ainda, por exemplo, de projetos de coinvestimento com outras organizações, quando são normalmente realizadas reuniões de acompanhamento técnico, com a presença de todos os investidores, que são diferentes das reuniões (“de território”) com os parceiros executores, nas quais não há a presença de nenhum outro investidor além da própria entidade.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pelas dirigentes desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta organização, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 6.

QUADRO 6 – Entendimentos da organização E5 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	CrITÉRIOS de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
As organizações têm cada uma a sua própria missão particular, que toma vida por meio dos seus programas, que representam a agenda de uma organização, com um olhar de melhoria contínua, de reformulações, para se atender sempre melhor	Praticam uma cultura de monitoramento e avaliação muito forte, aplicada em todos os seus programas e projetos, em todos os diferentes níveis, a partir do seu planejamento estratégico constroem seus indicadores, de processos e de resultados, para todos os programas, acordados para uso amplo com todos os parceiros, como régua para se reconhecer se se está alcançando aquilo que se estabeleceu	Ao se estabelecer um ambiente de aprendizagem formativa para as equipes envolvidas, a tendência de acontecer esse ciclo virtuoso é muito grande, porque se abandona a zona de comportamento onde ocorre uma significativa competição, na qual prevalece um ponto de vista individual e pouco produtivo, que se abandona em favor de se reconhecer as competências do outro	Alguns projetos tem um relacionamento mais contínuo e intenso, em outros programas o apoio e o relacionamento são bem mais pontuais, a intensidade da comunicação varia, mas é mantida continuamente ao longo do projeto, inclusive com a oferta de uma assessoria de desenvolvimento institucional que realiza uma videoconferência mensal e faz uso livre do WhatsApp	Tem equipes dedicadas à gestão de cada projeto, as quais coordenam o desenvolvimento das ações e tornam possível acontecer cada uma das etapas desenhadas no planejamento inicial, formam-se grupos de gestão que contam com membros da entidade e das secretarias parceiras, para se coordenar a realização das ações previstas e enfrentar os obstáculos eventuais que forem surgindo
É o grande pano de fundo para as ações que são desenvolvidas, traduzidas numa agenda de melhoria educacional, que visa contribuir para a melhoria do acesso, da permanência e da qualidade da educação, fortalecendo as secretarias de educação para que elas possam sempre prover quanto estabelecido na agenda	Há dois pilares: um de atuação na formação de profissionais da educação e um outro que trabalha pelo fortalecimento da sociedade civil, cujas organizações são apoiadas através de ações acordadas que ensejam reflexões conjuntas a partir dos dados que monitoram a implementação dessas ações, imprimindo-se um olhar de monitoramento útil, mais do que uma lógica de controle e fiscalização, seja o apoio financeiro ou através da oferta de formação	Ao se adotarem comportamentos que favoreçam de fato o aprendizado, essa atitude propensa à melhoria – onde sem hesitar se reconhece no outro aquilo que pode ser interessante para a produção coletiva – induz a que todos apostem com entusiasmo no estabelecimento de um ambiente de confiança, propício a se construir com o outro	Sua efetividade depende também das próprias organizações apoiadas, sejam os contatos diários ou restritos a uma videoconferência mensal, formatos que de qualquer forma proporcionam sempre um canal de escuta, diálogo, confiança e transparência para se saber diretamente o que está acontecendo em um programa, pois não se trata de um mero relatório no papel, mas de uma contribuição dinâmica para os resultados do projeto	Promove reunião mensal onde se tem a presença de representantes próprios e dos demais parceiros de um dado projeto, na qual se avalia o resultado do monitoramento das ações realizadas no período recém-concluído, para se saber: (1) o que é que exige uma especial atenção naquele momento, (2) quais são os pontos que precisam das mais significativas melhorias e (3) quais são as coisas boas que ocorreram no período e que precisam ser celebradas

Agenda Comum	CrITÉRIOS de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoroamento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Existe uma identificação entre a agenda e o compromisso de todos os atores em torno dela, enquanto as ações dos programas promovem adequações de estratégias e de metodologias, para oferecerem de forma continuada essa contribuição	Num programa de apoio de mais longo prazo – 5 anos – se tem uma matriz de desenvolvimento institucional das organizações que são apoiadas, a qual prevê que, na largada do processo, as entidades apoiadas devem realizar uma autoavaliação de suas próprias organizações a fim de que estejam todas também comprometidas sob esse olhar analítico, autoavaliações onde se deve identificar: (1) quais são as fragilidades, (2) onde é que se deveria investir, (3) quantos recursos deveriam ser alocados e (4) como a formação poderia ajudar no avanço institucional	Ação imprescindível em projetos sociais, principalmente os ligados à educação, porque não se pode agir nesse ambiente como se se tratasse da simples operação de processos ou procedimentos, mas se deve privilegiar a transformação das pessoas envolvidas, criando-se um clima de ampla confiança e verdadeiro sentimento de construção coletiva, que favorecerá significativamente a formação dos profissionais da educação	O olhar e o nível de esforço que se precisa dedicar são diferentes dos apoios institucionais diretos que esta entidade também mantém: estes exigem uma interlocução muito menos intensa, pois dizem respeito ao relacionamento com parceiros dos quais já se sabe o que esperar, uma situação oposta à grande intensidade de comunicação exigida em um programa que precise ser implementado do zero, junto a parceiros com quem não se tem qualquer experiência prévia	Faz toda a diferença dispor de uma estrutura de gestão que mantenha o grupo se reunindo mensalmente, a fim de se examinarem as ações e fazer as ponderações necessárias, eventualmente se corrigindo algumas rotas ou reiterando-se seu acerto, para então se ampliar a adoção das escolhas mais bem-sucedidas, como em projetos de coinvestimento com outras organizações, quando se fazem reuniões de acompanhamento técnico, com a presença de todos os investidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas com as representantes desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova de forma bastante enfática a sua utilização, uma vez que existe uma identificação entre a agenda e o compromisso de todos os atores em torno dela, enquanto as ações dos programas promovem adequações de estratégias e de metodologias a fim de se cumprir quanto estabelecido de comum acordo. No caso desta entidade é também o grande pano de fundo para as ações que são desenvolvidas, traduzidas numa agenda de melhoria educacional, contemplando o acesso, a permanência e a qualidade da

educação, a fim de se fortalecer as secretarias de educação para que elas possam sempre prover quanto estipulado nas metas do projeto.

- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua grande importância uma vez que praticam uma cultura de monitoramento e avaliação muito forte, aplicada em todos os seus projetos e em todos os diferentes níveis, sendo que a partir do planejamento estratégico se constroem indicadores tanto para os processos quanto para os resultados de todos os programas. Um pilar é o da formação de profissionais da educação e o outro é o do fortalecimento da sociedade civil, cujas organizações são apoiadas através de ações acordadas cuja medição imprime um olhar de monitoramento útil, mais do que uma lógica de controle e fiscalização. Em projetos de mais longo prazo – 5 anos – se tem uma matriz de desenvolvimento institucional das organizações que são apoiadas, que prevê a inclusão na largada do processo de uma autoavaliação das entidades apoiadas, a fim de que estas se comprometam também sob o enfoque analítico.
- Sobre as Atividades de Revigoramento Mútuo, E5 procura adotar práticas de formação de grupos de trabalho que estejam em sintonia com esta ideia, tentando estabelecer um ambiente de aprendizagem formativa para as equipes envolvidas que leva à adoção de comportamentos que favorecem de fato o aprendizado e uma atitude propensa à melhoria. Assim, se privilegia a transformação das pessoas envolvidas e se cria um clima de ampla confiança e verdadeiro sentimento de construção coletiva, iniciativas todas que favorecem a tendência de que se repita indefinidamente esse ciclo virtuoso propício a se construir com o outro.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, mas esclarece que a intensidade da comunicação varia, visto que em alguns projetos o relacionamento é mais contínuo e intenso enquanto em outros programas é bem mais pontual. Qualquer que seja a situação, a comunicação é sempre mantida de forma continuada ao longo de todas as parcerias, proporcionando um canal de escuta, diálogo, confiança e transparência para se saber diretamente o que está acontecendo ao longo do tempo. É importante, porém, que não se trate de um mero relatório no papel, mas de uma contribuição dinâmica para os resultados do projeto, que exige intensidade de comunicação tanto maior quanto menor seja a experiência prévia junto aos parceiros, particularmente em programas que precisem ser implementados do zero.

- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em fazer as adaptações e promover as simplificações que sejam necessárias no seu dia-a-dia, a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros. Por isso, mantém equipes dedicadas à condução de cada projeto, que formam por exemplo grupos de gestão que contam com membros desta organização e das secretarias parceiras, observando a importância dessa estrutura de gestão garantir que o grupo mantenha reuniões mensais. Procura ampliar a adoção das escolhas mais bem-sucedidas, como em projetos de coinvestimento com outras organizações, quando devem ser periódicas as reuniões de acompanhamento técnico, com a presença de todos os investidores.

3.6. Caso 6

3.6.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma entidade que nasceu como grupo informal em 1989 e que foi instituída como organização sem fins lucrativos em 1995, reunindo investidores sociais de todo o Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Os associados desta organização investem, somados, cerca de 3 bilhões de reais por ano na área social, realizando projetos próprios ou desenvolvendo os de terceiros. A diversidade entre esses associados é grande, seja nas formas de atuação como nos segmentos em que atuam, enquanto se diferenciam também pela origem de cada entidade que, entre outras, pode ser familiar, empresarial, de organização comunitária ou independente. A principal missão assumida por esta entidade é a de gerar conhecimento a partir das articulações em rede das organizações do terceiro setor, a fim de que estas se aperfeiçoem e se possa desenvolver um ambiente político institucional mais favorável às articulações entre elas, ao se promover essa rede de relacionamento diferenciada, onde se favoreçam a troca de experiências e o diálogo.

De fato, sendo referência importante no país sobre o tema do investimento social privado, em seu dia-a-dia esta organização procura cumprir o seu papel ao contribuir para a ampliação da qualidade, da legitimidade e da relevância de atuação dos investidores sociais privados, dedicando-se à difusão de conhecimento sobre as melhores ferramentas e as mais bem-sucedidas práticas. Com tal intuito, se produzem artigos, pesquisas e publicações e, igualmente, se realizam cursos, congressos e reuniões. Desde 2015 esta entidade se mobiliza para a difusão de uma nova forma de se trabalhar a articulação entre as organizações, com o objetivo de que a rede de investidores sociais se mostre cada vez mais aberta e conectada com outras redes e grupos que também trabalham pela transformação social. Afinal, explica esta organização, ações bem articuladas, formando sólidas alianças e parcerias, dão maior legitimidade ao investimento social e aumentam a capacidade de se potencializarem os resultados.

Nesse sentido, portanto, esta entidade favorece os ambientes de interação, pauta agendas estratégicas, articula redes de parceiros e dissemina sistematicamente conteúdo relevante e atualizado para o desenvolvimento do investimento social privado. Esta organização esclarece ainda que, além de propor espaços de diálogo e debate e, também, de definir agendas estratégicas plurianuais (por exemplo, fortalecimento das entidades, ampliação das doações, governança e transparência, negócios de impacto social e comunicação), procura mobilizar e apoiar as redes temáticas, onde os associados podem envolver outros institutos, corporações,

fundações e agremiações, criando-se oportunidades para a proposição e execução de agendas comuns, com compartilhamento de práticas e produção de documentos conjuntos, numa sucessão de iniciativas que visa fortalecer as temáticas propostas (entre outras, Juntos pelo ECA, Leitura, Saúde, Gênero, Desenvolvimento Local e Políticas Públicas).

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com o Coordenador de Políticas Públicas e se empregaram quase duas horas e trinta minutos, com uma única reunião.

3.6.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, o entrevistado desta sexta entidade explicou que tem muitas alianças sendo feitas para se apoiarem temas da agenda pública. Essas parcerias, atestou, se desenvolvem à medida que se estabelece cada vez mais uma percepção de escala da cooperação com a política pública e com os operadores da política, que então veem e praticam uma plataforma comum, sobre a qual – geralmente – se desenvolvem ações conjuntas. Às vezes, complementou, uma entidade encabeça a ação conjunta e as outras ficam mais à margem, mas isso depende muito do desenho institucional com que se estabeleceu cada uma. O que está claro, assinalou o entrevistado, é que estão cada vez mais frequentes esse tipo de plataformas para ações conjuntas, para trabalhos conjuntos. Mas existe ainda, ilustrou, uma série de gargalos que não são de hoje, entre os quais persiste aquela questão de que “o meu projeto é melhor que o seu”. Para esta organização, as próprias altas lideranças dos institutos e fundações percebem e verbalizam esses problemas, admitindo que precisariam encontrar maneiras de trabalharem realmente juntos e com maior frequência. Então, apesar de persistir essa postura de que cada um acha que tem o projeto melhor, o entrevistado confirmou que existe uma percepção cada dia mais generalizada com relação à extrema necessidade de haver cooperações. Um exemplo disso, justificou, é a aliança para a gestão de pessoal no setor público, que é formada por quatro grandes institutos e fundações, que trabalham pela melhoria do serviço público através da capacitação e aprimoramento do processo de seleção, recrutamento e gestão da carreira de pessoal do setor público. O entrevistado expôs que essas quatro entidades chegaram à conclusão conjunta de que, dirigindo seus investimentos para melhorar os quadros do setor público, partindo-se desde a seleção e o recrutamento, e continuando-se no treinamento e na gestão das carreiras, se conseguiria – lá na ponta final – uma melhora sensível do serviço público prestado. Trata-se de um núcleo duro de quatro grandes fundações – continuou – que em sua órbita, para

participarem dessa plataforma em comum, chamaram outras organizações que trabalham também com gestão pública e eventualmente com recrutamento de pessoal para o setor público. Assim, através desse exemplo, o entrevistado fez notar que se trata de uma percepção crescente entre os operadores do terceiro setor de que podem ser alcançados resultados mais significativos – e de maior excelência no seu impacto – através de cooperações multilaterais, e às vezes até multitemáticas, um modelo de atuação que se vê acontecer com cada vez mais frequência.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, o entrevistado desta entidade expressou que nos processos de articulação e construção de parcerias existe uma percepção mais frequente da necessidade de uma medição compartilhada, através da qual se pretende mensurar o impacto do projeto a partir de uma visão em comum com os parceiros de trabalho. De fato, esclareceu, hoje há muito mais interesse por parte dos parceiros investidores em se medir a quantas anda um projeto, por exemplo, porque ao se fazer essa avaliação se consegue inclusive perceber os eventuais ganhos colaterais, que não se mediriam se tivesse se tratado de uma mera doação descompromissada. Então, continuou, há uma preocupação cada vez maior em se avaliar os projetos e fazer uma governança compartilhada disso. De outro lado, acrescentou, os institutos e fundações ligados a grupos empresariais tem frequentemente também a intenção de se gerar uma imagem positiva para suas marcas. Destacou ainda que filantropia é uma atividade fascinante pela grande utilidade do trabalho social que se pode desenvolver, mas sublinhou a grande importância adicional que é trazida a um projeto ao se gerar uma imagem positiva para alguma marca, o que favorece que se observe uma cultura crescente de práticas que preconizam a avaliação compartilhada de projetos.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútua, o entrevistado afirmou que hoje tende essa a ser a regra. Mas externou que ainda existe uma espécie de resíduo do ciúme institucional que atrapalha um pouco as parcerias, problema que se pode superar com o uso de plataformas de trabalho em conjunto que permitem superar essas dificuldades. Esta organização tem algumas frentes de trabalho às quais tem dedicado maior atenção. Uma delas é a frente de disseminação, que cuida da divulgação e encaminhamento dessas práticas, projetos, programas e os produtos que a filantropia produz, a fim de que os operadores das políticas os conheçam todos para, eventualmente, os adotarem em suas práticas diárias. Uma outra é a frente de fortalecimento, que busca encontrar suporte para temas que – apesar de quentes e muito necessários na sociedade – não tem um investimento muito grande da filantropia, às vezes por alguma uma questão meramente cultural, por exemplo, como a que leva a se investir muito em educação e muito pouco em diversas outras áreas.

