

● ● ● FÓRUM  
BRASILEIRO  
DE IMPACTO  
COLETIVO



APOIO DISSEMINAÇÃO DE  
CONHECIMENTO:



COOPERAÇÃO:

FUNDACIÓN  
**FEMSA OEI**

ALIANÇA  
ESTRATÉGICA:



GLOBAL OPPORTUNITY  
YOUTH NETWORK  
THE FUTURE IS YOUNG  
aspen institute

INICIATIVA:



United Way Brasil

**Canalizando a Mudança:  
Fazendo o Trabalho de Impacto Coletivo**

Por Fay Hanleybrown, John Kania e Mark Kramer

Copyright © 2011 by Leland Stanford Jr. University  
All Rights Reserved

# Canalizando a mudança: Fazendo o Trabalho de Impacto Coletivo

UMA ANÁLISE APROFUNDADA DE COMO ORGANIZAÇÕES  
DE TODOS OS TIPOS, ATUANDO EM DIVERSOS  
AMBIENTES, ESTÃO IMPLEMENTANDO UMA ABORDAGEM  
DE IMPACTO COLETIVO PARA RESOLVER PROBLEMAS  
SOCIAIS EM LARGA ESCALA.

POR FAY HANLEYBROWN, JOHN KANIA E MARK KRAMER

*Ilustração de Martin Jarrie*

**O** Que o esforço global para reduzir a desnutrição tem em comum com um programa para reduzir o abuso de substâncias na adolescência em um pequeno condado rural de Massachusetts? Ambos obtiveram um progresso significativo em direção aos seus objetivos:

A Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) ajudou a reduzir as deficiências nutricionais de cerca de 530 milhões de pessoas pobres em todo o mundo, enquanto a Coalizão da Communities That Care do Condado de Franklin e North Quabbin (Communities That Care) experimentou um progresso igualmente impressionante em direção aos seus objetivos muito mais locais, reduzindo o consumo excessivo de álcool entre adolescentes em 31%. Surpreendentemente, nenhuma das organizações deve o seu impacto a uma nova intervenção não testada anteriormente, nem à ampliação de uma organização sem fins lucrativos de alto desempenho. Apesar das suas diferenças drásticas em foco e escopo, ambos tiveram sucesso usando uma abordagem de impacto coletivo. reconhecerem a falta de progresso. Outrora líder global — após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos tinham a maior taxa de conclusão do ensino médio do mundo — o país agora ocupa o 18º lugar entre as 24 maiores nações industrializadas, com mais de 1 milhão de alunos abandonando o ensino médio todos os anos. Os esforços heróicos de incontáveis professores, administradores e organizações sem fins lucrativos, junto com bilhões de dólares em contribuições de caridade, podem ter levado a melhorias importantes em escolas e salas de aula individuais, mas o progresso

em todo o sistema parecia praticamente inalcanceável.

Contra essas probabilidades assustadoras, uma exceção notável parece estar surgindo em Cincinnati. Strive, uma subsidiária sem fins lucrativos da KnowledgeWorks, reuniu líderes locais para enfrentar a crise de desempenho dos alunos e melhorar a educação na grande Cincinnati e no norte do Kentucky. Nos quatro anos desde que o grupo foi lançado, os parceiros da Strive melhoraram o sucesso dos alunos em dezenas de áreas-chave em três grandes distritos de escolas públicas. Apesar da recessão e dos cortes no orçamento, 34 dos 53 indicadores de sucesso que o Strive acompanha mostraram tendências positivas, incluindo taxas de conclusão do ensino médio, notas de leitura e matemática na quarta série e o número de crianças pré-escolares preparadas para o jardim de infância.

Na edição de inverno de 2011 da Stanford Social Innovation Review, introduzimos o conceito de “impacto coletivo” descrevendo vários exemplos de esforços colaborativos altamente estruturados que conseguiram um impacto substancial em um problema social de larga escala, tais como a iniciativa educacional Strive Partnership<sup>1</sup> em Cincinnati, a limpeza ambiental do Rio Elizabeth, na Virgínia, e da campanha Shape Up Somerville contra a obesidade infantil em Somerville, Massachusetts. Todas essas iniciativas compartilham as cinco condições-chave que distinguem o impacto coletivo de outros tipos de colaboração: uma agenda comum, sistemas de medição compartilhados, atividades de reforço mútuo, comunicação contínua e a presença de uma organização central. (Consulte “As Cinco Condições de Impacto Coletivo” abaixo).

Fay Hanleybrown é a diretora administrativa da FSG, onde supervisiona o escritório da empresa em Seattle e a área de abordagem de impacto coletivo. Antes de ingressar na FSG, foi consultora da McKinsey & Co. e vice-presidente do banco de investimento UBS Warburg em Hong Kong.

John Kania é o diretor administrativo da FSG, onde supervisiona a prática de consultoria da empresa. Antes de ingressar na FSG, foi consultor da Mercer Management and Consulting and Corporate Decisions Inc.

Mark Kramer é o cofundador e diretor administrativo da FSG. É também o cofundador e o presidente do conselho inicial do Center for Effective Philanthropy, e um membro sênior da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de Harvard.



## As Cinco Condições de Impacto Coletivo

### Agenda Comum

Todos os participantes compartilham uma visão de mudança, incluindo um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para o resolvê-lo por meio de ações acordadas.

### Medidas Compartilhadas

Coletar dados e medir os resultados de forma consistente passando por todos os participantes garantem que os esforços permaneçam alinhados e que os participantes se responsabilizem mutuamente.

### Atividades de Reforço Mútuo

As atividades dos participantes devem ser diferenciadas, embora ainda sejam coordenadas por um plano de ação que se reforça mutuamente.

### Comunicações Contínuas

Uma comunicação consistente e aberta é necessária passando por muitos dos players, com a finalidade de construir confiança, garantir objetivos mútuos e criar uma motivação comum.

### Suporte Central

Criar e gerenciar o impacto coletivo requer um organização(ões) que conte(m) com uma equipe e um conjunto específico de habilidades para servir como a espinha dorsal de toda a iniciativa e coordenar as organizações e agências participantes.

Calculamos que essas cinco condições oferecem um paradigma mais poderoso e realista para o progresso social do que o modelo prevalente de impacto isolado no qual inúmeras organizações sem fins lucrativos, empresariais e governamentais trabalham para enfrentar os problemas sociais de forma independente. A natureza complexa da maioria dos problemas sociais desmente a ideia de que qualquer programa ou organização individual, por mais bem administrado e financiado, pode, sozinho, gerar mudanças duradouras em larga escala. (Consulte "Impacto Isolado vs. Impacto Coletivo" na página 2).