Essa frente de fortalecimento tem um projeto chamado “o que o investimento social pode fazer por”, em que se tem elencados alguns desses temas que carecem da alocação de recursos. Para se levar adiante uma frente de trabalho tão específica, esta entidade convida um ou dois parceiros já especializados num desses temas da lista daqueles em que se investe pouco, que indicam caminhos de como se trazer outras organizações da filantropia para investir neste tema menos popular, uma vez que esses parceiros especializados já sabem os caminhos de como se trabalhar com isso. São coisas que esses parceiros já fazem, conhecem bem e que podem ensinar como fazer, e aí esta organização desenvolve um trabalho conjunto e coletivo, sentando-se com outras organizações do terceiro setor, com filantropos que já trabalham no tema e com pessoas do setor público, a fim de se produzir esse material de forma conjunta.

Por exemplo, se começou a trabalhar recentemente numa iniciativa para a Amazônia, da qual participam, de um lado, entidades importantes ligadas às questões indígena e dos ribeirinhos, que são os que sofrem lá na ponta; de outro lado se tem as organizações conectadas com a cadeia produtiva, que trabalham com um enfoque de bioeconomia e de sustentabilidade. E apesar de todos estarem trabalhando para melhorar e desenvolver a Amazônia, existem significativas tensões – pois as prioridades são bastante diferentes – para serem resolvidas, como em quaisquer outras situações de contraste. E é através da governança – neste e em outros projetos com situações análogas – que esta entidade consegue reduzir paulatinamente os desgastes, a fim de se encontrarem as convergências e as posições comuns, que conduzem à cooperação e ao incentivo mútuo.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, o entrevistado explicou que quando as organizações da filantropia estão organizadas em rede, como é frequente, elas costumam gerar muita densidade em termos de comunicação mútua dentro desse trilho do trabalho conjunto. Existe então uma comunicação muito intensa, continuou, principalmente nas redes de parceiros que estejam relacionadas com pautas muito bem estabelecidas, como por exemplo leitura e escrita, garantia dos direitos da criança e do adolescente. Revelou ainda que nessas redes chega a existir uma integração que às vezes é até exaustiva, de tão numerosas as interações que acontecem entre os membros de uma rede, uma situação que exige esforço e empenho de todos, mas que traz resultados impressionantes.

Mencionou inclusive que existem organizações que trabalham de uma forma tradicional para se implementar projetos, com uma arquitetura muito piramidal, bastante vertical, que funciona de cima para baixo, com uma comunicação quase corporativa, bastante hermética, caminho esse que é ainda escolhido com bastante frequência. Em contraponto pontuou que já

se vê uma difusão também ampla de uma comunicação mais fluida, com formatos muito mais interessantes, que favorecem os trabalhos feitos de forma conjunta, opção que já é contemplada por inúmeras organizações. Concluiu que a implementação desse formato moderno de comunicação é gradual e inexorável, enquanto subsistem ainda muitos – mas cada vez menos – arranjos piramidais, verticais, menos comunicativos.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, o entrevistado expôs que existe uma diversidade de estratégias nesse âmbito, mas são inúmeras as organizações que optam por se utilizar de sua própria infraestrutura por conta do porte das mesmas, uma vez que muitos institutos e fundações tem centenas de funcionários e preferem estruturar equipes que sejam dedicadas a um só projeto ou programa, ou as vezes até mesmo a dois ou mais. Por outro lado, manifestou que existem organizações que tem a cultura de doação, o conhecido *grantmaking* que se traduz basicamente em doar e depois apenas acompanhar o projeto, fazendo-se o apoio institucional sem se colocar a mão na massa. Nesse segundo modelo, a entidade filantrópica não é o ator principal, é apenas um ator coadjuvante – ainda assim importante – que vai financiar, oferecendo o seu apoio através do seu capital institucional: se avalia a estrutura de um determinado projeto e o seu impacto e – se houver convencimento – só depois acontece a doação e ponto final.

Destacou que muitas vezes esse apoiador não quer nem aparecer, o que acontece frequentemente no caso da Open Society Foundations por exemplo, a famosa fundação de George Soros, que prefere quase nunca aparecer, apesar de financiar muitos projetos. Esse tipo de entidade, elucidou, não precisa de qualquer infraestrutura centralizada para seus projetos, pois apenas operacionalizam suas doações e dão algum apoio institucional, uma vez que preferem fortalecer o ecossistema da sociedade civil como um todo, mais do que executarem elas próprias esses projetos. Mas existem outras fundações que também doam muito e preferem se envolver na execução de grande parte dos seus projetos, às vezes de todos até. E existem também as entidades operacionalmente híbridas, que fazem tanto o *grantmaking* como também executam seus projetos próprios.

Nessas duas últimas situações, prosseguiu o entrevistado, existe essa gestão compartilhada que se utiliza desse modelo, quando por exemplo se estabelece um consórcio de organizações de filantropia para se atender uma dada causa e se cria uma estrutura independente, contratando-se uma secretária executiva e eventualmente até mesmo uma pequena equipe. É o que acontece, por exemplo, na rede de leitura e escrita desta entidade, que reúne alguns doadores. E acontece também com o Instituto Votorantim, complementou, que é

um caso clássico de híbrido, visto que eles têm uma equipe própria de analistas, de coordenadores e gerentes, mas também contratam consultores externos e/ou organizações da sociedade civil para administrarem a execução de projetos específicos em que fazem a doação, mas onde preferem delegar este trabalho, demonstrando-se, assim, que os arranjos mais frequentes podem variar entre algumas opções.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pela dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 7.

QUADRO 7 – Entendimentos da organização E6 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Tem muitas alianças que apoiam temas da agenda pública, através de parcerias que se desenvolvem à medida que se estabelece uma percepção de escala da cooperação com a política pública e seus operadores, através de plataformas para ações conjuntas, sobre as quais se desenvolvem trabalhos conjuntos, onde às vezes uma entidade encabeça a ação dependendo do desenho institucional	Nos processos de articulação e construção de parcerias existe uma percepção mais frequente da necessidade de uma medição compartilhada, através da qual se pode mensurar o impacto do projeto a partir de uma visão em comum com os parceiros de trabalho	A frente de disseminação cuida da divulgação e encaminhamento de práticas, projetos, programas e produtos da filantropia, a fim de que os operadores das políticas os conheçam para eventualmente os adotarem em suas práticas diárias. Já a frente de fortalecimento busca encontrar suporte para temas que – apesar de quentes e necessários – não tem grande investimento da filantropia, às vezes por questões culturais	Quando as organizações da filantropia se organizam em rede geram grande densidade de comunicação mútua nesse trabalho conjunto, tão mais intensa é a comunicação quanto mais relacionada estiver a rede de parceiros com pautas muito bem estabelecidas, como leitura e escrita ou garantia dos direitos da criança e do adolescente, onde a integração é às vezes exaustiva, de tão numerosas as interações que acontecem entre os membros da rede	Diversidade de estratégias, mas inúmeras organizações utilizam própria infraestrutura pelo porte das mesmas, tem centenas de funcionários e montam equipes dedicadas a um só projeto ou programa, a dois ou mais se de porte menor, mas organizações que tem a cultura de doação – o conhecido <i>grantmaking</i> que se traduz em doar e apenas acompanhar o projeto – oferecendo apoio institucional sem se colocar a mão na massa

Agenda Comum	Crerios de Mediao Compartilhados	Atividades de Revigoramento Muto	Procedimentos de Comunicacao Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
As lideranças dos institutos e fundações admitem que precisariam encontrar maneiras de trabalharem juntos com maior frequência, percebem o problema de postura em que cada um acha que tem o projeto melhor, aliança formada por 4 grandes organizações trabalha pela melhora do serviço público aprimorando seleção, recrutamento, capacitação e carreira	Há cada vez mais interesse por parte dos parceiros investidores em se medir a quantas anda um projeto e fazer uma governança compartilhada, pois se consegue perceber inclusive os eventuais ganhos colaterais, que não se mediriam se tivesse se tratado de mera doação descompromissada	Na frente do fortalecimento a entidade convida parceiros <i>experts</i> em tema da lista dos que investem pouco: conhecem bem, fazem e podem ensinar os caminhos de como se trabalhar com isso e indicam os meios para se trazer as organizações da filantropia para investirem nesses temas pouco favorecidos, junto com outras organizações do terceiro setor, filantropos que já trabalham no tema e pessoas do setor público, para se produzir juntos esse material	Existem organizações que trabalham na forma tradicional para se implementar projetos, com uma arquitetura muito piramidal, bastante vertical, que funciona de cima para baixo, com uma comunicação quase corporativa, bastante hermética, caminho esse que é ainda escolhido com frequência por muitos	Há instituições que preferem nunca aparecer, financiam muitos projetos e não precisam de qualquer infraestrutura centralizada, só operacionalizam suas doações e dão algum apoio institucional, mas não executam seus próprios projetos por preferirem fortalecer a sociedade civil; há fundações que também doam muito e preferem se envolver na execução da maioria de seus projetos; há as operacionalmente híbridas
Essas 4 grandes fundações chamaram outras organizações que trabalham também com gestão pública e com recrutamento de pessoal para o setor público, na percepção de que se pode alcançar resultados mais significativos – e de maior excelência no seu impacto – através de cooperações multiautores, e às vezes até multitemáticas, um modelo cada vez mais frequente	A filantropia é uma atividade fascinante pela grande utilidade do trabalho social que se pode desenvolver, tem grande importância adicional aquele projeto onde se gera uma imagem positiva para alguma marca, caso de institutos e fundações ligados a grupos empresariais, um modelo que favorece observar uma cultura crescente de práticas que preconizam a avaliação compartilhada de projetos	Em iniciativa para a Amazônia participam importantes entidades ligadas às questões indígena e dos ribeirinhos, que são os que sofrem na ponta; de outro lado se tem as organizações conectadas com a cadeia produtiva, com um enfoque de bioeconomia e sustentabilidade, querem melhorar e desenvolver a Amazônia todos, mas devem reduzir o desgaste das significativas tensões que existem para se ter convergências, cooperação e incentivo mútuo	Observa-se a difusão ampla de uma comunicação mais fluida, com formatos mais interessantes, que favorecem os trabalhos feitos de forma conjunta, opção que já é gradualmente contemplada por mais e mais organizações, um formato moderno de comunicação que substitui de forma inexorável aqueles arranjos piramidais, verticais, menos comunicativos	Em consórcio de organizações da filantropia para se atender uma dada causa se tem estrutura independente com secretária executiva e até pequena equipe – na rede de leitura e escrita desta entidade – acontece também no Instituto Votorantim, híbrido clássico que têm equipe própria – analistas, coordenadores e gerentes – e contratam consultores e OSCs para administrarem projetos onde só fazem a doação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com o representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova de forma bastante enfática a sua utilização e reconhece que muitas das lideranças dos institutos e fundações admitem que precisariam encontrar maneiras de trabalharem juntos com maior frequência, lideranças essas que também identificam um problema de postura em que cada entidade acha que tem o projeto melhor, dificuldade que esta organização acredita que possa ser gradualmente superada através das plataformas para ações conjuntas.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos coletivos, pois permitem mensurar o impacto do projeto a partir de uma visão em comum com os parceiros do projeto, ao mesmo tempo em que se atende à solicitação cada vez mais frequente dos parceiros investidores em se medir a evolução de um projeto enquanto se faz uma governança compartilhada, pois dessa forma se conseguem medir também os eventuais ganhos colaterais, cuja avaliação costumava ser ignorada anteriormente.
- Sobre as Atividades de Revigoração Mútuo, E6 procura adotar práticas de formação de grupos de trabalho que estejam em sintonia com esta ideia e para isso se utiliza de duas frentes: a frente de disseminação, que cuida da divulgação e encaminhamento de práticas, projetos, programas e produtos da filantropia, a fim de que os operadores das políticas públicas os conheçam para eventualmente os adotarem em suas práticas diárias; e a frente de fortalecimento, que busca encontrar suporte na filantropia para temas que apesar de relevantes não recebem ainda grande investimento, no que contam com a ajuda de parceiros especializados nesses temas, que sabem indicar os caminhos e ensinar os meios. Ambas as práticas, todavia, exigem que se esteja preparado para reduzir o desgaste das significativas tensões que podem existir ao se buscar convergências, cooperação e incentivo mútuo entre parceiros às vezes tão díspares participando de um mesmo projeto coletivo.

- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia e tem por norma praticar a mais absoluta regularidade nos contatos com os seus parceiros, a fim de mantê-los continuamente motivados com a parceria. Mas se dá conta que há entidades que ainda optam por manter um formato de comunicação com viés muito corporativo e bastante hermética, caminho esse que é ainda escolhido com grande frequência. De outro lado, assinala que há também outras organizações que optam por adotar uma comunicação mais fluida, com formatos mais interessantes, opção que é gradualmente contemplada por mais e mais organizações, um formato moderno de comunicação cuja escolha favorece os trabalhos feitos de forma conjunta.
- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em fazer as adaptações e promover as simplificações que sejam necessárias no seu dia-a-dia a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros. Lembra que inúmeras organizações que se dedicam também à execução de seus programas frequentemente preferem se utilizar da própria infraestrutura por terem centenas de funcionários e montam equipes dedicadas a um só projeto, ou a dois ou mais projetos se de porte menor. Outras organizações tem a cultura de doação – o conhecido *grantmaking* que se traduz em doar e acompanhar o projeto à distância – oferecendo financiamento sem colocarem a mão na massa, entre as quais há aquelas que optam adicionalmente por nunca aparecer, mesmo que financiem muitos projetos, assim não precisam de qualquer infraestrutura centralizada, pois apenas operacionalizam suas doações e nunca executam seus próprios projetos, por preferirem fortalecer a sociedade civil. Eventualmente, algum consórcio de organizações da filantropia que atenda alguma causa específica tem estrutura independente com secretária executiva e até pequena equipe, como por exemplo acontece na rede de leitura e escrita desta entidade e às vezes no Instituto Votorantim, que é um híbrido clássico por ter equipe própria – analistas, coordenadores e gerentes – e ainda assim contratar consultores e OSCs para administrarem alguns de seus programas.

3.7. Caso 7

3.7.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos criada em 1982 que trabalha para que – através de intervenções na gestão educacional – se consigam obter avanços contínuos na qualidade da educação pública para o ensino médio. Esta entidade atua também pela equidade no ensino, seja dentro de cada escola como também entre elas, e sustenta sua ação em quatro pilares: (1) a conexão das ideias, (2) a aceleração das transformações, (3) a valorização da diversidade e (4) a fundamentação em evidências. Suas atividades são mantidas por um fundo patrimonial que lhe permite ofertar produtos e serviços gratuitamente aos participantes de seus projetos (estudantes, profissionais da educação, escolas e secretarias). Entre os programas atualmente em vigor, se destacam as iniciativas dirigidas aos jovens, à produção de conhecimento e às parcerias.

O seu programa dirigido aos jovens já se estendeu por 11 estados em diferentes momentos, mas na atualidade é levado adiante no Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Goiás e Espírito Santo. Lançado em 2007, trata-se de uma parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, na qual se disponibiliza uma metodologia de gestão educacional que é estruturada em cinco eixos – (a) governança, (b) assessoria técnica, (c) formação, (d) mobilização, (e) gestão do conhecimento – e que é disponibilizada para as escolas das redes juntamente com os instrumentos que dão suporte ao trabalho. Em 2020 se lançaram duas publicações (em maio, uma avaliação do impacto na educação obtido com essa experiência exitosa do programa para os jovens em parceria com o poder público; em setembro, um retrospecto sobre a gestão na educação em larga escala apresentando o programa para os jovens desde seu projeto piloto em escolas até chegar a ser uma política de rede pública) que trouxeram, por um lado, as evidências concretas de que uma boa gestão é condição imperativa para se obter sensíveis incrementos nos padrões de aprendizagem, sem ser uma receita milagrosa, mas simplesmente baseada na visão clara de que é a persistência que assegura o avanço permanente. De outro lado, se narraram também os 13 anos da história desse programa para os jovens, que alcançou o patamar de política educacional consistente pela sua atuação em larga escala, o que foi possibilitado sobretudo pelo aprimoramento constante da iniciativa ao longo do tempo, o que reforçou particularmente a ideia de que o aprimoramento das políticas passa necessariamente através dos processos de avaliação continuada.

Quanto à produção de conhecimento, esta acontece através de publicações próprias, oficinas e seminários, que contam todos com a contribuição de especialistas de diversas áreas, sendo este um dos pilares da atuação desta organização, com o foco em temas que impactam a gestão educacional e, por conseguinte, a qualidade do ensino médio, contribuindo-se assim para o aprimoramento das políticas públicas. Esta entidade investe também em pesquisas transdisciplinares que são conduzidas em seu próprio centro de pesquisa em educação, que reúne pesquisadores de excelência em diversas áreas, assim como se conduzem também através de cátedra patrocinada que é mantida em instituição de ensino superior com o objetivo de se promoverem pesquisas acadêmicas sobre educação com foco no ensino médio.

Através das parcerias, enfim, esta organização desenvolve formas para se colocar em prática a ideia de se conectarem os saberes, que se concretiza nas colaborações que se estabelecem com instituições acadêmicas, fundos de direitos e organizações da sociedade civil, entre outras, composições essas que permitem gerar proposições coletivas para a melhora continuada da educação pública brasileira, como em 2015, quando se fomentaram iniciativas de gestão que levassem mais equidade para a juventude negra, tendo por objetivo que se propusessem essas iniciativas de gestão com o foco particularmente colocado na equidade sob uma perspectiva étnico-racial em escolas públicas de Ensino Médio. Se estabeleceu um grupo de trabalho composto por (1) um fundo de direitos (o Fundo Baobá, de promoção da Equidade Racial para a população negra no Brasil, uma FASFIL criada em 2011), (2) uma universidade com especialidade nas questões étnico-raciais (a Universidade Federal de São Carlos) e (3) uma organização com experiência na gestão educacional (esta própria entidade), tendo já sido realizadas duas edições dessa mesma iniciativa.

Uma outra parceria visava apoiar a gestão em favor de equidade para as mulheres nas ciências exatas, focada na inserção de meninas do ensino médio nas carreiras de engenharia, ciências exatas e naturais, também promovida em 2015. Nessa ocasião, foram o Fundo Elas de Investimento Social (lançado em 2000, voltado exclusivamente para a promoção do protagonismo das mulheres) e a Fundação Carlos Chagas os parceiros daquele momento, sendo que a segunda edição dessa iniciativa contou inclusive com a participação da ONU Mulheres (criada em 2010, para suceder ao legado de duas décadas do antigo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher, e que trabalha para unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres). A partir de 2020, frente aos bons resultados alcançados, se decidiu ampliar a atuação através desse tipo de parcerias, não apenas preparando mais lançamentos próprios, mas participando também dos de outras instituições.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com o Gerente de Planejamento e se empregaram pouco mais de duas horas, com reuniões em duas diferentes datas.

3.7.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, o entrevistado desta sétima entidade explicou que acha possível que esta se estabeleça, uma vez que há diversas entidades que frequentemente concretizam projetos que são trabalhados conjuntamente, só que essa não é a regra, pois no Brasil ainda se tem uma camada vertical de intenção que é muito difícil de se tornar transversal ou diagonal. Esclareceu melhor, ao relatar que existem instituições de investimento social privado que têm agendas programáticas e que muitas vezes a missão dessas instituições é simplesmente a de implementá-las, sem se preocuparem em colocar suas agendas à disposição para o diálogo e para o bem comum.

Entretanto, em qualquer dos três níveis de governo, quando estes se propõem a ser minimamente sérios, se apresentam inúmeras metas com as quais toda a população está em consonância. o que permite que se faça uma comparação entre as secretarias e as diversas fundações. Continuou, então, observando que aquilo que é possível para o público deveria sê-lo também para o privado: todavia, ainda faltam etapas por se vencer, uma vez que uma agenda comum é fruto de um processo trabalhoso e paulatino. Acrescentou que durante a pandemia da COVID-19 se tem surpreendentemente visto sinais mais frequentes de disposição para se sentar juntos à mesma mesa (ainda que virtual), compartilhando-se um mesmo objetivo e com a firme intenção de se trabalhar juntos.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, o entrevistado desta entidade expressou a importância dessa iniciativa, uma vez que já se utilizam de uma agenda de monitoramento para avaliação pretérita a qualquer novo impacto que se pretenda gerar, ou seja, esses critérios já são parte inelutável dos pactos de trabalho. Esta organização tem uma sistemática de monitoramento e avaliação de resultados no mínimo quadrimestral com as escolas, com as regionais e com as secretarias, ou seja, metas conjuntas são estabelecidas e se faz o acompanhamento da execução dos planos de ação definidos de comum acordo. Então, com os entes públicos dos quais é parceira – principalmente as seis secretarias estaduais – esta entidade define um pacto de monitoramento e avaliação constante, o qual gera a correção de rotas e

também uma governança, que são naturalmente protagonizadas pelo Estado, mas das quais esta entidade de alguma maneira coparticipa.

O entrevistado esclareceu também que quanto às outras organizações, fundações e institutos de investimento social privado com quem esta entidade se sente eventualmente à mesa na condução desse projeto em comum para se implementar um novo ensino médio, se estabelece um monitoramento e acompanhamento de como os estados conduzem o programa, compartilhado com os secretários, numa agenda que é complexa, desafiadora e que exige instrumentos próprios. O entrevistado explicou que esta organização tem preferência por se medir tudo, constante e sistematicamente, e concluiu ratificando a necessidade de se realizar essa medição compartilhada que, apesar de alguma complexidade na implantação e no uso diário, oferece um *feedback* extremamente positivo nas diversas parcerias com entes públicos, sendo em todas utilizada.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, o entrevistado afirmou que às vezes é muito difícil de se oferecer alguma distinção às diferentes atribuições, apesar de haver um reconhecimento das expertises no campo do investimento social privado, particularmente na área da educação. Explicou que, quer pelas trajetórias individuais, quer pelo campo de atuação de cada um, quer pelas agendas programáticas, existem características pessoais que permitem que se avalize e que se opte por se seguir alguém porque se podem reconhecer as condições e os pressupostos para que esse alguém seja o condutor naquela especialidade, com o qual se vai aprender e com o qual se vai contribuir quanto possível.

Então, continuou, esse é um discurso de reconhecimento que frequentemente existe e que pode ser chamado de revigoração mútuo, que visa estimular a utilização das competências especiais que são reconhecidas individualmente em cada um. Assinalou, entretanto, que – sem ingenuidade e com total transparência – existe uma disputa pela reputação, pela atribuição e pela agenda, e é uma disputa significativa, apesar de ser muito menor do que no setor empresarial ou governamental, mas que ainda assim – como existe – deve ser cuidadosamente administrada. Então, concluiu o entrevistado, a clareza e a transparência permitem que se desenvolva uma coordenação muito profícua e que pode favorecer o reconhecimento das competências individuais, mas não como se desconsiderar nem dissimular a existência das eventuais disputas.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, o entrevistado mencionou que são totalmente necessários e que nesta entidade são divididos em duas modalidades. Uma

é mais formal, como por exemplo nos comitês de governança com os secretários, dos quais às vezes participam os governadores. Um outro exemplo é o das mensagens chave que são enviadas para toda a rede de escolas, contendo pactos estabelecidos e correções de rotas, pactos e correções que exigem ambientes mais formais para sua produção e que são estabelecidos em reuniões com convite prévio, agenda programada, ata, presença registrada e que são pactuadas previamente com o secretário, o subsecretário ou sua equipe, estando ambos os exemplos permeados dessa componente de estrita formalidade nas comunicações, sem qualquer prejuízo à necessária continuidade.

A outra modalidade, externou o entrevistado, não chega a ser de completa informalidade, é na verdade elaborada *ad hoc*, como um exercício de comunicação constante, em que se faz uma gestão sob medida para se assegurar o melhor relacionamento entre os parceiros de um projeto. São situações, acrescentou, em que se precisa manter grande proximidade entre as pessoas, dialogando-se através do WhatsApp – que substituiu com grande agilidade o e-mail – situações essas nas quais, por mais informal que se possa ser, tanto no grupo quanto no contato direto, se precisa fazer um exercício de *follow-up*, a fim de se evitar que se precise usar algum procedimento mais formal.

Esta organização, com grande experiência na utilização de ambas as modalidades, não tem qualquer preferência por uma ou por outra, pois acredita que são ambas totalmente necessárias e que é através da adequada escolha, combinação e equilíbrio no uso de ambas que se tornam as parcerias mais produtivas, tanto nos contatos com os entes públicos quanto nas demais coalizões com o próprio investimento social privado.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, o entrevistado expôs como exemplo o programa dirigido aos jovens, que é o carro-chefe desta organização e no qual se empregam gestores locais que residem nos próprios estados parceiros, pessoas contratadas para morarem e trabalharem nas capitais desses estados, as quais têm trânsito livre para desenvolverem suas atividades dentro das Secretarias de Educação. Ou seja, moram nas capitais e trabalham dentro das Secretarias, mas não são funcionários das Secretarias, são funcionários desta entidade e estão lá exatamente para cumprirem sua missão de manterem em movimento localmente a agenda da contribuição que cabe a esta entidade, além de reportarem e gerarem uma *accountability* através do monitoramento das atividades previstas. São colaboradores locais que precisam ter competência específica na gestão local, não só de conteúdo de educação, mas até da própria política tradicional e tudo mais com esses temas possa se relacionar ou dizer respeito.

O entrevistado acrescentou não se recordar de situações no Brasil em que tivesse havido a contratação de terceiros que não fossem indicados diretamente pelas próprias entidades parceiras. De fato, esta entidade já participou de projetos no quais, por um período específico, se atribuiu por exemplo a condução de uma secretaria executiva mediante concordância prévia de todas as entidades envolvidas: só que jamais se contratou qualquer serviço terceirizado para um tal fim, optando-se sempre por se privilegiar a indicação de nomes feita por algum dos parceiros do projeto, a fim de se encontrar quem pudesse assumir essa atribuição temporária, para a qual muitas vezes não se exigia dedicação total e exclusiva ao projeto, sendo permitido acumular outras obrigações concomitantemente.

Entretanto, prosseguiu o entrevistado, no caso dos gestores locais – que ficam um em cada um dos seis estados – esses têm uma atribuição *full time*, com dedicação de 100% do seu tempo ao projeto específico, porque esse projeto dos jovens é multidimensional e de grande complexidade e esses gestores – por terem uma alçada de complexidade limitada – não trafegam por todas as dimensões do projeto, mas ainda assim exercem funções extremamente relevantes. Existem outros projetos de complexidade menor, pontuou o entrevistado, nos quais a pessoa alocada se dedica apenas *part time* àquele projeto e então pode manter atribuições distintas em outros projetos e/ou realizar também uma agenda de ações rotineiras, ficando a escolha entre as diversas opções existentes dependente apenas da complexidade, do tamanho e das exigências específicas de cada projeto.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pelo dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 8.