## As Cinco Condições de Impacto Coletivo

### Impacto Isolado

- Os financiadores selecionam beneficiários individuais que oferecem as soluções mais promissoras.
- Organizações sem fins lucrativos trabalham separadamente e competem para produzir o maior impacto de forma independente.
- A avaliação tenta isolar o impacto de uma organização em particular.
- Presume-se que a mudança em larga escala dependa do dimensionamento de uma única organização.
- Os setores corporativo e governamental costumam estar desconectados dos esforços de fundações e organizações sem fins lucrativos.
- Os financiadores e implementadores entendem que os problemas sociais e suas soluções surgem da interação de muitas organizações dentro de um sistema maior.
- O progresso depende de trabalhar rumo ao mesmo objetivo e medir as mesmas coisas.
- O impacto em larga escala depende do aumento do alinhamento intersetorial e do aprendizado entre muitas organizações.
- Os setores corporativo e governamental são parceiros essenciais.
- As organizações coordenam ativamente suas ações e compartilham as lições aprendidas.

A resposta a esse artigo foi esmagadora. Centenas de organizações e indivíduos de todos os continentes do mundo, incluindo a Casa Branca, descreveram os seus esforços para usar o impacto coletivo e pediram mais orientação sobre como implementar esses princípios.

Ainda mais surpreendente do que o nível de interesse é o número de esforços de impacto coletivo que vimos relatando um progresso substancial no tratamento das suas questões escolhidas. Além da GAIN e da Communities That Care, a Opportunity Chicago colocou 6.000 residentes de habitações públicas em novos empregos, superando a sua meta em 20%; A Memphis Fast Forward reduziu os crimes violentos e gerou mais de 14.000 novos empregos em Memphis, Tennessee; a Calgary Homeless Foundation abrigava mais de 3.300 homens, mulheres e crianças e contribuiu para deter o que havia sido o índice de crescimento mais rápido de desabrigados no Canadá; e a Vibrant Communities reduziu significativamente os níveis de pobreza em várias cidades canadenses.

As iniciativas que citamos em nosso artigo inicial também ganharam tremenda tração: A abordagem da Shape Up Somerville foi agora adaptada em 14 comunidades por meio de projetos de pesquisa subsequentes, influenciando uma colaboração intersetorial nacional. A Strive Partnership lançou recentemente o seu quarto relatório anual, mostrando que 81% das suas 34 medidas de desempenho de alunos estão rumando à direção certa contra 74% no ano passado e 68% dois anos atrás<sup>2</sup>. A sua expansão planejada para cinco cidades no momento em que o artigo saiu foi amplamente ampliada, uma vez que mais de 80 comunidades (incluindo tão distantes quanto o Vale do Ruhr, na Alemanha) expressaram interesse em se desenvolver seguindo sucesso da Strive Partnership.

Sem dúvida, parte desse ímpeto se deve à recessão econômica e à escassez de financiamento governamental que obrigou o setor social a encontrar novas maneiras de fazer mais com menos – pressões que não mostram sinais de desaceleração. O apelo do impacto coletivo também pode ter nascido de uma ampla desilusão na capacidade dos governos ao redor do mundo de resolver os problemas da sociedade, fazendo com que as pessoas olhem mais de perto para modelos alternativos de mudança.

Entretanto, cada vez mais pessoas passaram a acreditar que o impacto coletivo não é apenas um nome sofisticado para colaboração, mas sim que representa uma abordagem fundamentalmente diferente, mais disciplinada e de alto desempenho para alcançar impacto social em larga escala. Mesmo a tentativa de usar essas ideias parece estimular uma energia renovada e otimismo. A FSG foi solicitada a ajudar no lançamento de mais de uma dúzia de iniciativas de impacto coletivo, e outras organizações focadas na capacitação do setor social, como o Bridgespan Group, o Monitor Institute e o Tamarack Institute no Canadá, também desenvolveram ferramentas para implementar iniciativas de impacto coletivo positivo em diversos ambientes.

Como exemplos de impacto coletivo continuaram surgindo, ficou aparente que esta abordagem pode ser aplicada em uma ampla gama de questões em níveis local, nacional e até global. Na verdade, acreditamos que não há outra maneira de a sociedade alcançar um

progresso em larga escala em face aos problemas urgentes e complexos de nosso tempo, a menos que uma abordagem de impacto coletivo passe a ser aceita como a forma de fazer negócios.

Ao mesmo tempo, a nossa pesquisa continua apresentou uma noção mais clara do que é necessário para que o impacto coletivo seja bem-sucedido.

Portanto, o objetivo deste artigo é o de expandir a compreensão do impacto coletivo e prover mais orientações para aqueles que buscam iniciar e liderar iniciativas de impacto coletivo por todo o mundo. Em particular, vamos nos concentrar em responder às perguntas que ouvimos com mais frequência: Como começamos? Como criamos alinhamento? E, como podemos sustentar essa iniciativa?

## Despertando o poder do impacto coletivo

**D**e todos os exemplos de impacto coletivo que estudamos, poucos são tão diferentes em escala quanto a GAIN e a Communities That Care, mas ambos os esforços incorporaram os princípios do impacto coletivo e ambos demonstraram um progresso substancial e consistente em direção aos seus objetivos.

A GAIN, criada em 2002 em uma sessão especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, tem como objetivo reduzir a desnutrição melhorando a saúde e a nutrição de quase 1 bilhão de pessoas em risco no mundo em desenvolvimento. O desenvolvimento da GAIN se baseou em dois pressupostos: primeiro, que havia intervenções comprovadas que poderiam ser empregadas em escala para melhorar a nutrição dos pobres nos países em desenvolvimento e, segundo, que o setor privado tinha um papel muito maior a desempenhar na melhoria da nutrição, mesmo para os muito pobres. A GAIN é coordenada atualmente por uma Fundação Suíça com escritórios em oito cidades ao redor do mundo e com outros planejados para serem inaugurados em breve. Em menos de uma década, a GAIN criou e coordenou atividades de 36 colaborações em larga escala que incluem governos, ONGs, organizações multilaterais, universidades e mais de 600 empresas em mais de 30 países. O trabalho da GAIN permitiu que mais de 530 milhões de pessoas em todo o mundo tivessem acesso a alimentos nutricionalmente melhorados e reduziu significativamente a prevalência de deficiências de micronutrientes em vários países. Na China, na África do Sul e no Quênia, por exemplo, as deficiências de micronutrientes caíram entre 11 e 30% entre aqueles que consumiram os produtos fortificados da GAIN. Durante esse tempo, a GAIN também arrecadou US\$ 322 milhões em novos compromissos financeiros e alavancou muitas vezes mais do seu setor privado e parceiros governamentais.