QUADRO 8 – Entendimentos da organização E7 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Crítérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Há diversas entidades que frequentemente concretizam projetos que são trabalhados conjuntamente, só que essa não é a regra, pois no Brasil ainda se tem uma camada vertical de intenção que é muito difícil de se tornar transversal ou diagonal	Esta organização tem uma sistemática de monitoramento e avaliação de resultados no mínimo quadrimestral com as escolas, com as regionais e com as secretarias, metas conjuntas que se estabelecem para então se acompanhar a execução dos planos de ação definidos de comum acordo, num pacto de monitoramento e avaliação constante	Difícil de se oferecer distinção às diferentes atribuições no campo do investimento social privado, se reconhecem as expertises na área da educação, pelas trajetórias individuais, pelo campo de atuação, pelas agendas programáticas, características pessoais que permitem avaliar e seguir alguém, reconhecendo as condições e os pressupostos para que seja o condutor na especialidade, com quem se vai aprender e com quem se vai contribuir	Divididos em duas modalidades, uma mais formal, como nos comitês de governança com secretários e às vezes os governadores, nas mensagens chave enviadas para a rede de escolas, contendo pactos e correções que exigem ambientes mais formais para sua produção, estabelecidos em reuniões com convite prévio, ata, agenda programada, presença registrada e que são pactuadas previamente com o secretário, o subsecretário ou sua equipe	No programa carro-chefe desta organização, se empregam gestores locais que residem nos próprios estados parceiros, contratados para morarem e trabalharem nas capitais, com trânsito livre para desenvolverem suas atividades dentro das secretarias, mas não são seus funcionários, são funcionários desta entidade e estão lá exatamente para cumprirem a missão de manterem em movimento a agenda local que cabe a esta entidade
Existem instituições que têm agendas programáticas e cuja missão é simplesmente implementá-las, sem abrirem suas agendas ao diálogo e ao bem comum. Nos três níveis de governo, se minimamente sérios, se apresentam metas em consonância com a população, o que permite que se comparem as secretarias e as diversas fundações	A correção de rotas e governança são naturalmente protagonizadas pelos estados, com os quais esta entidade de muitas maneiras colabora. E entre E7, as secretarias de governo e outras fundações, organizações e institutos de investimento social privado – com quem se sente à mesa na estruturação de projetos – se estabelece um monitoramento e acompanhamento da condução dos programas	É um discurso de reconhecimento que visa estimular a utilização das competências especiais que são reconhecidas individualmente em cada um. Entretanto existe uma disputa pela reputação, pela atribuição e pela agenda, e é uma disputa significativa, apesar de ser muito menor do que no setor empresarial ou governamental, mas que ainda assim deve ser cuidadosamente administrada	A outra modalidade, não chega a ser de completa informalidade, é na verdade elaborada <i>ad hoc</i> , como exercício de comunicação constante, em que se faz uma gestão sob medida para se assegurar bom relacionamento entre os parceiros de um projeto, situações em que se precisa manter grande proximidade entre as pessoas, <i>e.g.</i> dialogando-se através do WhatsApp – que substituiu com agilidade o e-mail	Já participou de projetos no quais, por um período, se contratou secretária executiva com concordância prévia de todas as entidades: jamais se contratou qualquer serviço terceirizado, optando-se por se privilegiar a indicação de nomes feita por algum dos parceiros do projeto, sem se exigir dedicação total e exclusiva, permitindo-se acumular outras obrigações

Agenda Comum	Crítérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Aquilo que é possível para o público deveria sê-lo também para o privado: todavia, ainda faltam etapas por se vencer, uma vez que uma agenda comum é fruto de um processo trabalhoso e paulatino. Durante a pandemia da COVID-19 se tiveram surpreendentes sinais de disposição para se sentar juntos à mesma mesa (ainda que virtual), compartilhando-se um mesmo objetivo e com a firme intenção de se trabalhar juntos	Numa agenda que é complexa, desafiadora e que exige instrumentos próprios, esta organização tem preferência por se medir tudo, constante e sistematicamente, apesar de alguma complexidade na implantação e no uso diário, essa medição compartilhada oferece um <i>feedback</i> extremamente positivo nas diversas parcerias com entes públicos, sendo em todas utilizada	A clareza e a transparência permitem que se desenvolva uma coordenação muito profícua e que pode favorecer o reconhecimento das competências individuais, mas não há como se desconsiderar nem dissimular a existência das eventuais disputas	Esta organização, com grande experiência na utilização de ambas as modalidades, não tem qualquer preferência por uma ou por outra, pois acredita que são ambas totalmente necessárias e que é através da adequada escolha, combinação e equilíbrio no uso de ambas que se tornam as parcerias mais produtivas, tanto nos contatos com os entes públicos quanto nas demais coalizões com o próprio investimento social privado	No caso dos gestores locais – que ficam um em cada um dos seis estados – esses têm uma atribuição <i>full time</i> , com dedicação de 100% do seu tempo ao projeto específico, porque esse projeto dos jovens é multidimensional e de grande complexidade; existem outros projetos de complexidade menor nos quais a pessoa alocada se dedica apenas <i>part time</i> àquele projeto e pode manter atribuições distintas em outros projetos e/ou realizar também uma agenda de ações rotineiras

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com o representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização aprova sua utilização, mas vê dificuldades para que o trabalho conjunto de parcerias numerosas se torne a regra, visto que grande parte das instituições tem agendas programáticas das quais não abrem mão e seria necessário um processo paulatino de convencimento que, de certa forma, mostrou sinais de seu início durante a pandemia da COVID-19.
- Quanto aos Crítérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos coletivos, tanto que adota

regularmente procedimentos para se medir tudo, constante e sistematicamente, estabelecendo pactos de monitoramento e avaliação continuada com seus parceiros de projeto, apesar de haver alguma complexidade na implantação e no uso diário dessa medição compartilhada, que todavia oferece sempre um *feedback* extremamente positivo para se acompanhar a execução dos planos de ação de comum acordo definidos.

- Sobre as Atividades de Revigoramento Mútuo, E7 procura adotar práticas de formação de grupos de trabalho que estejam em sintonia com esta ideia, uma vez que acredita que se deva estimular a utilização das competências especiais através do reconhecimento individual de cada um, mas recomenda que se desenvolva uma coordenação feita com clareza e transparência, avalizando-se as expertises com quem se vai aprender e contribuir e se administrando cuidadosamente – sem dissimulá-la – a possível existência de disputas por atribuição, reputação e agenda.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no seu dia-a-dia, recomendando que se tenha por norma praticar a mais absoluta regularidade nos contatos com os seus parceiros, a fim de mantê-los continuamente motivados com a parceria, ao satisfazê-los frequentemente com uma visualização ampla dos resultados alcançados. Lembra também que esses procedimentos podem ser formais – como nos comitês de governança e nas mensagens chave que tratam de pactos ou correções – ou *ad hoc*, quando os procedimentos não chegam a ser totalmente informais uma vez que se faz apenas uma gestão sob medida para se assegurar um bom relacionamento entre os parceiros de um projeto.
- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a importância de sua utilização, mas não hesita em fazer as adaptações e promover as simplificações que sejam necessárias no seu dia-a-dia, a fim de que este procedimento esteja mais alinhado com o seu próprio *modus operandi* e o de seus parceiros, contratando por exemplo gestores locais com atribuição *full time* para manterem em movimento a agenda local em projetos conduzidos nas capitais de estados mais distantes de sua sede e, eventualmente, contratando por exemplo uma secretária executiva por um determinado período diante de alguma demanda especial ou alternativamente se alocando pessoas com dedicação *part time* que podem manter atribuições em outros projetos ou até mesmo cumprir uma agenda de ações rotineiras.

3.8. Caso 8

3.8.1. Apresentação da organização

Trata-se de uma entidade que nasceu em 2012, durante o evento ONG Brasil, pela oportunidade de se mobilizarem as quase 600 organizações presentes para o lançamento: (1) de um dia específico para se doar anualmente e, também, (2) de um selo atestando a idoneidade das organizações para receberem doações, duas iniciativas essas que foram incubadas e desenvolvidas por esta entidade. Assim, ao desincumbir-se da sua missão para ampliar a cultura da doação no Brasil e no mundo, a 1ª década de atividades desta organização foi bastante intensa. Esse dia específico para se doar (<https://diadedoar.org.br>), por exemplo, foi realizado pela primeira vez no Brasil em 2013, um ano depois da primeira edição ter acontecido nos Estados Unidos (onde tem o nome de *#GivingTuesday*, realizado sempre na primeira terça-feira após o Dia de Ação de Graças, no final de novembro).

O Brasil, desde 2014, se associou ao movimento global, do qual participam oficialmente 85 países. Atualmente, esse dia específico para se doar faz parte da agenda anual do Movimento por uma Cultura da Doação, do qual esta organização é cofundadora, enquanto a articulação de suas respectivas atividades fica a cargo da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos, organização sem fins lucrativos criada em 1999 na cidade de São Paulo, para qualificar a atividade de captação de recursos), tendo sido extensa a lista de ações e campanhas para o último 30 de novembro de 2021. O selo atestando a idoneidade das organizações para receberem doações, de seu lado, tem como objetivo incentivar, legitimar e dar visibilidade ao profissionalismo e à transparência das ONGs brasileiras, através de um atestado independente que comprova a adequação de cada entidade certificada a rigorosos padrões de gestão e transparência, padrões esses que passaram a ser denominados como sendo o próprio selo, a pedido das mesmas fundações e associações avaliadas.

Assim, a metodologia do selo que atesta a idoneidade das organizações para receberem doações foi elaborada a partir de um estudo pormenorizado dos conceitos e critérios adotados por diferentes organizações especializadas na avaliação do terceiro setor, nacionais e internacionais, sendo organizados em 8 grandes eixos: (1) Causa e estratégia; (2) Governança; (3) Contabilidade e Finanças; (4) Gestão; (5) Recursos Humanos; (6) Estratégia de Financiamento; (7) Comunicação e (8) Prestação de Contas e Transparência. Esses 8 eixos, por sua vez, se articulam em 52 critérios, nos quais os candidatos à certificação (cuja participação no processo, sem garantia de aprovação, custa R\$ 840,00) devem pontuar em ao menos 43 dos

52 critérios, sendo que com 43 a 47 pontos se recebe um selo do tipo “A”, enquanto que com 48 a 52 pontos se recebe um selo de classe “A+”.

Enfim, a partir de 2017, quando se receberam mais de 1.500 inscrições para participarem daquela nova seleção, se instituiu o prêmio 100 Melhores ONGs do Brasil (<http://www.premiomelhores.org/sobre-o-premio/>), que em sua 5ª edição de 2021 é realizado por esta entidade em parceria com a Ambev e com o instituto O Mundo que Queremos. Através do prêmio, cuja inscrição é gratuita e aberto às FASFIL de qualquer porte e localização geográfica, se consegue elaborar um mapeamento de centenas de organizações pelo Brasil afora, enquanto que as responsabilidades pela organização do prêmio 100 Melhores ONGs do Brasil e a seleção dos respectivos premiados se distribuem entre Comissão Organizadora, Comissão Avaliadora, Equipe Técnica e Parceiros Estratégicos.

O prêmio Melhores ONGs divulga descrições imparciais e informações precisas sobre as organizações participantes, oferecendo aos doadores e aos voluntários uma inestimável colaboração para a tomada de decisão sobre a qual entidade devem destinar seu apoio financeiro e a qual delas devem entregar suas horas de voluntariado. Para se selecionar as 100 Melhores ONGs do país, se utiliza uma metodologia de avaliação que, através da coleta de informações em duas fases, permite que se conduza um extenso escrutínio sobre 5 grandes temas transversais, os quais possibilitam que se avaliem os parâmetros de gestão e de transparência das entidades inscritas, temas transversais esses que são: (I) Causa e Estratégia de Atuação; (II) Representação e Responsabilidade; (III) Gestão e Planejamento; (IV) Estratégia de Financiamento e (V) Comunicação e Prestação de Contas.

Conforme já colocado anteriormente, se procurou realizar uma entrevista semiestruturada com uma duração de cerca de 90 minutos, mantida através do *Google meet* com um profissional indicado dentre os quadros de dirigentes da própria organização e por ela mesma escolhido. Neste caso, a entrevista foi realizada com o Fundador e Diretor Executivo e se empregaram quase três horas e trinta minutos, com uma única reunião.

3.8.2. A percepção das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

Quanto à Agenda Comum, o entrevistado desta oitava entidade se manifestou dizendo que acredita mais numa agenda mínima do que numa agenda comum, porque nas agendas mínimas os esforços são mais fáceis de se somar e, por conseguinte, os esforços conjuntos nesse caso conseguem apresentar resultados mais facilmente. Explicou que cada organização tem sua própria visão e entendimento sobre as metas que se devem alcançar, o que torna o denominador

comum de pontos-de-vista tão particulares de fato mínimo, resultando – pelas enormes diferenças – naquele pouco que resta para se tentar somar e é a isso que se chama de agenda mínima. O entrevistado sustentou que acha que a agenda é uma questão muito difícil e complexa de se administrar no Brasil, asseverando que estão sendo exageradamente otimistas aqueles que acreditam numa agenda comum, uma vez que consideram que todo mundo vá chegar a compartilhar na prática de uma mesma visão, um mesmo entendimento.

Ilustrou com o Fórum Social Mundial em Porto Alegre, por exemplo, onde se participava de reuniões maravilhosas por dias e se saía de lá totalmente focados, convictos de que todo mundo estaria indo na mesma direção para se colocar em prática as ideias absorvidas naqueles dias, o que nunca acontecia e que hoje em dia seria ainda mais difícil. Acrescentou que cada um sai de momentos como esse até muito inspirado, mas depois vão cuidar de suas vidas e seguem as próprias agendas. Ressaltou também que as iniciativas de impacto coletivo preveem uma agenda comum e quatro outros pilares e, ainda, lembrou que se não se tiver essa agenda comum concordada e subscrita, demonstrando-se formalmente que estejam todos dispostos a colocá-la em prática, a própria constituição da iniciativa fica comprometida.