Na outra extremidade do espectro, o Condado de Franklin / Região de North Quabbin do Oeste de Massachusetts tem uma população de apenas 88.000 pessoas espalhadas por 30 diferentes municípios e cerca de 2100 km<sup>2</sup>. Quando duas agências locais de serviço social – a Community Coalition for Teens e a Community Action das Regiões de Franklin, Hampshire e North Quabbin – convocaram pela primeira vez uma reunião para discutir o consumo de álcool e drogas por adolescentes, surpreenderam-se ao ver que

60 pessoas apareceram. Desde dessa primeira reunião, coincidentemente também em 2002, a Communities That Care cresceu, contando agora com mais de 200 representantes de agências de serviços humanos, escritórios de promotores, escolas, departamentos de polícia, agências de atendimento à jovens, organizações religiosas, funcionários eleitos locais, empresas locais, mídia, pais e jovens. Supervisionada por um conselho central de coordenação, a iniciativa atua por meio de três grupos de trabalho que se reúnem mensalmente para tratar da educação dos pais, reconhecimento de jovens e das leis e normas comunitárias. Além disso, uma força-tarefa de saúde escolar vincula esses grupos de trabalho aos 10 distritos de escolas públicas da região. Ao longo de um período de oito anos, o trabalho da Communities That Care resultou não apenas na redução do consumo excessivo de álcool, mas também na redução do consumo de cigarros por adolescentes em 32% e do consumo de maconha por adolescentes em 18%. A coalizão também arrecadou mais de US\$ 5 milhões em novos fundos públicos para apoiar os seus esforços.

Por mais diferentes que sejam, essas duas iniciativas demonstram a versatilidade de uma abordagem de impacto coletivo e oferecem amplos insights sobre como iniciar, gerenciar e estruturar iniciativas de impacto coletivo.

## As pré-condições para o impacto coletivo

**T**rês condições devem ser estabelecidas antes de lançar uma iniciativa de impacto coletivo: um campeão influente, recursos financeiros adequados e um senso de urgência para mudança. Juntas, essas pré-condições geram a oportunidade e a motivação necessárias para reunir pessoas que nunca trabalharam juntas em uma iniciativa de impacto coletivo, mantendo-as até que o ímpeto da iniciativa tome conta.

O fator mais crítico, de longe, é um campeão influente (ou pequeno grupo de campeões) que lidera o respeito necessário para reunir líderes intersetoriais com nível de CEO e manter o seu engajamento vivo ao longo do tempo. Temos visto consistentemente a importância da liderança dinâmica em catalisar e em sustentar esforços de impacto coletivo. No entanto, isso requer um tipo muito especial de líder, um que esteja focado intensamente em resolver um problema, mas disposto a deixar os participantes descobrirem as respostas por si mesmos, em vez de promover seu ponto de vista particular. No caso da GAIN, quatro indivíduos com profunda experiência no campo de desenvolvimento – Bill Foegen, o ex-diretor dos Centros de Controle de Doenças dos Estados Unidos, que é amplamente creditado pela erradicação da varíola, Kul Gautam, um alto funcionário da UNICEF, Duff Gillespie, chefe do Escritório da População e Nutrição da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (US-AID), e Sally Stansfield, uma das diretoras originais da Fundação Bill & Melinda Gates – reuniram-se com o objetivo de analisar oportunidades em larga escala para lidar com a desnutrição em populações em risco no mundo em desenvolvimento. Juntos, eles incentivaram a sessão especial da Assembleia Geral da ONU em 2002, levando à criação da GAIN e ao envolvimento subsequente de centenas de participantes governamentais, corporativos e sem fins lucrativos.

Em segundo lugar, deve haver recursos financeiros adequados que durem por ao menos de dois a três anos, geralmente na forma de pelo menos um financiador âncora engajado desde o início, e que pode apoiar e mobilizar outros recursos para pagar pelos processos de planejamento e estrutura necessários. A Gates Foundation, a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional e a US-AID exerceram esse papel no caso da GAIN. No caso da Communities That Care, um subsídio federal concedeu o apoio plurianual necessário.

O fator final é a urgência para mudança em torno de um problema. Uma crise criou um ponto de ruptura para convencer as pessoas de que uma abordagem inteiramente nova é necessária? Há potencial para financiamento substancial que possa atrair as pessoas a trabalharem juntas, como foi o caso no Condado de Franklin? Há uma abordagem fundamentalmente nova, como usar a produção, a distribuição e a criação de demanda do setor privado para atingir milhões de pessoas de forma eficiente e sustentável, como foi o caso da GAIN? Fazer pesquisas e divulgar um relatório que chame a atenção da mídia e destaque a gravidade do problema é outra maneira de criar o senso de urgência necessário para persuadir as pessoas a se unirem.

### Trazendo o impacto coletivo para a vida

Uma vez que as pré-condições sejam estabelecidas, a nossa pesquisa sugere que sejam implantadas três fases distintas para colocar um esforço de impacto coletivo em funcionamento.

A Fase I, Início da Ação, requer uma compreensão do panorama dos principais participantes e do trabalho existente em andamento, bem como dados básicos sobre o problema social para desenvolver o caso de mudança e uma estrutura de governança inicial que inclui campeões fortes e confiáveis.

A Fase II, Organização para o Impacto, requer que as partes interessadas trabalhem juntas para estabelecer metas comuns e medidas compartilhadas, criar uma infraestrutura central de apoio e iniciar o processo de alinhamento das várias organizações engajadas com as metas e as medidas compartilhadas.

A Fase III, Ação Sustentável e Impacto, requer que as partes interessadas busquem áreas prioritárias de ação de forma coordenada, colem dados sistematicamente e implementem processos sustentáveis que permitam a aprendizagem ativa e a correção de curso à medida que rastreiam o progresso em direção aos seus objetivos comuns. (Consulte “Fases do Impacto Coletivo”).

É importante reconhecer que a iniciativa deve se basear em quaisquer esforços de colaboração existentes já em andamento para abordar o problema. Os esforços de impacto coletivo são mais eficazes quando se baseiam no que já existe; honrar os esforços atuais e envolver organizações estabelecidas, em vez de criar uma solução do zero inteiramente nova.

Ser realista sobre o tempo que levará para passar por esses

## Fases do Impacto Coletivo

Componentes para o Sucesso	Fase I Início da Ação	Fase II Organização para o Impacto	Fase III Ação e Impacto Sustentável
<b>Governança e Infraestrutura</b>	Identificar campeões e formar um grupo intersetorial	Criar uma infraestrutura (alicerce e processos)	Facilitar e refinar
<b>Planejamento estratégico</b>	Mapear a paisagem e usar os dados para formar o caso	Criar uma agenda comum (objetivos e estratégia)	Implementar o suporte (alinhamento com objetivos e estratégias)
<b>Envolvimento da comunidade</b>	Facilitar o alcance da comunidade	Envolver a comunidade e gerar vontade pública	Continuar o engajamento e conduzir a defesa de direitos
<b>Avaliação e Melhoria</b>	Analisar os dados de linha de base para identificar os principais problemas e lacunas	Estabelecer métricas compartilhadas (indicadores, medição e abordagem)	Coletar, acompanhar e relatar o progresso (processo de aprendizagem e melhoria)

estágios iniciais de organização é igualmente importante. Leva tempo para criar uma infraestrutura eficaz que permita às partes interessadas trabalharem juntas e que realmente possa melhorar um sistema quebrado. As duas primeiras fases sozinhas podem levar de seis meses a dois anos. O escopo do problema a ser abordado, o grau de colaboração existente e a amplitude do envolvimento da comunidade influenciam o tempo necessário. Conduzir uma avaliação pronta com base nas pré-condições listadas acima pode ajudar a prever o tempo provável necessário.

Uma vez que a iniciativa seja estabelecida, a Fase III pode durar uma década ou mais. O impacto coletivo é uma maratona, não uma corrida de velocidade. Não há atalho no processo de mudança social de longo prazo. Felizmente, o progresso acontece ao longo do caminho. Na verdade, as conquistas iniciais que demonstram o valor de trabalhar em conjunto são essenciais para manter uma colaboração conjunta. Em uma iniciativa de educação de impacto coletivo, por exemplo, a FSG está apoiando, em Seattle, a colaboração no primeiro ano da iniciativa, levando a um aumento drástico no número de alunos inscritos para bolsas de estudo na College Bound; não é o objetivo final, mas é um sinal encorajador. O mero acordo sobre uma agenda comum e um sistema de medição compartilhado durante a Fase II muitas vezes parece uma conquista inicial importante para os participantes.

### Definindo a agenda comum

O desenvolvimento de uma agenda comum bem definida, mas prática, pode parecer uma tarefa simples. No entanto, descobrimos que independentemente do problema e da geografia, os profissionais lutam para chegar a um acordo sobre uma agenda com clareza suficiente para apoiar um sistema de medição compartilhado e moldar atividades de reforço mútuo. Definir uma agenda comum requer, na verdade, duas etapas: criar os limites do sistema ou do problema a ser tratado e desenvolver uma estrutura de ação estratégica para orientar as atividades da iniciativa.

**Trazendo limites.** Estabelecer os limites do problema é uma análise que deve se basear conforme o caso. Por exemplo, em outra iniciativa de impacto coletivo que se concentrou no abuso de substâncias por adolescentes, um conjunto intersetorial de partes

interessadas em Staten Island, N.Y., traçou os seus limites para incluir fatores-chave, como normas sociais dos pais e jovens, bem como atividades de prevenção e tratamento. Eles poderiam facilmente ter incluído muitas outras “causas profundas” relacionadas ao abuso de substâncias, como desemprego juvenil ou violência doméstica. Embora essas questões sem dúvida contribuam para o abuso de substâncias, o grupo se sentiu menos capaz de impactar essas áreas, deixando, portanto, essas questões fora dos limites de seus esforços. Por outro lado, trabalhar com varejistas para limitar a disponibilidade de álcool para menores, embora fora do setor social, foi definido como um problema dentro dos limites do que o grupo sentia poder assumir.

Ou considerar os limites traçados pela Opportunity Chicago um esforço de impacto coletivo que incluiu fundações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e empregadores trabalhando para conectar moradores de habitação social pouco qualificados a empregos relacionados ao plano abrangente da cidade para transformar a habitação social. Os líderes da iniciativa perceberam que novas moradias não ajudariam se os moradores não conseguissem cumprir a exigência de trabalho estabelecida para se qualificar para esse tipo de habitação. Como resultado, eles incluíram o desenvolvimento da força de trabalho dentro dos limites da iniciativa de habitação e estabeleceram a Opportunity Chicago, a iniciativa de impacto coletivo que acabou empregando 6.000 desses residentes.

Os limites podem e de fato mudam com o tempo. Depois de quase uma década abordando a prevenção do abuso de substâncias por adolescentes, a Community That Care está lançando uma segunda iniciativa para abordar a nutrição e a atividade física dos jovens, direcionando a estrutura existente e as partes interessadas a uma área de tópico estreitamente relacionada, mas nova dentro da sua missão de melhorar a saúde dos jovens em sua região.

A determinação dos limites geográficos requer o mesmo tipo de ponderação para equilibrar o contexto local e as aspirações das partes interessadas. Enquanto a Shape Up Somerville escolheu um foco no âmbito municipal para combater a obesidade infantil, a Livewell Colorado abordou essa mesma questão em âmbito estadual, reunindo um grupo mais amplamente disperso de representantes de empresas, governo, organizações sem fins lucrativos, saúde, escolas e o setor de transporte.

Embora seja importante esclarecer o que ou não parte dos esforços coletivos, a maioria dos limites é definida de maneira vaga e flexível. A análise e a atividade subsequentes podem incluir outras questões, atores e geografias que foram inicialmente excluídos. A Communities That Care, por exemplo, começou atuando apenas no condado de Franklin, mas expandiu as suas fronteiras geográficas em seu sétimo ano para incluir North Quabbin.

**Desenvolvimento da Estrutura de Ação Estratégica.** Uma vez que os limites iniciais do sistema tenham sido estabelecidos, a tarefa de criar uma agenda comum deve mudar para o desenvolvimento de uma estrutura estratégica de ação. Este não deve ser um plano elaborado ou uma teoria rígida de mudança. O “roteiro” da Strive Partnership, por exemplo, cabe em uma única página e foi originalmente desenvolvido em apenas algumas semanas. A estrutura estratégica deve equilibrar a necessidade de simplicidade

com a necessidade de criar um entendimento abrangente do assunto compreendendo as atividades de todas as partes interessadas, bem como a flexibilidade que permita que um processo de aprendizagem orgânica de impacto coletivo se desdobre. Essa estrutura de ação pode desempenhar um papel crítico na construção de uma agenda compartilhada. Como explicado por Chad Wick, um dos primeiros campeões da Strive Partnership, “Nosso mapa fez com que todos suspendessem a sua própria visão do mundo e nos colocou em uma página comum para trabalhar. Permitiu que outros suspendessem as suas visões preconcebidas e tivessem a mente aberta sobre o que era e o que poderia ser”.

Estruturas de sucesso incluem vários componentes-chave: uma descrição do problema informada por pesquisas sólidas; uma meta clara para a mudança desejada; um portfólio de estratégias-chave para impulsionar mudanças em larga escala; um conjunto de princípios que orientam o comportamento do grupo; e uma abordagem de avaliação que estabelece como a iniciativa de impacto coletivo obterá e avaliará o feedback dos seus esforços.