O entrevistado pontuou que não acredita que situações favoráveis a uma agenda comum entre tantas centenas de parceiros venham a acontecer no Brasil com muita facilidade, pela sua própria experiência, enquanto admite que nos Estados Unidos possa ser algo muito mais corriqueiro, uma forte tendência até. Todavia, completou, não deixa de ser uma ideia que tem atrativos também no Brasil e que, talvez, se bem trabalhada, se possam encontrar agendas comuns viáveis para serem compartilhadas, cada um conhecendo bem o seu papel.

Sobre os Critérios de Medição Compartilhados, o entrevistado desta entidade expressou que considera serem absolutamente necessários. Entretanto, expôs alguma perplexidade quanto à sua implantação, considerando não haver procedimento especial que torne esse processo algo simples e que, portanto, supõe ser muito mais frequente que um ou dois decidam sobre os critérios de medição e que todos os demais simplesmente sigam. Na prática, emendou, essa medição compartilhada para se fazer a avaliação do andamento de um projeto traz benefícios que certamente propiciam que se alcancem os resultados imaginados, mas defendeu que se devam manter critérios sempre objetivos, sem se dar espaço para a subjetividade.

Explicou que a subjetividade é uma coisa muito arriscada, pois pode ser qualquer coisa, como uma pergunta aberta, que pode dar origem a qualquer resposta inesperada. Expressou, ainda, ser sem dúvida melhor que se tenham cinco critérios objetivos do que vinte subjetivos,

porque com poucos critérios se pode criar uma dinâmica coletiva mais tangível para a utilização eficaz de critérios compartilhados, combinando-se regras acessíveis a todas as partes e se possibilitando – com simplicidade – a cada um (1) conhecer quais são as diretrizes que se seguem para se medir e (2) entender quais são os meios que se devem utilizar para essa medição.

No que diz respeito às Atividades de Revigoração Mútuo, o entrevistado afirmou que já viu algumas coisas parecidas acontecerem no Brasil, mas mencionou ser esse um procedimento muito mais comum entre os americanos, que elogiam o outro de forma pragmática, coisa que os brasileiros – segundo ele – fazem bem menos. Naturalmente, atestou, se pode entender facilmente o quanto esse seja um comportamento fundamental para o sucesso de empreendimentos coletivos, além de se tratar de um procedimento que se tem condições de assimilar. Então, concluiu o entrevistado, mesmo se não tenha muito essa prática, trata-se de uma capacidade que compensa ser aprendida, visto que pode ser mera questão de treino o seu desenvolvimento, aquisição essa que é evidentemente benéfica para os projetos entre vários parceiros.

Com relação aos Procedimentos de Comunicação Continuada, o entrevistado assinalou que acredita completamente na comunicação, tanto na comunicação continuada, quanto na comunicação feita de forma simples. Explicitou que a comunicação continuada é fundamental hoje em dia, mas há aqueles que ainda ficam sem participar de nada, enquanto tem também aqueles que participam de tudo e, enfim, tem ainda os que usam sem exagerar, que parece ser – segundo o entrevistado – a melhor opção. Enfim, prosseguiu, a definição da mídia ou do instrumento que se vai utilizar é de cada projeto, mas ter essa constância é indispensável.

No entanto, acrescentou o entrevistado, se vive num mundo onde os formalismos excessivos geraram problemas na sociedade, geraram situações nas quais as pessoas não precisam mais estar metidas. O informalismo – continuou – não significa baderna nem coisa malfeita, mas é tão somente o cuidado de se lembrar que a comunicação está fluindo de um humano para outro. Então, precisou o entrevistado, não se está falando com a empresa x nem com a entidade y, mas se está falando com o Antônio da empresa x ou com a Maria da entidade y. Assim, destacou, a comunicação feita de forma simples através do uso de uma linguagem de pessoa para pessoa gera maior eficácia na comunicação, despertando maior interesse e fortalecendo a estima recíproca.

E enfim, no tocante à Infraestrutura Centralizada de Suporte, o entrevistado expos que acredita na conveniência de se ter um suporte que seja externo aos parceiros envolvidos.

Defendeu que nos programas se precisa ter uma estrutura que funcione como um escritório de projetos, administrando, por exemplo (1) os custos de condução dos programas, (2) as ferramentas de suporte aos parceiros envolvidos na execução e (3) a comunicação e a agenda entre todos os parceiros interessados, fazendo a disseminação dos dados e relatórios conforme acordado previamente e programando as diferentes reuniões de trabalho previstas na constituição do projeto, estrutura essa e respectivo pessoal que deveriam ficar fisicamente separados de todos os parceiros.

Afinal, complementou o entrevistado, essa estrutura teria que ter vida própria: enquanto os parceiros fazem os encontros periódicos para se atualizarem e tomarem as decisões, quem deveria tocar o dia-a-dia seria esse escritório de projetos, uma infraestrutura de suporte onde estaria aquele profissional contratado para levar adiante o projeto, só ou acompanhado de alguns colaboradores mais, conforme ditasse a necessidade do projeto e – sobretudo – a conveniência dos parceiros investidores. Resumindo, reiterou o entrevistado, os parceiros deveriam participar dos encontros de trabalho para a tomada das decisões e a infraestrutura centralizada de suporte tomaria ciência de todas as deliberações e iria trabalhar para a implementação das mesmas. Assim, acrescentou, a grande maioria de parceiros sem função executiva estariam, de seu lado, ocupados com suas atividades normais, no seu dia-a-dia de trabalho, com a sua rotina de vida.

De fato, observou ainda o entrevistado, é muito mais ágil e constante a dinâmica de um programa onde se tem quem trabalhe *full time* nele, face àquela situação em que alguém entre os parceiros se dedica uma vez por semana, ou apenas uma ou duas horas por dia, a conduzir o programa, por medidas de economia ou sabe-se lá por qual outra razão. Então, emendou, se deve defender com veemência essa opção pela estrutura em separado, sobre a qual relatou ter tido algumas experiências próprias que apenas reforçaram essa crença. Em certa ocasião, exemplificou o entrevistado, foi convidado para um trabalho que envolvia quatro secretarias diferentes de um município e ele era diretor desse projeto.

Por escolha própria naquela ocasião, o entrevistado contou ter permanecido nos primeiros meses na própria secretaria de Assistência Social. Mas depois achou melhor pedir uma sala em separado de todos no centro da cidade, prosseguiu, que lhe foi cedida juntamente com alguns funcionários que cada uma das quatro secretarias lhe disponibilizou para trabalharem com ele, todas ótimas pessoas e bons profissionais. Porém, revelou o entrevistado, acabou por ser uma experiência muito ruim, simplesmente porque a agenda desses funcionários cedidos não era a agenda do projeto, mas era a agenda das secretarias de onde cada um deles provinha. Então, explicitou, eles mais espiavam e colocavam obstáculos do que ajudavam a tocar o projeto no

formato que já se tinha definido, num comum acordo previamente firmado entre as quatro secretarias. Afirmou ainda o entrevistado ter se tratado de uma experiência marcante e muito complicada, uma situação que se somou a outras e que lhe trouxeram a clareza de que não se precisa ter uma superequipe e que se pode até ter algumas pessoas alocadas que sejam cedidas por alguns dos parceiros do projeto.

Todavia, esclareceu, esse pessoal alocado não poderia ter acesso a qualquer processo de decisão, quando muito poderiam desenvolver algum trabalho técnico ou administrativo. Qualquer processo de decisão que viesse a ser conduzido pela infraestrutura de suporte nas atividades de seu dia-a-dia – observou ainda o entrevistado – precisaria pertencer apenas a uma equipe que fosse no máximo de três ou quatro pessoas, mas que deveriam ter toda dedicação *full time* para fazerem o programa acontecer, pois seriam avaliadas e remuneradas pela correta implementação das diretrizes estabelecidas num comum acordo previamente formalizado e continuamente atualizado entre todos os parceiros, podendo ser mandadas embora sempre que as diretrizes não fossem seguidas conforme definido. O melhor ou pior resultado, todavia – completou o entrevistado – continuaria sendo exclusivo ônus ou bônus dos parceiros, como artífices dos planos, das estratégias e das metas, uma vez que à infraestrutura de suporte centralizada deveria competir somente a responsabilidade tática (esquemas, procedimentos, técnicas, métodos, processos e sistemas) para se alcançarem tais diretrizes.

Finalmente, em conformidade com a visão desta organização que acima nesta seção se sintetizou e, por conseguinte, também de acordo com as principais reflexões expressas pelo dirigente desta entidade durante a entrevista, se podem a seguir esquematizar alguns dos aspectos mais relevantes sobre como opera esta entidade, face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme a seguir apresentado no Quadro 9.

QUADRO 9 – Entendimentos da organização E8 sobre as 5 características recorrentes

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Acredita mais numa agenda mínima pelos resultados mais fáceis, cada organização tem própria visão e entendimento sobre metas, denominador comum de fato mínimo, essa é a agenda mínima, exageradamente otimistas os que acreditam numa agenda comum, consideram que todo mundo vá compartilhar na prática uma mesma visão, um mesmo entendimento	Absolutamente necessários, trazem benefícios que certamente facilitam que se alcance os resultados imaginados, mas não há procedimento especial que torne esse processo simples, acredita ser mais frequente que um ou dois decidam sobre os critérios de medição e que todos os demais simplesmente sigam	Viu coisas parecidas acontecerem no Brasil, mas julga ser esse um procedimento muito mais comum entre os americanos, que reconhecem e elogiam o outro de forma pragmática, coisa que os brasileiros fazem bem menos	Adota com grande entusiasmo a comunicação continuada e também aquela feita de forma simples, a comunicação continuada é fundamental hoje em dia, mas há aqueles que ainda ficam alheios a tudo, enquanto há também aqueles que participam de tudo, mas há ainda os que usam sem exagerar, que a seu ver é a melhor opção	Reconhece a conveniência do suporte externo aos parceiros envolvidos, apoia a ideia de se ter uma estrutura que funcione como um escritório de projetos fisicamente separado, administrando: custos de execução dos projetos, ferramentas de suporte aos parceiros, comunicação e agenda entre todos, disseminação de dados e relatórios, preparação das reuniões de trabalho previstas
Toma como exemplo o Fórum Social Mundial em Porto Alegre e suas reuniões que duravam dias de onde se saía totalmente focados, convictos de que todos iriam na mesma direção para se colocar em prática as ideias absorvidas, o que nunca acontecia e hoje em dia seria ainda mais difícil: são momentos de inspiração, depois cada um cuida de sua própria vida e das próprias agendas	Defende que se deva sempre manter critérios muito objetivos, sem se dar espaço para a subjetividade, pois a subjetividade é uma coisa muito arriscada, visto que pode ser qualquer coisa, análoga a uma pergunta aberta que pode supostamente dar origem a qualquer resposta inesperada e absurda	Acha natural que se entenda facilmente o quanto sejam comportamentos necessários para o sucesso dos empreendimentos coletivos, acredita que se trate de procedimentos que se tem condições de assimilar	A definição da mídia ou do instrumento que se vai utilizar depende intrinsecamente de cada projeto, mas ter essa constância é indispensável, lembrando que se vive num mundo onde os formalismos excessivos geraram problemas na sociedade, situações nas quais as pessoas não precisam mais estar metidas	A infraestrutura deveria tomar ciência das deliberações e trabalhar para implementá-las, para restringir as funções dos parceiros à tomada de decisões, a fim de se ocuparem de sua própria rotina e atividades de trabalho, pois a dinâmica de um projeto demanda quem trabalhe <i>full time</i> nele, face à duvidosa escolha de alguém entre os parceiros para se dedicar uma vez por semana, ou algumas horas por dia

Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoramento Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
Como as iniciativas de impacto coletivo preveem uma agenda comum e quatro outros pilares, lembrou que se não se tem a agenda comum concordada e subscrita – formalizando a disposição de todos para colocá-la em prática – a constituição da iniciativa fica comprometida, não acredita que situações favoráveis a se estabelecer uma agenda comum aconteçam no Brasil com muita facilidade para projetos com centenas de parceiros, admite que nos Estados Unidos possa ser uma tendência forte e corriqueira até, não deixa de ser uma ideia que pode ter atrativos também no Brasil, talvez se bem trabalhada se possam instituir agendas comuns viáveis para serem compartilhadas e nas quais cada um conheça bem o próprio papel	É melhor que se tenha cinco critérios objetivos do que vinte subjetivos, com poucos critérios se pode criar uma dinâmica coletiva mais tangível para a utilização eficaz dos critérios compartilhados, combinando-se regras acessíveis a todas as partes para se possibilitar que cada um conheça quais são as diretrizes que se seguem para se medir e entender quais são os meios que se devem utilizar para essa medição	Mesmo que não se tenha muito essa prática, trata-se de uma capacidade que compensa ser aprendida, o seu desenvolvimento pode ser mera questão de treino, atitudes e comportamentos que são evidentemente benéficos para os resultados de projetos entre vários parceiros	O informalismo não significa baderna nem coisa malfeita, é tão somente o cuidado de se lembrar que a comunicação flui de um humano para outro, não se está falando com a empresa x nem com a entidade y, mas se está falando com o Antônio da empresa x ou com a Maria da entidade y, a comunicação feita de forma simples através do uso de uma linguagem de pessoa para pessoa gera maior eficácia na comunicação, desperta maior interesse e fortalece a estima recíproca	A agenda dos funcionários cedidos por parceiros de um projeto não é necessariamente a mesma do próprio projeto, mais provável ser a agenda de suas entidades de origem, podem pretender espionar e colocar obstáculos mais do que ajudar a conduzir o projeto no formato já definido de comum acordo na contratação entre os parceiros, se pode até ter a alocação de algumas pessoas cedidas por parceiros do projeto se não tiverem acesso a qualquer processo de decisão e se dedicarem exclusivamente a desenvolver algum trabalho técnico ou administrativo, os processos de decisão devem pertencer apenas a uma pessoa ou equipe contratada para ter dedicação <i>full time</i> e que são remuneradas e avaliadas pela correta implementação das diretrizes estabelecidas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da entrevista realizada com o representante desta entidade.