Desde 2002, o Tamarack Institute tem orientado a abordagem do Canadá para combater a pobreza por meio da iniciativa da Vibrant Communities em uma dúzia de cidades canadenses. O Tamarack Institute se refere às suas estruturas de ação estratégica como “estruturas para a mudança”, descrevendo o seu valor, de forma convincente, da seguinte forma: “Uma estrutura forte para a mudança, com base em pesquisas sólidas e contribuições de atores locais, molda o pensamento estratégico do grupo, ajudando-os a tomar escolhas difíceis sobre onde gastar o seu tempo e energia e orientando os seus esforços para monitorar e avaliar o seu trabalho. Pergunte a todos os envolvidos no esforço sobre para onde estão indo e o roteiro para chegar lá, e eles vão te dizer”.

Acreditamos que a sua descrição se aplica igualmente a qualquer estrutura de ação estratégica que oriente uma agenda comum. A nossa experiência também sugere que nem sempre faz sentido começar implementando todas as estratégias identificadas na agenda comum. Também é importante buscar um portfólio de estratégias que ofereçam uma combinação de conquistas fáceis, porém relevantes no curto prazo, para sustentar o ímpeto inicial para a iniciativa, bem como estratégias sistêmicas mais ambiciosas e de longo prazo que podem não aparentar impacto por vários anos.

É importante ressaltar que as estruturas de ação estratégica não são estáticas. Tamarack prossegue: “São hipóteses de trabalho de como o grupo acredita que pode [atingir os seus objetivos], hipóteses que são constantemente testadas por meio de um processo de tentativa e erro e atualizadas para refletir novos aprendizados, mudanças ilimitadas no local contexto, e a chegada de novos atores com novas percepções e prioridades”.

A pesquisa da FSG confirma essa necessidade de adaptação contínua. A Strive Partnership evoluiu o seu roteiro três vezes nos últimos cinco anos. A GAIN desenvolveu um looping de feedback robusto da sua programação e, nos últimos oito anos, incorporou as melhores práticas e lições aprendidas como um componente fundamental da sua quarta estrutura de ação estratégica anual. E a Communities That Care revisou o seu plano de ação comunitário três vezes nos últimos oito anos.



A implementação de uma abordagem de impacto coletivo com esse tipo de agenda fluida exige novos tipos de estruturas colaborativas, como sistemas de medição compartilhados e organizações centrais.

## Sistemas de medição compartilhados

Os profissionais relatam consistentemente que um dos aspectos mais desafiadores para alcançar o impacto coletivo é a medição compartilhada – o uso de um conjunto comum de medidas para monitorar o desempenho, rastrear o progresso em direção às metas e aprender o que funciona ou não. O paradigma tradicional de avaliação, que se concentra em isolar o impacto de uma única organização ou doação, não é facilmente transposto para medir o impacto de várias organizações trabalhando juntas em tempo real visando resolver um problema comum. Prioridades concorrentes entre as partes interessadas e os medos de serem avaliadas como tendo baixo desempenho tornam muito difícil chegar a um acordo sobre as medidas comuns. As organizações têm poucos recursos com os quais medir o seu próprio desempenho, muito menos desenvolver e manter um sistema de medição compartilhado entre várias organizações.

No entanto, a medição compartilhada é essencial e os esforços de colaboração permanecerão superficiais sem isso. Ter um conjunto pequeno de indicadores, porém abrangente, estabelece uma linguagem comum que apoia a estrutura de ação, mede o progresso ao longo da agenda comum, permite um maior alinhamento entre os objetivos de diferentes organizações, incentiva a resolução de problemas mais colaborativa e se torna a plataforma para uma comunidade de aprendizagem contínua que aumenta gradualmente a eficácia de todos os participantes. Atividades de reforço mútuo se tornam muito claras quando o trabalho de muitas organizações diferentes pode ser mapeado em relação ao mesmo conjunto de indicadores e resultados.

Considere o esforço do impacto coletivo para reduzir a falta de moradia em Calgary, Canadá, apoiado pela Calgary Homeless Foundation (CHF). Quando as partes interessadas se reuniram pela primeira vez para definir medidas comuns de falta de moradia, ficaram chocadas ao descobrir que muitas agências, provedores e financiadores em Calgary estavam usando milhares de medidas separadas relacionadas à falta de moradia. Descobririam também que os provedores tinham definições muito diferentes de termos-chave, tais como morador em situação de rua “crônico” contra o “transitório”, e que os seus serviços nem sempre estavam alinhados às necessidades dos indivíduos atendidos. O mero desenvolvimento de um conjunto limitado de oito medidas comuns com definições claras levou a melhores serviços e a uma maior coordenação. Até mesmo questões de privacidade, um grande obstáculo legal para o compartilhamento de dados, foram resolvidas de maneiras que permitiam o compartilhamento e, ao mesmo tempo, aumentavam a confidencialidade. Como disse Alina Turner, vice-presidente de estratégia da CHF, “Implementar medidas compartilhadas é uma maneira de iniciar uma mudança mais profunda nos sistemas de uma forma que as pessoas possam entender... partindo de uma estrutura comum para conseguir o alinhamento de todo um sistema de

atendimento”.

O desenvolvimento de um sistema de medição compartilhado eficaz requer amplo envolvimento de muitas organizações no campo, juntamente com expectativas claras sobre confidencialidade e transparência. A iniciativa para os moradores em situação de rua de Calgary trabalhou tanto com um comitê consultivo intersectorial quanto com um comitê de provedores de serviços, buscando desenvolver medidas comuns a partir de pesquisas baseadas em evidências. As medidas foram então refinadas por meio de reuniões periódicas com dezenas de partes interessadas antes de serem finalizadas.

Os sistemas de medição compartilhados também requerem uma liderança forte, financiamentos substanciais e o apoio contínuo do pessoal da organização central para fornecer treinamento, facilitação e para revisar a precisão dos dados. No caso da CHF, a fundação financiou e providenciou o desenvolvimento do sistema de informação de gestão da falta de moradia (HMIS), bem como o processo de desenvolvimento de medidas compartilhadas.

Os desenvolvimentos na tecnologia baseada na web permitem que um grande número de partes interessadas use a medição compartilhada de maneira barata, de formas que seriam impossíveis até alguns anos atrás. A CHF adotou um sistema HMIS sofisticado com diferentes níveis de acesso seguro aos dados para provedores, agências governamentais e financiadores. A Strive Partnership, em colaboração com as Escolas Públicas de Cincinnati, a Procter & Gamble e a Microsoft, fez grandes avanços na medição compartilhada ao apresentar o “Learning Partner Dashboard”, um sistema baseado na web que permite que escolas e provedores sem fins lucrativos acessem dados incluindo o desempenho de alunos individuais e dos serviços específicos recebidos. A Operação Memphis Fast Forward, Safe Community, construiu uma ferramenta para rastrear e divulgar dados de crimes em todo o condado e facilitou o memorando de entendimento que resultou no compartilhamento e na participação de dados por todos os cinco departamentos de polícia municipais locais e pelo gabinete do xerife.