E assim, uma vez sintetizada a visão desta organização e resumidos alguns dos principais aspectos do seu entendimento, se pode desta forma sumarizar como é que esta entidade objetivamente se posiciona, face a cada uma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme segue:

- No que diz respeito à Agenda Comum, esta organização não se utiliza da mesma e aprova com reservas a sua utilização, ao mesmo tempo em que defende uma agenda mínima – mais viável – por acreditar que a ideia de se ter uma agenda comum seja apenas fruto de um momento de inspiração mais do que a efetiva possibilidade de inserção prática nas rotinas do dia-a-dia, sem deixar de ser uma ideia atraente para se tentar adotar no Brasil, mas que precisaria ser melhor trabalhada para se encontrar como possibilitar seu compartilhamento na construção de projetos entre muito parceiros.
- Quanto aos Critérios de Medição Compartilhados, esta entidade reconhece a sua importância para uma melhor condução dos projetos, ao mesmo tempo em que identifica uma dificuldade para que sejam estabelecidos de forma democrática por serem mais frequentemente definidos por um ou dois dos parceiros, além de achar indispensável que os critérios evitem qualquer subjetividade, sendo preferível que sejam poucos e acessíveis em seu entendimento.
- Sobre as Atividades de Revigoração Mútuo, E8 não adota essas práticas e acredita que – pensando-se numa assimilação rápida para utilização ordinária no dia-a-dia – sejam procedimentos de difícil apropriação no Brasil por questões sobretudo culturais, todavia entende que poderiam vir a ser comportamentos muito favoráveis para o sucesso dos empreendimentos coletivos e supõe que seja uma capacidade cujo desenvolvimento poderia ser mera questão de treino e que, portanto, compense ser aprendida.
- No tocante aos Procedimentos de Comunicação Continuada, esta organização é veemente em afirmar a importância de sua adoção no dia-a-dia, mas tem algumas reservas quanto à sua utilização indiscriminada, visto que tem por norma interna que não se deva exagerar nos fluxos e menos ainda nos formalismos excessivos, uma vez que acreditam que a comunicação deva fluir não apenas regularmente mas deva também ser feita de forma simples através do uso de uma linguagem de pessoa para pessoa, gerando-se uma maior eficácia na comunicação ao se despertar maior interesse e por se fortalecer a estima recíproca.

- E, enfim, com relação à Infraestrutura Centralizada de Suporte, esta entidade reconhece a grande importância de sua utilização nos projetos coletivos, mas não hesita em recomendar alguns cuidados para que suas atividades sejam estritamente executivas, devendo-se evitar imiscuir seus membros na definição das diretrizes do projeto – tarefa exclusiva dos parceiros e de seus representantes diretos – visto que são contratados e remunerados apenas para implementá-las, além de ser preferível evitar alocar pessoas cedidas por parceiros do projeto – a não ser por necessidades técnicas inelutáveis – uma vez que esses funcionários dos parceiros tendem frequentemente a se confundir com relação à agenda à qual devem servir.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as informações até aqui coletadas, se puderam evidenciar a seguir as principais reflexões dos dirigentes de cada uma das 8 entidades (de E1 a E8), ora sintetizadas com o exclusivo intuito de se procurar caracterizar como já operam cada uma delas, face às 5 características estruturais das Iniciativas de Impacto Coletivo (Quadro 10).

QUADRO 10 – Algumas reflexões dos dirigentes das 8 entidades sobre as 5 características

	Agenda Comum	Critérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoração Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
E1	Já costuma ir de encontro ao escopo das empresas parceiras	Acha relevantes, usou em certos projetos, não adota sempre, acha que no Brasil é difícil de se implantar	Não é uma coisa de cima para baixo, nem de baixo para cima, é no mesmo nível, todos tem que se sentir partícipes	Relatórios completos e pontuais de 3 em 3 meses, por isso não perde patrocinadores	Cada projeto que toca ou cada ideia para o futuro sempre tem que ter um monitor e um tutor
E2	Nasce pela apresentação do problema, já calcula quanto o país perde, mostra o impacto na sociedade	O próprio parceiro executor produz os dados; ao investidor se liberam reuniões e se enviam <i>follow-ups</i> para se manter alto o engajamento	Existe todo um reconhecimento ao se participar de atividades e documentos de empresas parceiras; prefeitos e equipe são convidados a reuniões	Com o parceiro financiador a frequência é trimestral ou semestral; com governos é mensal; comitê gestor se reúne bimestralmente e financiador recebe relatórios bi, tri ou semestral	Cada projeto tem um líder, mas o líder pode ter 2 ou mais projetos. Tem também as próprias equipes especializadas
E3	Importante de se ter algum vínculo estratégico, algum histórico de atuação	Para se traduzir o sucesso da parceria se constroem indicadores que traduzam o escopo	Trabalho de gestão para se avaliar a relevância do parceiro no portfólio e as possibilidades de ele amadurecer	Pode até variar a frequência, mas nunca deixa de acontecer	Existe grupo de especialistas próprio ou se convocam dos diferentes parceiros, tem que saber fazer avançar
E4	60 entidades a definem juntas, para se atender a 72k jovens, com perfil e de região que mais precisa	Contou de certa vez em que se montou um <i>Project Management Office</i> porque um governo não tinha verba para os indicadores	A cultura é do individual, do holofote na marca, difícil de se fomentar o colaborativo se não o financiam, pois leva tempo e se tem salários, aluguel	Grupo de parceiros precisa se manter atualizado <i>i.e.</i> : grupo ativo de WhatsApp gera reunião efetiva, grupo ‘mudo’ se desmotiva	Necessidade que aparece rápido mesmo só com 10 parceiros, porque todo mundo tem a agenda lotada e não dá para um parceiro coordenar por todos

	Agenda Comum	Crítérios de Medição Compartilhados	Atividades de Revigoração Mútuo	Procedimentos de Comunicação Continuada	Infraestrutura Centralizada de Suporte
E5	É o pano de fundo para uma agenda efetiva e se fortalecem os parceiros	Construção de indicadores com lógica de monitoramento útil, para saber onde se está	Se sai da zona de competição: reconheço no outro o que me interessa, com confiança	Intensidade varia, mas existe ao longo de todo o projeto, WhatsApp livre e videoconferência mensal	Equipes dedicadas internas e dos parceiros para análises e correções
E6	Plataforma para ação conjunta já existe, mas ‘meu projeto é melhor’ ou uma lidera e as outras seguem	Interesse em se medir para se perceber os ganhos colaterais que doador não mediria, empresa quer imagem positiva e governança compartilhada	A governança permite que se transformem as diferenças nas prioridades em convergências, em incentivos mútuos, em posições comuns, em lógica de fortalecimento	Quando organizadas em rede, geram muita densidade de comunicação mútua, mas organizações verticais tem modelo de comunicação corporativo, bem hermético	Entidades híbridas que fazem <i>grantmaking</i> e executam projetos próprios, por vezes criam consórcio de filantropos e se estruturam com secretária executiva e às vezes até equipe
E7	Existem instituições que têm agenda programática implementada sem disposição para o diálogo nem para o bem comum	Sistemática de monitoramento e avaliação pelo menos quadrimestral com escolas, secretarias, pacto de monitoramento e avaliação constante para correção de rotas e governança que estado protagoniza	Discurso em que se reconhece a <i>expertise</i> , pela trajetória, pelo campo de atuação, pela agenda programática que se avalia, porque vai aprender e contribuir, mas pode haver disputa de reputação, de atribuição, de agenda	Formalidade importante, informalidade <i>ad hoc</i> também, exercício de comunicação constante, diálogo via WhatsApp, gestão de relacionamento, exercício de <i>follow-up</i>	Gestores locais que moram nas capitais. Colaborador indicado para assumir secretaria executiva de um projeto com concordância de todos os parceiros, mas que pode ser <i>part time</i>
E8	Cada um tem uma visão e um entendimento, tentar somar apesar das grandes diferenças resulta apenas em agenda mínima	Crítérios objetivos seriam preferíveis, pois a subjetividade é arriscada, pois pode ser qualquer coisa	Esse pragmatismo de se elogiar o outro pode ser aprendido	Constância é indispensável, mas sem excesso de formalismos, pois o informalismo não é baderna, é apenas fluidez	Parceiros fazem encontros para se atualizarem e decidirem, mas quem toca o dia-a-dia e implementa as decisões é o escritório de projetos com um ou mais <i>full time</i>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

Nesse Quadro 10, imediatamente anterior, se construiu um resumo esquemático contemplando algumas das principais manifestações dos dirigentes de cada uma das 8 entidades entrevistadas, onde se pôde fazer uma contraposição individualizada de cada depoimento perante as 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo. Em alguns casos, se pôde perceber que as opiniões são bastante favoráveis a respeito de uma hipotética integração

das 5 referidas características com o *modus operandi* da entidade entrevistada. Todavia, se notou também que se encontra bastante distante qualquer ideia de unanimidade a respeito de ser conveniente adotá-las. Pois, de fato, aqui e ali as reflexões denotaram algumas perplexidades – e até mesmo uma ou outra ideia antagônica – face a quanto recomenda a doutrina das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme os comentários e as visões bem pontuais que se destacam a seguir:

E1 - “Não adota sempre”, “no Brasil é difícil de se implantar”;

E2 - “Mas o líder pode ter 2 ou mais projetos”, “tem também as próprias equipes especializadas”;

E3 - “Avaliar a relevância do parceiro no portfólio”, “as possibilidades de ele amadurecer”, “pode até variar a frequência”, “existe grupo de especialistas próprio ou se convocam dos diferentes parceiros”;

E4 - “A cultura é do individual”, “holofote na marca”, “difícil de se fomentar o colaborativo se não o financiam”, “grupo ‘mudo’ se desmotiva”, “todo mundo tem a agenda lotada e não dá para um parceiro coordenar por todos”;

E5 - “Intensidade varia”, “equipes dedicadas internas e dos parceiros”;

E6 - “ ‘Meu projeto é melhor’ ”, “uma lidera e as outras seguem”, “organizações verticais tem modelo de comunicação corporativo, bem hermético”;

E7 - “Sem disposição para o diálogo nem para o bem comum”, “pode haver disputa de reputação, de atribuição, de agenda”, “pode ser *part time*”;

E8 - “Tentar somar apesar das grandes diferenças resulta apenas em agenda mínima”, “a subjetividade é arriscada, pois pode ser qualquer coisa”, “sem excesso de formalismos, pois o informalismo não é baderna”.

Entretanto, boa parte das principais manifestações dos dirigentes de cada uma das 8 entidades entrevistadas revelou que, de alguma forma, já se faz uso de um ou outro formato operacional bastante semelhante com alguma das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, conforme definido pela doutrina. Em alguns casos até já se adotam procedimentos quase que totalmente análogos. Em outros, se pouco ou nada se adota, pelo menos já se concorda com algum desses 5 aspectos definidos pela doutrina, conforme segue:

E1 - “Já costuma ir de encontro ao escopo”, “são relevantes”, “todos tem que se sentir partícipes”, “relatórios completos e pontuais de 3 em 3 meses”, “sempre tem que ter um monitor e um tutor”;

E2 - “Mostra o impacto na sociedade”, “o próprio parceiro executor produz os dados”, “ao investidor se liberam reuniões e se enviam *follow-ups*”, “para se manter alto o engajamento”, “existe todo um reconhecimento ao se participar”, “prefeitos e equipes são convidados”, “o parceiro financiador define a frequência...”, “com governos é mensal”, “comitê gestor se reúne...”, “financiador recebe relatórios...”, “cada projeto tem um líder”;

E3 - “Importante de se ter algum vínculo... algum histórico...”, “se constroem indicadores que traduzam o escopo”, “nunca deixa de acontecer”, “tem que se saber fazer avançar”;

E4 - “60 entidades a definem juntas”, “grupo ativo de WhatsApp gera reunião efetiva”;

E5 - “É o pano de fundo para uma agenda efetiva”, “se fortalecem os parceiros”, “se sai da zona de competição”, “reconheço no outro o que me interessa”, “com confiança”, “existe ao longo de todo o projeto”, “WhatsApp livre e videoconferência mensal”;

E6 - “Plataforma para ação conjunta já existe”, “interesse em se medir para se perceber os ganhos colaterais”, “empresa quer imagem positiva e governança compartilhada”, “a governança permite que se transformem as diferenças nas prioridades em convergências”, “em incentivos mútuos”, “em posições comuns”, “em lógica de fortalecimento”, “quando organizadas em rede geram muita densidade de comunicação mútua”, “se estruturam com secretária executiva e às vezes até equipe”;

E7 - “Sistemática de monitoramento e avaliação pelo menos quadrimestral”, “pacto de monitoramento e avaliação constante”, “governança que estado protagoniza”, “discurso em que se reconhece a *expertise*”, “agenda programática que se avaliza”, “vai aprender e contribuir”, “formalidade importante, informalidade *ad hoc*”, “exercício de comunicação constante, diálogo via WhatsApp”, “gestão de relacionamento, exercício de *follow-up*”;

E8 - “Critérios objetivos seriam preferíveis”, “esse pragmatismo de se elogiar o outro pode ser aprendido”, “constância é indispensável”, “parceiros fazem encontros para se atualizarem e decidirem”, “quem toca o dia-a-dia e implementa as decisões é o escritório de projetos com um ou mais membros *full time*”.

Em síntese, neste olhar sobre as manifestações individualizadas de cada uma das 8 entidades, ficou bem evidente que há comentários favoráveis e desfavoráveis por parte de todas

sem distinção, ainda que não se possa deixar de observar quão significativo foi o volume dos comentários favoráveis, que foram praticamente o dobro daqueles desfavoráveis.

Adicionalmente, conforme as informações reportadas em cada um dos 8 estudos de caso, se puderam evidenciar as práticas e as preferências que estavam subentendidas nas manifestações dos dirigentes das 8 entidades. Expressas direta ou indiretamente, essas preferências e as práticas adotadas puderam ser identificadas e se conseguiu, assim, realizar uma generalização analítica, adotando-se como indicador dessas preferências e práticas a manifestação explícita ou implícita de cada entidade – quanto ao uso e quanto à aprovação – face às 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo (Quadro 11).

QUADRO 11 – Preferências dos dirigentes das 8 entidades sobre o uso e a aprovação das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo

5 CARACTERÍSTICAS	1 AGENDA COMUM		2 CRITÉRIOS DE MEDIÇÃO COMPARTILHADOS		3 ATIVIDADES DE REVIGORAMENTO MÚTUO		4 PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO CONTINUADA		5 INFRAESTRUTURA CENTRALIZADA DE SUPORTE	
	USA	APROVA	USA	APROVA	USA	APROVA	USA	APROVA	USA	APROVA
E1	De certa forma	Sim	Às vezes	Sim	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E2	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E3	Não	De certa forma	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
E5	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E6	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E7	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim	Sim	Sim	De certa forma	Sim
E8	Não	De certa forma	Não	De certa forma	Não	De certa forma	De certa forma	Sim	De certa forma	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos depoimentos analisados.