Contar com medidas compartilhadas é apenas o primeiro passo. Os participantes devem se reunir regularmente para compartilhar resultados, aprender uns com os outros e refinar o seu trabalho individual e coletivo com base em seu aprendizado. Muitas iniciativas usam processos padronizados para melhoria contínua, como o processo Six Sigma da General Electric ou o Modelo de Melhoria. No caso da GAIN, a iniciativa tem uma estrutura de desempenho e critérios rigorosos de monitoramento e de avaliação que alimentam uma agenda de aprendizagem de toda a organização. O seu Conselho de Parceria, composto por especialistas mundiais nas áreas de nutrição, agricultura, economia e negócios, assessora a diretoria na agenda de aprendizagem, analisa os dados para garantir a sua integridade e recomenda melhorias programáticas e de gestão.

Independente da abordagem de melhoria contínua escolhida, a organização central desempenha um papel crítico no apoio ao processo de aprendizagem e melhoria ao longo da vida do colaborativo.

## Mantendo o impacto coletivo vivo

Dois elementos estruturais principais permitem que iniciativas de impacto coletivo resistam aos desafios esmagadores de alinhar tantas organizações diferentes e mantê-las juntas por tanto tempo: a organização central e os níveis em cascata de colaboração vinculada.

**Organização central.** Em nosso artigo inicial, escrevemos que “criar e gerenciar o impacto coletivo requer uma organização separada e uma equipe com um conjunto muito específico de habilidades para servir como espinha dorsal para toda a iniciativa”. Também advertimos: “Coordenar grandes grupos em um coletivo a iniciativa de impacto consome tempo e recursos e, muitas vezes, a expectativa de que a colaboração possa ocorrer sem uma infraestrutura de apoio é um dos motivos mais frequentes de fracasso”.

A nossa pesquisa subsequente confirmou que as organizações centrais cumprem seis funções essenciais: fornecer direção estratégica geral, facilitar o diálogo entre parceiros, gerenciar a coleta e análise de dados, lidar com comunicações, coordenar o alcance da comunidade e mobilizar fundos.

Embora as funções centrais essenciais sejam consistentes passando por todas as iniciativas coletivas de impacto que estudamos, elas podem ser realizadas por meio de uma variedade de estruturas organizacionais diferentes. (Consulte “Organizações Centrais”). Financiadores, organizações sem fins lucrativos novas ou existentes, intermediários como fundações comunitárias, a United Ways e agências governamentais, podem cumprir as funções centrais. As funções centrais também podem ser compartilhadas

por várias organizações. A Magnolia Place Community Initiative em Los Angeles, por exemplo, se esforça para otimizar o funcionamento familiar, a saúde e o bem-estar, bem como a preparação para a escola e a estabilidade econômica para uma população de 100.000 habitantes. A iniciativa conta com uma equipe pequena e dedicada conduzindo esse trabalho. Várias organizações parceiras das 70 organizações da rede cumprem diferentes funções centrais, tais como a coleta e a análise de dados e a manutenção de uma visão estratégica coerente por meio de comunicações.

Cada estrutura tem prós e contras, e a melhor estrutura será a específica para cada situação, dependendo do problema e da geografia, a capacidade de garantir um financiamento, a percepção da neutralidade, altamente importante, da organização e da capacidade de mobilizar as partes interessadas. As organizações centrais também enfrentam dois desafios distintos em sua liderança e financiamento. Nenhum esforço de impacto coletivo pode sobreviver a menos que a organização principal seja liderada por um executivo que tenha fortes habilidades de liderança adaptativa; a capacidade de mobilizar as pessoas sem impor uma agenda pré-determinada ou assumir o crédito pelo sucesso. As organizações centrais devem manter um equilíbrio delicado entre a forte liderança necessária para manter todas as partes juntas e a função invisível “dos bastidores”, que permite que as outras partes interessadas dominem o sucesso da iniciativa.

As organizações centrais também devem ter recursos suficientes. Apesar do crescente interesse no impacto coletivo, poucos

Organizações Centrais				
Tipos de Pilares	Descrição	Exemplos	Prós	Contras
<b>Baseado no Financiador</b>	Um financiador inicia a estratégia de CI como planejador, financiador e organizador	Calgary Homeless Foundation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de garantir financiamento inicial e recursos recorrentes</li> <li>Capacidade de trazer outras pessoas à mesa e angariar novos financiadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comprometimento amplo, se o esforço de CI for visto como conduzido por um financiador</li> <li>Falta de percepção da neutralidade</li> </ul>
<b>Novo organização sem fins lucrativos</b>	Uma nova entidade é criada, muitas vezes com financiamento privado, para servir como espinha dorsal	Community Center for Education Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção da neutralidade como facilitador e mediador</li> <li>Potencial falta de bagagem</li> <li>Clareza de foco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de fluxo de financiamento sustentável e possíveis questões sobre as prioridades de financiamento</li> <li>Potencial competição com organizações sem fins lucrativos locais</li> </ul>
<b>Organização sem fins lucrativos existente</b>	Uma organização sem fins lucrativos estabelecida assume a liderança na coordenação da estratégia de CI	Opportunity Chicago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Credibilidade, propriedade clara e forte compreensão do problema</li> <li>Infraestrutura existente instalada, se houver recursos adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial “bagagem” e falta de percepção de neutralidade</li> <li>Falta de atenção, se mal financiado</li> </ul>
<b>Governo</b>	Uma entidade governamental, seja em nível local ou estadual, conduz o esforço de CI	Shape Up Somerville	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Selo de aprovação” do setor público</li> <li>Infraestrutura existente instalada, se houver recursos adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burocracia que pode retardar o progresso</li> <li>O financiamento público pode não ser confiável</li> </ul>
<b>Compartilhados por Diversas Organizações Múltiplas</b>	Diversas organizações assumem a responsabilidade pelas conquistas de CI	Magnolia Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menores exigências de recursos, se compartilhados por várias organizações</li> <li>Ampla comprometimento e expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de responsabilidade clara com várias vozes na mesa</li> <li>Desafios de coordenação, levando a potenciais ineficiências</li> </ul>
<b>Conduzidos por um Comitê de Gestão</b>	Um Comitê de nível sênior com poder de decisão final	Memphis Fast Forward	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampla comprometimento de líderes seniores nos setores público, privado e sem fins lucrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de responsabilidade clara com várias vozes</li> </ul>

financiadores ainda estão se preparando para apoiar os pilares associados às questões que lhes interessam. A adoção de uma abordagem de impacto coletivo requer uma mudança fundamental na mentalidade de muitos financiadores que estão acostumados a receber crédito para apoiar intervenções específicas de curto prazo. O impacto coletivo não oferece “balas de prata”. Isso funciona por meio de muitas melhorias graduais ao longo do tempo, à medida que as partes interessadas aprendem por si mesmas como se tornar mais alinhadas e eficazes. Os financiadores devem estar dispostos a apoiar um processo aberto ao longo de muitos anos, satisfeitos em saber que estão contribuindo para um impacto social sustentável e em larga escala, sem que recebam crédito por qualquer resultado específico que seja diretamente imputável ao seu financiamento. Pior do que isso, as organizações centrais às vezes são vistas como o tipo de sobrecarga que os financiadores evitam tão assiduamente. Ainda assim, as organizações centrais eficazes fornecem uma influência extraordinária. O financiamento de um pilar é normalmente inferior a 1% do orçamento total das organizações que ele coordena e pode aumentar drasticamente a eficácia dos outros 99% dos gastos. As organizações centrais também podem atrair novos fundos. Como mencionado acima, tanto a GAIN quanto a Communities That Care levantaram novos fundos substanciais para seu trabalho.

Entretanto, mesmo a melhor organização central não pode gerenciar sozinha o trabalho das centenas de partes interessadas envolvidas em uma iniciativa de impacto coletivo. Em vez disso, são necessários diferentes níveis de colaboração vinculada.

**Níveis em cascata de colaboração vinculada.** Observamos padrões notavelmente semelhantes na maneira como os esforços de impacto coletivo bem-sucedidos são estruturados passando por muitas questões e geografias diferentes. Cada um começa com o estabelecimento de um grupo de supervisão, geralmente chamado de comitê de gestão ou de comitê executivo, que consiste em indivíduos com nível de CEO de vários setores de organizações-chave engajados em tal questão. Nas melhores circunstâncias, o grupo de supervisão também inclui representantes do indivíduo tocados por essa questão. Este comitê de gestão trabalha para criar a agenda comum que define os limites do esforço e estabelece uma estrutura de ação estratégica. Depois disso, o comitê se reúne regularmente para supervisionar o andamento de toda a iniciativa.

Uma vez que a estrutura de ação estratégica é acordada, diferentes grupos de trabalho são formados em torno de cada um de seus pontos ou estratégias principais de limite. A GAIN, por exemplo, é supervisionada por um conselho de diretores, com um secretariado de 100 pessoas que opera por meio de quatro iniciativas de programa: fortificação em larga escala, suplemento de multinutrientes, alimentos nutritivos durante a gravidez e a primeira infância, aumentando o teor nutricional dos produtos agrícolas. Esses programas são apoiados por 15 grupos de trabalho em tópicos técnicos e programáticos como iodação do sal, nutrição infantil e infantil, e a defesa, bem como por grupos de trabalho funcionais sobre avaliação e pesquisa, comunicações e relações com doadores. A Livewell Colorado opera com 22 coalizões intersectoriais que reforçam a agenda comum do estado dentro de comunidades individuais. A Communities That Care conta com

três grupos de trabalho focados na educação dos pais, reconhecimento dos jovens e normas da comunidade, e uma tarefa de saúde escolar. Iniciativas mais complexas podem ter subgrupos que assumem objetivos específicos dentro das estratégias priorizadas.

Embora cada grupo de trabalho se reúna separadamente, eles se comunicam e se coordenam em níveis em cascata de colaboração vinculada. A coordenação eficaz em seu cerne pode criar uma ação alinhada e coordenada entre centenas de organizações que lidam simultaneamente com muitas dimensões diferentes de uma questão complexa.

O verdadeiro trabalho da iniciativa de impacto coletivo ocorre nesses grupos-alvo por meio de um processo contínuo de “planejamento e execução”, baseado em feedbacks constantes, fundamentado em evidências sobre o que está funcionando ou não.

Os grupos de trabalho normalmente desenvolvem os seus próprios planos de ação organizados em torno de “mover o ponteiro” em medidas compartilhadas específicas. Uma vez que os planos são desenvolvidos, os grupos de trabalho são responsáveis por se reunir regularmente para compartilhar dados e histórias sobre o progresso que está sendo feito, e para comunicar as suas atividades de forma mais ampla com outras organizações e indivíduos afetados por tal problema, para que o círculo de alinhamento possa crescer. Isso confere um benefício adicional de impacto coletivo: conforme o centro de gravidade da agenda comum se torna mais aparente para todos aqueles que trabalham nesse problema, até mesmo pessoas e organizações que não estiveram diretamente envolvidas como uma parte formal da iniciativa começam a fazer as coisas de forma mais alinhadas com esse esforço. Brenda Ranum, uma líder da The Northeast Iowa Food & Fitness Initiative que reuniu cinco condados rurais para melhorar o acesso a alimentos saudáveis e cultivados localmente e para criar oportunidades de atividade física, refere-se a esse benefício alinhado como receber um “pedido grátis”. Em nosso próprio trabalho de consultoria de apoio a iniciativas de impacto coletivo para questões tão variadas como a reforma da justiça juvenil, pesca sustentável, reforma educacional, desenvolvimento da juventude e desenvolvimento agrícola, também observamos os benefícios desse fenômeno do “pedido grátis”.

A organização central disponibiliza avaliações periódicas e sistemáticas do progresso alcançado pelos vários grupos de trabalho e, em seguida, sintetiza os resultados e os apresenta de volta ao comitê de supervisão que carrega a carga de sustentação da agenda comum.

O número de grupos de trabalho e as camadas da cascata de colaboração também podem mudar com o tempo. À medida que as estratégias dos grupos de trabalho são modificadas com base na avaliação do que está funcionando, alguns grupos podem ser encerrados e novos grupos começam a buscar estratégias recém-identificadas e definidas pela agenda comum. O que é extremamente importante é que todas as estratégias adotadas estejam claramente vinculadas à agenda comum e às medidas compartilhadas, bem como umas às outras.

A Memphis Fast Forward ilustra como uma comunidade pode abordar vários problemas complexos por meio dessa estrutura de

cascata multinível. O trabalho da Memphis Fast Forward é supervisionado por um comitê de gestão intersetorial de 20 pessoas, com o objetivo de fazer de Memphis um dos centros econômicos de maior sucesso no sul dos Estados Unidos. Eles desenvolveram uma agenda comum focada em quatro eixos principais: segurança pública, educação, empregos e eficiência governamental. Cada eixo constitui sua própria subiniciativa e é supervisionado por seu próprio comitê de gestão intersetorial e apoiado por uma organização central dedicada. Cada subiniciativa se divide então em grupos de trabalho vinculados, focados em eixos estratégicos exclusivos para cada uma das quatro áreas selecionadas. A Segurança Pública, por exemplo, desenvolveu a sua própria estrutura de ação estratégica com 15 estratégias, cada uma com parceiros líderes e representação intersetorial. Os esforços combinados desses grupos de trabalho vinculados levaram a uma redução dos crimes violentos e contra a propriedade de 26% e 32%, respectivamente, nos últimos cinco anos.