Preliminarmente, se pôde notar que o pensamento unânime se manifestou de forma nítida apenas em 3 situações:

A). Na linha E4, onde ficou bem explícito que essa entidade tem em desenvolvimento (como inclusive informou durante a entrevista) um programa que está integralmente alinhado com as 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo;

B e C). Nas colunas de aprovação das características de número 4 e 5, onde ficou claramente explícito que todas as entidades reconhecem a importância de se adotarem tanto os procedimentos de comunicação continuada como, igualmente, a infraestrutura centralizada de suporte, apesar de nem todos se utilizarem dos mesmos ainda, em especial no que tange à infraestrutura (o que se explica pela grande dificuldade que as entidades ainda enfrentam para a aprovação de despesas dessa natureza pelos seus conselhos, ao mesmo tempo em que é também um evidente sintoma dos muitos obstáculos – quase impedimento – que se enfrentam para se constituírem grupos de trabalho que sejam formados por algumas centenas, ou mesmo umas poucas dezenas, de entidades com o intuito de abraçarem um mesmo projeto social de grande porte).

Observaram-se ainda algumas quase unanimidades, manifestas em 6 situações bem distintas, conforme segue:

D). Na linha E2, onde ficou bem explícito que essa entidade já tem um *modus operandi* que se encontra bastante alinhado com as 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo (de fato, a única diferença que saltou aos olhos se referia à utilização de uma estrutura centralizada de suporte em separado para o gerenciamento de programas mais amplos, que pela doutrina das Iniciativas de Impacto Coletivo deveria ser constituída por uma equipe reduzida, mas de dedicação exclusiva – visto que as tarefas de coordenação geral exigem atenção em tempo integral – e que deveria estar física e constitutivamente separada de todas as organizações participantes, a fim de poderem livremente exercer as competências demandadas; entretanto, E2 não adota esse modelo de estrutura simplesmente porque esta entidade – assim como quase todas as de grande porte – conta com recursos humanos qualificados que se organizam matricialmente em grupos multitarefa, a fim de se cobrirem as necessidades deste tipo);

E e F). Nas colunas de aprovação das características de número 2 e 3, onde ficou claramente explícito que praticamente todas as entidades reconhecem (uma vez que uma mesma entidade, apenas, o faz “de certa forma” para ambas) a importância de se adotarem tanto os critérios de medição compartilhados como, igualmente, as atividades de revigoração mútuo,

apesar de nem todos se utilizarem dos mesmos ainda, pois se verifica uma certa dificuldade ou até mesmo alguma relutância com relação a ambas as características;

G). Nas colunas de aprovação da característica de número 1, onde ficou claramente explícito que a grande maioria das entidades reconhecem (uma vez que apenas duas entidades o fazem “de certa forma”) a importância de se adotar a agenda comum, apesar de nem todos se utilizarem da mesma ainda, verificando-se uma certa dificuldade ou até mesmo alguma relutância com relação à adoção desta característica;

H). Na coluna de uso da característica de número 4, onde ficou claramente explícito que praticamente todas as entidades já a incluem em seu *modus operandi* (uma vez que apenas uma entidade o faz somente “de certa forma”), o que caracterizou o entendimento generalizado – que restou, aliás, muito claro nas entrevistas – de que os procedimentos de comunicação continuada trazem significativos benefícios a todos os projetos sociais e, por isso, devem ser adotados rotineiramente, em todas as frentes, tanto com os parceiros executores quanto com os parceiros investidores, assim como com o público em geral, seja com a sociedade civil que com o mundo político-empresarial;

I). Na coluna de uso da característica de número 5, onde ficou claramente explícito que praticamente todas as entidades (com exceção de uma) têm alguma reticência para colocarem em prática a infraestrutura centralizada de suporte (o que, como já mencionado anteriormente de forma esparsa em diferentes parágrafos, encontra explicação em pelo menos 3 vertentes: (1) pelas dificuldades que as entidades enfrentam para a aprovação de despesas dessa natureza pelos seus conselhos, (2) pelos obstáculos – quase impedimento – que se enfrentam para se constituírem grupos de trabalho que sejam formados por algumas centenas, ou mesmo umas poucas dezenas, de entidades para conduzirem um mesmo projeto social de mais amplo alcance e (3) por quase todas as entidades, de um determinado porte para cima, contarem com recursos humanos próprios, preparados para se organizarem matricialmente em grupos multitarefa, até mesmo subdividindo seu tempo de trabalho em diferentes atividades, a fim de se cobrirem essas eventuais necessidades).

Quanto às demais linhas e colunas, as preferências foram ali expressas de forma por demais heterogênea, sendo improdutiva, ou pelo menos desaconselhável, a realização de qualquer análise adicional. Todavia, ao se deter um derradeiro olhar sobre o quadro 11 se concluiu que – de forma bastante nítida – as 5 características recorrentes das Iniciativas de

Impacto Coletivo já estão encontrando, ainda que com um relutante gradualismo, uma recepção crescentemente favorável nessas 8 entidades do terceiro setor do Brasil, conforme segue:

J). A agenda comum, os critérios de medição compartilhados e as atividades de revigoramento mútuo, apesar de terem ostentado uma aprovação altíssima (bastante próxima à unanimidade), encontram alguma resistência para serem efetivamente utilizadas no dia-a-dia das 8 entidades, dificuldade que se mostrou particularmente significativa no caso da agenda comum, mas apresentou sinais um pouco mais favoráveis tanto no caso dos critérios de medição compartilhados quanto para as atividades de revigoramento mútuo;

K). Já quanto aos procedimentos de comunicação continuada, assim como para a infraestrutura centralizada de suporte, apresentaram ambas as características uma aprovação unânime; todavia, enquanto a comunicação continuada já é utilizada na prática por todos em seu dia-a-dia, a infraestrutura de suporte encontrou pelo menos algum tipo de objeção em 7 das 8 entidades.

Assim, quanto às 3 proposições apresentadas à folha 75 deste estudo, se pôde a partir do Quadro 11 concluir que:

- apenas a organização E4 já colocava em prática todas essas cinco características (1ª Proposição);
- apenas a entidade E8 não punha em prática nenhuma dessas cinco características (2ª Proposição);
- as entidades E1, E2, E3, E5, E6 e E7 se utilizavam de pelo menos uma dessas cinco características (3ª Proposição).

Enfim, verificou-se que apenas os procedimentos de comunicação continuada receberam aprovação total, ostentando uma utilização praticamente irrestrita entre as 8 entidades estudadas.

Ora, se se alarga o ângulo de observação, ao se ampliar estas considerações ao âmbito da divisão de serviços entre os governos centrais e os governos regionais e municipais, se pode verificar que essa divisão varia muito entre os diferentes países, sendo o governo central responsável por uma parcela maior dos serviços em alguns países, e já nem tanto em outros. Para culminar, um olhar ainda mais aberto permite observar que numa grande maioria de países os governos procuram atingir muitos de seus objetivos por meio de contratos ou parcerias com organizações não governamentais, entidades em tudo idênticas às 8 que foram alvo deste estudo. Em alguns países (como os EUA e o Reino Unido), onde a atividade pública é realmente

enorme, esse espaço ocupado pela terceirização se desenvolveu tanto que alguns já falam até de um "estado vazio". Essa terceirização inclui, por exemplo, o trabalho de organizações de caridade e outras entidades sem fins lucrativos que integram a sociedade civil, o assim chamado terceiro setor, bem como o de empresas com fins lucrativos que decidem aderir à filantropia. Algumas dessas organizações, empresas, entidades e seus parceiros são organizações locais muito pequenas, enquanto outras são grandes multinacionais. Em países como a Alemanha e a Bélgica, por exemplo, as organizações sociais e as fundações religiosas continuam a desempenhar um papel importante na prestação de educação essencial, de saúde e de assistência social, como mais uma demonstração das sombras crescentes que envolvem a atividade pública central, abordadas com cada vez maior frequência em temas de governança na literatura especializada. Na verdade, quando se fala em políticas públicas, se faz naturalmente referência a uma atividade eminentemente de governo (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

No entanto, as atividades não governamentais não apenas influenciam as decisões políticas dos governos como também, com frequência cada vez maior, estes deixam a cargo de organizações não governamentais a implementação de diversas políticas. Algumas vezes podem até surgir dificuldades práticas que imponham obstáculos a essas parcerias público-privadas, uma vez que os diferentes atores podem, por exemplo, adotar padrões diversos de transparência. Apesar disso, quaisquer que sejam as dificuldades eventuais, nada tem impedido que o terceiro setor seja um parceiro cada vez mais usual de governos e dos demais agentes públicos para a implementação de políticas públicas na maioria dos países (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Assim, diante da evidente importância que as atividades desempenhadas pelo terceiro setor tem para os governos em todos os seus níveis ao redor do planeta, o fato de que essas parcerias sejam cada vez mais frequentes apenas corrobora adicionalmente o quão atual e vital é a temática que se abordou neste estudo. Reitera-se, inclusive, a definição sintética e híbrida que se produziu neste trabalho para as políticas públicas, que tão bem ilustra a relevância dessa conexão entre o terceiro setor e o Estado: as políticas públicas são um processo de construção social que germina da interação entre o Estado e a sociedade, com o intuito de se estabelecerem metas coletivas conscientes que permitam obter resultados socialmente relevantes.

De fato, o terceiro setor no Brasil tem contribuído de forma cada vez mais generosa com as políticas públicas em todos os níveis e, praticamente, em todos os setores, mas de modo especial na área da educação. É por isso que se acredita que os subsídios trazidos por este

estudo, ainda que meramente incrementais, possam oferecer alguma inspiração adicional às ações desenvolvidas pelo terceiro setor em benefício das políticas públicas de educação no país.

Considerando-se que se apresentaram as principais características operacionais das Iniciativas de Impacto Coletivo, se deve reiterar a relevância – apesar de algumas importantes peculiaridades já ressaltadas ao longo do estudo – do trabalho desenvolvido por algumas organizações não governamentais norte-americanas, que abraçaram o formato do impacto coletivo com grande sucesso. Particularmente, se deve renovar a menção especial à StriveTogether, fundada em 2006 como StrivePartnership para desenvolver uma ação regional ao redor de Cincinnati, rebatizada em 2011 ao estender seu trabalho a todo o país. Em janeiro daquele mesmo ano, a Strive (www.strivetogether.org) já tinha inspirado os pesquisadores Kania e Kramer a publicarem na *Stanford Social Innovation Review* um artigo que apresentava ao mundo o novo conceito e formato do impacto coletivo. Mas, além disso, todo o arcabouço teórico construído por esses pesquisadores para se explicar como é que se desenvolvem na prática essas iniciativas era divulgado ao público com uma explícita menção ao *case* de sucesso da Strive, como inspiração fundamental para o desenvolvimento daquela teoria. Presente em 29 estados e já tendo alcançado mais de 11 milhões de jovens norte-americanos, a Strive tem na sua rede Do Berço à Carreira (*Cradle to career*) um programa modelo que contribui com as políticas públicas desde a primeira infância até o primeiro emprego. Assim, as atividades da Strive representam o mais puro e mais atualizado estado da arte do impacto coletivo no setor da educação. Ao mesmo tempo, esse arcabouço teórico das Iniciativas de Impacto Coletivo tem beneficiado centenas de outras parcerias que passaram a se articular sob esse formato desde então naquele país e, depois, também em diversos outros. Enfim, tendo-se em mente esse cenário, se identificaram as eventuais contribuições que a teoria e a prática do impacto coletivo, em particular na América do Norte, poderiam oferecer para as operações análogas do terceiro setor no Brasil.

Quanto ao objetivo geral de se identificar quais seriam as efetivas funcionalidades das Iniciativas de Impacto Coletivo internacionais que poderiam vir a ser adotadas ou adaptadas por entidades congêneres do terceiro setor nacional, este se consumou com a identificação das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo. De seu lado, os objetivos específicos se satisfizeram, em primeiro lugar, ao se identificar um grupo inicialmente de 20 entidades da sociedade civil brasileira selecionadas para serem convidadas (depois reduzidas a apenas 8 entidades que aceitaram conceder entrevistas), numa amostragem por conveniência, não probabilística e não aleatória, estabelecida apenas pela facilidade de acesso, conectadas de

alguma forma ao setor da educação no Brasil. Depois, se descreveu como as entidades desse grupo já atuavam localmente na área da educação, recorrendo-se sobre as atividades já desenvolvidas por essas 20 entidades (e mais detalhadamente sobre as das 8 entidades que concordaram em participar), comparáveis quanto possível às do impacto coletivo. E, finalmente, se analisou como essas entidades entrevistadas poderiam eventualmente se beneficiar de algumas possíveis adaptações ou mudanças, com inspiração no modelo operacional adotado pelas Iniciativas de Impacto Coletivos, mudanças ou adaptações que poderiam quiçá favorecer as ações já desenvolvidas por essas entidades.

Algumas ressalvas culturais são reiteradas na conclusão deste estudo, uma vez que a extraordinária generosidade nas doações e a maior facilidade para se levar adiante grandes projetos coletivos na América do Norte – face ao que se consegue realizar no Brasil – tem algumas justificativas importantes. Por um lado, entre os norte-americanos há uma crença no desempenho como produto de características intrínsecas, como resultante de mecanismos interiores de cada indivíduo, enquanto se acredita também nas oportunidades de progresso e de mobilidade social de cada um através desse desempenho individual. Como sustentáculo dessas crenças, o fundamento é que todos devem ter as mesmas chances de utilizarem suas aptidões através de uma igualdade de circunstâncias e de instituições, que se deve realizar através de meios econômicos e sociais. Entretanto, a desigualdade de dons pessoais, as diferenças resultantes de talento e esforço, de capacidade e habilidade de realização, são percebidas como inevitáveis e desejáveis. Assim, é importante de se destacar que o forte senso de igualitarismo norte-americano não significa que todos os homens nasceram iguais e nem que todos devam viver em pé de igualdade, mas sim que todos devem ter as mesmas chances de utilizarem as suas próprias aptidões. Desta forma, aquela sociedade reconhece e aplaude a essência do indivíduo nos seus talentos e nas suas realizações, estando a medida do valor de cada um ligada à sua produtividade objetivamente realizada, desde o início da construção da nação norte-americana, numa ideologia meritocrática que permeia toda a sociedade (BARBOSA, 2008).