Um dos principais indivíduos associados à Memphis Fast Forward caracteriza os desafios e o valor dessa abordagem: "Ao usar uma abordagem descentralizada, mais vinculativa, cada esforço tem a sua própria governança e estrutura única, mas todos os esforços se unem para compartilhar aprendizados. Demoramos um pouco para perceber o valor de reunir formalmente os líderes da organização central para compartilhar e resolver problemas. Inicialmente, as diferentes iniciativas estavam se comunicando de forma vaga, mas então percebemos que tínhamos uma grande oportunidade de aprender uns com os outros e que deveríamos fazê-lo de forma mais intencional e proativa". Agora os líderes das quatro iniciativas se reúnem mensalmente.

## Os intangíveis essenciais de impacto coletivo

A nossa orientação dada aqui sobre a implementação do impacto coletivo disse pouco sobre as dimensões "mais suaves" de qualquer esforço de mudança de sucesso, como o relacionamento e a construção de confiança entre as diversas partes interessadas, além da identificação e do desenvolvimento de liderança e criação de uma cultura de aprendizagem. Essas dimensões são essenciais para alcançar um impacto coletivo bem-sucedido. Nós, assim como outros, escrevemos extensivamente sobre o profundo impacto que acertar as coisas leves tem sobre os esforços de mudança social. E, de fato, todos os profissionais de impacto coletivo bem-sucedidos que observamos podem citar vários exemplos em que a implementação competente dessas dimensões intangíveis foi essencial para os seus esforços coletivos.

Um desses ingredientes intangíveis é, entre todas as coisas, a alimentação. Questione Marjorie Mayfield Jackson, fundadora do Elizabeth River Project, sobre qual foi o segredo do seu sucesso na construção de uma agenda comum entre as diversas e antagônicas partes interessadas, incluindo ativistas ambientais agressivos e empresários obstinados. Ela responderá: "clambake e cervejas". Então, dessa mesma forma, o Tamarack Institute conta com uma "Seção de Receitas" dedicada em seu site que reconhece "como a comida tem sido o fermento especial para unir as pessoas". Na tentativa de impacto coletivo, nunca subestime o poder e a

necessidade de retornar às atividades essenciais que podem ajudar a limpar o fardo das feridas do passado e fornecer conexões entre pessoas que pensaram que nunca poderiam trabalhar juntas.

Por mais que tenhamos descrever etapas claras para implementar o impacto coletivo, isso continua sendo um processo confuso e frágil. Sem dúvida, muitas tentativas fracassarão, embora os muitos exemplos que estudamos demonstrem que também pode haver sucesso. No entanto, mesmo a tentativa em si traz um benefício intangível relevante que está em falta hoje em dia: a esperança. Apesar da dificuldade de fazer decolar os esforços de impacto coletivo, os envolvidos relatam um novo sentido de otimismo que surge logo no início do processo. O desenvolvimento da agenda comum por si só já produziu mudanças notáveis na crença das pessoas de que o futuro pode ser diferente e melhor, mesmo antes de muitas mudanças terem sido feitas. Para muitos que buscam um motivo para ter esperança nestes tempos difíceis, isso por si só pode ser um objetivo suficiente para abraçar o impacto coletivo.

### Notas

- 1 Inicialmente denominada Strive, na ocasião da primeira publicação deste artigo.
- 2 <http://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2011/11/2011-Strive-PartnershipReport.pdf>.
- 3 Descrevemos as qualidades de tais líderes segundo o Adaptive Leadership, em Ronald Heifetz, John Kania, e Mark Kramer, "Leading Boldly", Stanford Social Innovation Review, Winter 2004.
- 4 Cities Reducing Poverty: How Vibrant Communities Are Creating Comprehensive Solutions to the Most Complex Problems of Our Times, The Tamarack Institute, 2011/37.
- 5 Mark Kramer, Marcell Parkhurst, e Lalitha Vaidyanathan, Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact, FSG, 2009.

---

## Sobre o impacto coletivo

Nenhuma organização sozinha tem a capacidade de resolver os problemas mais desafiadores do mundo. O Impacto Coletivo ocorre quando atores de diferentes setores se comprometem com uma agenda comum para a solução de um determinado problema social ou ambiental. Os serviços de Impacto Coletivo da FSG incluem a concepção e o lançamento de iniciativas, a facilitação de esforços estratégicos e o desenvolvimento de sistemas de medição compartilhados. Saiba mais em [www.fsg.org](http://www.fsg.org).

## Sobre a FSG

A FSG é uma empresa de consultoria sem fins lucrativos 501(c)(3), especializada em estratégia, avaliação e pesquisa. Ajudamos as organizações a descobrir as melhores maneiras de resolver os problemas sociais. A FSG foi fundada originalmente em 2000, como um Foundation Strategy Group e hoje trabalha em todos os setores de todas as regiões do mundo, estabelecendo parcerias com sociedades, fundações, organizações sem fins lucrativos e governos para conseguir mudanças sociais essenciais.

## Sobre os autores

**Fay Hanleybrown:** Com mais de 16 anos de experiência em consultoria, Fay lidera o trabalho de Impacto Coletivo da FSG. Ela aconselhou clientes em uma série de questões fundamentais, incluindo educação, desenvolvimento global, filantropia comunitária e responsabilidade social corporativa. Ela pode ser contatada pelo e-mail [fay.hanleybrown@fsg.org](mailto:fay.hanleybrown@fsg.org).

**John Kania:** Como Diretor Administrativo da FSG, John se concentra em inspirar organizações do setor social – tanto individual quanto coletivamente – buscando alcançar a excelência em seu trabalho. John liderou dezenas de esforços de planejamento e de avaliação estratégicos para fundações, organizações sem fins lucrativos, sociedades e governos. Ele pode ser contatado pelo e-mail [john.kania@fsg.org](mailto:john.kania@fsg.org).

**Mark Kramer:** Como Fundador e Diretor Administrativo, Mark supervisiona a visão geral e a direção da FSG. Ele é amplamente publicado, fala por todo o mundo e liderou contratos de consultoria em todas as áreas de enfoque da FSG. Ele também é membro sênior da Harvard Kennedy School. Ele pode ser contatado pelo e-mail [mark.kramer@fsg.org](mailto:mark.kramer@fsg.org).



Descobrimos as melhores maneiras de resolver os problemas sociais  
[www.FSG.org](http://www.FSG.org)