Já na sociedade brasileira, em circunstâncias que se vivenciam cotidianamente e sobre as quais se pode ser breves, existem tensões históricas entre mérito e relações pessoais, entre mérito e critérios de admissão e de mobilidade vertical nas organizações (empresas, escolas, associações etc.) tanto privadas quanto públicas, enquanto que o conceito de igualdade não é apenas o daquela cívica (de oportunidades), mas se contempla também uma igualdade de fato como uma realidade que deve ser indiscutível, uma vez que remete à humanidade para atestar a equivalência dos indivíduos como membros da espécie humana. Assim, além dessa ojeriza

generalizada pela meritocracia, no Brasil a grande maioria das pessoas de alto poder aquisitivo relutam para se engajarem em práticas filantrópicas, enquanto que nos estados Unidos o Evangelho da Riqueza – escrito em 1898 pelo grande magnata escocês Andrew Carnegie (1835-1919) que para lá emigrou criança junto com sua família – defende publicamente em seu texto que construir riqueza inclui a responsabilidade de usá-la com sabedoria para benefício da comunidade, cartilha essa que é rigorosamente seguida há quase 125 anos por quase todos os opulentos milionários e bilionários norte-americanos, que doam como Carnegie para o terceiro setor e para as comunidades, para a cultura e para a educação, para a medicina e para as artes, para as igrejas e para os esportes, assim como para tantas outras iniciativas (BARBOSA, 2008).

Também a respeito das 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, cabe uma observação adicional relacionada a um dos pontos mais críticos: o da infraestrutura centralizada de suporte, que funciona como espinha dorsal organizacional das iniciativas, a qual deve ser descrita como uma função e jamais como uma segunda organização a serviço da iniciativa. Este cuidado pode ajudar os parceiros do programa a enxergarem o quadro geral (*the big picture*), ao invés de ficarem presos aos aspectos de seleção da equipe que será contratada e da definição de seus salários. Lembrando ainda que as poucas e importantes funções dessa equipe precisam estar alocadas em uma localização o mais central possível com relação a todas as dezenas, ou centenas até, de parceiros envolvidos no projeto, uma vez que as suas atividades, que se articulam multiplamente, se prestam essencialmente a se orientar e colaborar com cada parceiro para o melhor andamento da parceria como um todo (EDMONDSON; ZIMPHER, 2014).

Em suma, a pesquisa desenvolvida, mesmo se não permitiu que se fizessem generalizações estatísticas, foi proveitosa em sua finalidade de oferecer inspirações e *insights* que possam levar a alguma reflexão, a fim de eventualmente se adotarem mudanças significativas ou adaptações pontuais nos procedimentos adotados pelas entidades do terceiro setor nacional, mirando-se em quanto se pratica com grande sucesso no impacto coletivo norte-americano, por exemplo, pela StriveTogether, mas também por tantas outras fundações e organizações (como o Tamarack Institute, a United Way, a KnowledgeWorks etc.). Da mesma forma, a bibliografia que se utilizou, os artigos e a literatura especializada corresponderam às necessidades do estudo e forneceram as informações que eram necessárias, apesar da dificuldade adicional de grande parte ser encontrada apenas na língua inglesa.

Lembra-se por último, mas não por ser menos importante, que ao se analisar mais detidamente a palavra “filantropia” (que é o grande motor do terceiro setor), se observa que ela se origina de duas raízes gregas, *philio e anthrōpos*, que podem ser literalmente traduzidas como “afeto fraterno” e “humanidade”. A filantropia, então, é simplesmente uma expressão ativa do “amor fraterno pela humanidade”. Assim, as pessoas fazem presentes filantrópicos porque querem, quando estão dispostas a mostrarem seu interesse e seu afeto pelos seus semelhantes. É por isso que os esforços de arrecadação de fundos desenvolvidos pelas entidades que mais arrecadam, se baseiam primeiramente em apresentar em poucas palavras a sua missão organizacional, à qual somente depois se associam os apelos aos anseios básicos e às necessidades fundamentais do ser humano, traduzindo-se em iniciativas muito mais eficazes e duradouras (JOHNSON, 2011).

Finalmente, ao se recordar ainda uma vez que as políticas públicas são um processo de construção social que deriva da interação entre o Estado e a sociedade, com o intuito de se estabelecerem metas coletivas conscientes que permitam obter resultados socialmente relevantes, é certo que a importância das organizações sem fins lucrativos – em particular no setor da educação - continuará aumentando, visto que suas atividades se tornam cada vez mais necessárias para a implementação das políticas públicas no setor, ainda que ressalvada a palavra final do Estado na sua definição prévia. E respondendo-se, por fim, ao problema de pesquisa, se conseguiu indicar que a adoção de algumas mudanças ou eventuais adaptações, inspiradas nas 5 características recorrentes das Iniciativas de Impacto Coletivo, poderiam oferecer algum impulso incremental para que as organizações do terceiro setor nacional – semelhantes às 8 entidades que foram alvo deste estudo – contribuam com ainda maior impacto na implementação de tais políticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBERG, Bill. Harnessing the Power Source for Collective Impact: Mutually Reinforcing Activities. **Collective Impact Forum**, Boston, FSG Foundation Strategy Group, 2015.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia: a Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas**. 4. ed. São Paulo: Editora FGV, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70 (Almedina Brasil), 2015.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2007.

BIRKLAND, Thomas A. **An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making**. 4th ed. Abingdon (Inglaterra): Routledge, 2015.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política I**. 13. ed. Brasília, DF: Editora UnB, 2008.

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL): 2016**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019a.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Notas Estatísticas: Censo Escolar 2018**. Brasília: INEP, 2019b.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Notas Estatísticas: Censo Escolar da Educação Básica 2016**. Brasília: INEP, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório Brasil no PISA 2018, versão preliminar**. Brasília: INEP, 2019c.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sumário Executivo: Brasil no PISA 2015**. Brasília: INEP, 2016.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas Públicas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Fundamentos para uma teoria jurídicas das políticas públicas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CICONELLO, Alexandre. **O conceito legal de público no chamado “terceiro setor”**. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), 2019.

COCHRAN, Charles L.; MALONE, Eloise F. **Public policy: perspectives and choices**. 5th ed. Boulder (Colorado): Lynne Rienner Publishers, 2014.

COCHRAN, Clarke E.; MAYER, Lawrence C.; CARR, T. R.; CAYER, N. Joseph; McKENZIE, Mark J.; PECK, Laura R. **American public policy: an introduction**. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2015.

CRESWELL, John W; GUETTERMAN, Timothy C. **Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research**. 6th ed. New York: Pearson, 2018.

DALLARI, Dalmo A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 33. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016.

DAWSON McGUINESS, Tara; SLAUGHTER, Anne-Marie. The new practice of public problem solving. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 17, n. 2, p. 26-33, Spring 2019.

DENTE, Bruno. **Le decisioni di policy. Come si prendono, come si studiano**. Bologna: Il Mulino, 2011.

DEUBEL, André-Noël Roth. **Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación**. 10 ed. Bogotá: Ediciones Aurora, 2014.

DYE, Thomas R. **Policy Analysis: what governments do, why they do it, and what difference it makes**. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1984.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**. 15th ed. New York City: Pearson, 2016.

EASTON, David; GUNNELL, John G.; GRAZIANO, Luigi. **The Development of Political Science**. 1st ed. Abingdon (Inglaterra): Routledge, 2014.

EDMONDSON, Jeff; ZIMPHER, Nancy L. **Striving together: early lessons in achieving collective impact in education**. 1st ed. Albany: State University of New York Press, 2014.

EVERS, Adalbert; LAVILLE, Jean-Louis, editors. **The Third Sector in Europe. Globalization and welfare**. 1st ed. Cheltenham (England): Edward Elgar, 2004.

FIORI, José Luís. Estado do Bem-Estar Social: Padrões e Crises. **PHYSIS - Revista de Saúde Coletiva - UERJ**, Rio de Janeiro, dez 1997.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e políticas públicas**, Brasília, n. 21, p.211-259, jun. 2000.

FRUMKIN, Peter. **On being nonprofit : A conceptual and policy primer**. 1st ed. Cambridge: Harvard University, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLESNE, Corrine. **Becoming qualitative researchers: An introduction**. 5th ed. New York: Pearson, 2016.

HANCOCK, Dawson R.; ALGOZZINE, Bob. **Doing case study reserch**. 3rd ed. New York: Teachers College Press, 2017.

HANLEYBROWN, Fay; KANIA, John; KRAMER, Mark. Channeling Change: Making Collective Impact Work. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, Jan 2012.

HANTRAIS, Linda. Comparative Research Methods. **Social Research Update**. Guildford (Inglaterra): Department of Sociology (University of Surrey), Issue 13, summer 1995.

HATCH, J. Amos. **Doing qualitative research in education settings**. 1st ed. Albany: State University of New York Press, 2002.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política Pública: Seus Ciclos e Subsistemas. Uma abordagem integral**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JOHNSON, Larry C. **The Eight Principles of Sustainable Fundraising. Transforming Fundraising Anxiety into the Opportunity of a Lifetime**. 1st ed. Eagle (Idaho): Aloha Publishing, 2011.

KANIA, John; KRAMER, Mark. Collective impact. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 9, n. 1, p. 36-41, Winter 2011.

LASSWELL, Harold D. **Politics: who gets what, when, how**. Reprint ed. Whitefish (Montana): Literary Licensing, LLC. 2011.

LOHMAN, Roger. **(Re) Considering the Independent Sector. Conversations on Philanthropy**. 1st ed. Carmel (Indiana): The Philanthropic Enterprise, 2013.

LOPES, B.; AMARAL, J. N.; CALDAS, R. W. Políticas Públicas: conceitos e práticas. **Série Políticas Públicas**, v. 7, 1. ed. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

LOPEZ, Felix Garcia (org.). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2018.

LYNN Jr., Laurence. E. **Designing public policy: a casebook on the role of policy analysis**. Santa Monica: Goodyear, 1980.

MASON, Jennifer. **Qualitative researching**. 3rd ed. Thousand Oaks (California): Sage Publications, 2018.

MEAD, Lawrence M. Public policy: vision, potential, limits. **Policy Currents**, [S. l.], p. 1-4. Bloomington: Indiana University, Feb 1995.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2015.

MORAES, Antônio Ermírio de. **Educação, pelo amor de Deus!** 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

MULLER, Pierre. L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. **Revue Française de Science Politique**, v. 50, n. 2, p. 189-208. Paris, 2000.

OCDE. **Pisa 2018 Results in Focus: assessment and analytical framework for Science, Reading, Mathematics and Financial Literacy**. Paris: OECD Publishing, 2019.

PARSONS, Wayne. **Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis**. 1st ed. Cheltenham (England): Edward Elgar, 1997.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

PETERS, Brainard Guy. **American public policy: promise and performance**. 10th ed. Washington, DC: CQ Press, 2015.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity**. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

POTŮČEK, Martin. **Not Only the Market: The Role of the Market, Government, and the Civic Sector**. 1st ed. Budapest: Central European University Press, 1999.

REGONINI, Gloria. **Capire le politiche pubbliche**. Bologna: Il Mulino, 2001.

SANTOS, João; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SASAKI, M. Comparative Research. In: Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman & Tim Futing Liao (Editors). **The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods**. vol. 1. London: Sage Publications, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, n.16, p.20-45, jul/dez 2006.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. 1st ed. Thousand Oaks (California): Sage Publications, 1995.

STRIVE. Striving Together: Report Card. **Student Progress on the Roadmap to Success**. Cincinnati, 2010.

TINOCO, Dinah S. Análise sequencial de políticas públicas nas abordagens da ciência política e da gestão. **Cadernos Ebape**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 184-197, mar 2010.

TURNER, Shiloh; MERCHANT, Kathy; KANIA, John; MARTIN, Ellen. Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, Jul 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

U.S. CENSUS BUREAU. **Statistical Abstract of the United States: 2012**. Washington, DC, Oct 2011.

VARGAS VELÁSQUEZ, Alejo. **Notas sobre el Estado y las políticas públicas**. Bogotá: Almudena Editores, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 01 – Os 15 tópicos utilizados como mesmo fio condutor em todas as entrevistas.

01- Projetos replicáveis para uma educação pública de qualidade:

Processos de desenvolvimento, aferição de resultados e casos mais significativos

02- Parcerias com ministérios, secretarias, governos e organizações:

Casos mais representativos e seus resultados

03- Agenda comum estabelecida entre todos os parceiros de um projeto:

Real necessidade, estratégias de implantação, procedimentos e vantagens

04- Critérios de medição compartilhados entre todos os parceiros de um projeto:

Real necessidade, estratégias de implantação, procedimentos e vantagens

05- Atividades de revigoramento mútuo entre os parceiros de um projeto:

Real necessidade, estratégias de implantação, procedimentos, vantagens e aproveitamento das potencialidades individuais

06- Procedimentos de comunicação continuada entre os parceiros de um projeto:

Real necessidade, estratégias de implantação, procedimentos e vantagens

07- Infraestrutura centralizada de suporte para cada projeto:

Real necessidade, estratégias de definição e implantação, procedimentos, vantagens e aspectos fundamentais

08- O *mindset* (mentalidade) dos parceiros de um projeto:

Mudanças já havidas, mudanças ainda necessárias

09- A variável ou variáveis chave para se mensurar o sucesso de cada projeto:

Processo, procedimentos e regras para se definir essas variáveis, formas de *feedback* aos parceiros e aos demais *stakeholders*

10- Reforma da administração pública e austeridade:

Pontos críticos, reais possibilidades de se ter políticas públicas harmoniosas no futuro, o que o mundo real oferece hoje

11- A sustentabilidade da captação de recursos ao longo do tempo:

Critérios, procedimentos, importância dos papéis desempenhados, *benchmark*, lições aprendidas

12- O engajamento das comunidades nos projetos:

Como realmente mobilizá-las, práticas necessárias, práticas possíveis, lições aprendidas

13- Disposição geral e entusiasmo de todas as partes para o trabalho coletivo:

Papel do governo, impacto da filantropia, boa-vontade das equipes e dos beneficiários, esforços sistêmicos eventuais, limites da própria estrutura

14- O papel dos investidores e da filantropia nos projetos:

Critérios, procedimentos, regras, eventuais interferências, lições aprendidas

15- Promoção de salto de desenvolvimento com equidade, difusão de competências para plena capacitação de crianças e jovens:

Maiores dificuldades do processo, resultados mais significativos alcançados