

● ● ● **FÓRUM  
BRASILEIRO  
DE IMPACTO  
COLETIVO**



APOIO DISSEMINAÇÃO DE  
CONHECIMENTO:



COOPERAÇÃO:



ALIANÇA  
ESTRATÉGICA:



INICIATIVA:



## **Impacto Coletivo**

Por John Kania e Mark Kramer

Stanford Social Innovation Review  
Inverno 2011

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

# Impacto Coletivo

MUDANÇA SOCIAL EM GRANDE ESCALA EXIGE AMPLA COORDENAÇÃO TRANSETORIAL, MAS O SETOR SOCIAL PERMANECE FOCADO NA INTERVENÇÃO ISOLADA DE ORGANIZAÇÕES INDIVIDUAIS.

POR JOHN KANIA E MARK KRAMER

*Ilustração de Martin Jarrie*

**A** escala e a complexidade do sistema de educação pública dos EUA frustraram as tentativas de reformas por décadas. Grandes financiadores, como a Fundação Annenberg, a Fundação Ford e a Pew Charitable Trusts abandonaram muitos de seus esforços frustrados, após 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 heroicos 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 inalcançável.

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 acompanhou 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.

Por que a Strive progrediu quando tantos outros esforços falharam? É porque um grupo central de líderes comunitários decidiu abandonar suas agendas individuais em favor de uma abordagem coletiva para melhorar o desempenho dos alunos. Mais de 300 líderes de organizações locais concordaram em participar, incluindo os chefes de influentes fundações privadas e corporativas, funcionários do governo municipal, representantes de distritos escolares, os presidentes de oito universidades e faculdades comunitárias e os diretores executivos de centenas de organizações educacionais sem fins lucrativos e grupos de advocacia.

Esses líderes perceberam que fixar um ponto no continuum educacional — como melhores programas após as aulas — não faria muita diferença, a menos que todas as partes do continuum melhorassem ao mesmo tempo. Nenhuma organização, por mais inovadora ou poderosa que seja, poderia realizar isso sozinha. Em vez disso, sua missão ambiciosa passou a ser coordenar melhorias em todas as fases da vida de um jovem, do “berço à carreira”.

A Strive não tentou criar um novo programa educacional ou tentou convencer os doadores a gastar mais dinheiro. Em vez disso, por meio de um processo cuidadosamente estruturado, a Strive enfocou toda a comunidade educacional em um único conjunto de objetivos, mediados da mesma maneira. As associações participantes são agrupadas em 15 diferentes Redes de Sucesso do Aluno (SSNs) por tipo de atividade, como educação infantil ou tutoria. Cada SSN tem se reunido com coaches e facilitadores por duas horas a cada duas semanas nos últimos três anos, desenvolvendo indicadores de desempenho compartilhados, discutindo seu progresso e, o mais importante, aprendendo uns com os



outros e alinhando seus esforços para apoio mútuo.

A Strive, tanto a organização como o processo que ela ajuda a facilitar, é um exemplo de impacto coletivo, o compromisso de um conjunto de atores importantes de diferentes setores com uma agenda comum para a resolução de um problema social específico. A colaboração não é nada novo. O setor social está repleto de exemplos de parcerias, redes e outros tipos de esforços conjuntos. Mas as iniciativas de impacto coletivo são distintamente diferentes. Ao contrário da maioria das colaborações, as iniciativas de impacto coletivo envolvem uma infraestrutura centralizada, uma equipe dedicada e um processo estruturado que leva a uma agenda comum, medição compartilhada, comunicação contínua e atividades de reforço mútuo entre todos os participantes. (Veja “Tipos de Colaborações” na página 39.)

Embora raros, outros exemplos de sucesso de impacto coletivo abordam questões sociais que, como a educação, exigem que muitos atores diferentes mudem seu comportamento para resolver um problema complexo. Em 1993, Marjorie Mayfield Jackson ajudou a fundar o Elizabeth River Project com a missão de limpar o Elizabeth River no sudeste da Virgínia, que por décadas foi um depósito de lixo industrial. Eles envolveram mais de 100 partes interessadas, incluindo os governos municipais de Chesapeake, Norfolk, Portsmouth e Virginia Beach, Virgínia, o Departamento de Qualidade Ambiental da Virgínia, a Agência de Proteção Ambiental dos EUA (EPA), a Marinha dos EUA e dezenas de empresas locais, escolas, grupos comunitários, organizações ambientais e universidades, no desenvolvimento de um plano de 18 pontos para restaurar a bacia hidrográfica. Quinze anos depois, mais de 1.000 acres de bacias hidrográficas foram conservados ou restaurados, a poluição foi reduzida em mais de 215 milhões de libras, as concentrações do carcinógeno mais severo foram reduzidas seis vezes e a qualidade da água melhorou significativamente. Ainda há muito a ser feito antes que o rio seja totalmente restaurado, mas já 27 espécies de peixes e ostras estão prosperando nos pântanos restaurados e as águas americanas voltaram a nidificar nas margens.

Ou considere o Shape up Somerville, um esforço municipal para reduzir e prevenir a obesidade infantil em crianças do ensino fundamental em Somerville, Massachusetts. Liderado por Christina Economos, professora associada da Escola de Ciência e Ciência da Nutrição, Gerald J. e Dorothy R. Friedman da Escola de Ciências e Políticas de Nutrição, e financiado pelos Centros de Controle e Prevenção de Doenças, pela Fundação Robert Wood Johnson, pela Blue Cross Blue Shield de Massachusetts e pela United Way of Massachusetts Bay e pela Merrimack Valley, o programa envolveu funcionários do governo, educadores, empresas, organizações sem fins lucrativos e cidadãos na definição coletiva de práticas de prevenção de ganho de peso e bem-estar. As escolas concordaram

John Kania é diretor administrativo da FSG, onde supervisiona a prática de consultoria da empresa. Antes de ingressar na FSG, ele foi consultor da Mercer Management Consulting and Corporate Decisions Inc. Este é o terceiro artigo de Kania para a *Stanford Social Innovation Review*.

Mark Kramer é o cofundador e diretor administrativo da FSG. Ele também é cofundador e presidente do conselho inicial do Center for Effective Philanthropy, e um membro sênior da Escola de Governo John F. Kennedy da Universidade de Harvard. Este é o quinto artigo de Kramer para a *Stanford Social Innovation Review*.

em oferecer alimentos mais saudáveis, ensinar nutrição e promover a atividade física. Os restaurantes locais recebiam uma certificação se servissem alimentos com baixo teor de gordura e alto valor nutritivo. A cidade organizou um mercado de agricultores e ofereceu incentivos a um estilo de vida saudável, como inscrições a preços reduzidos em academias de ginástica para funcionários municipais. Até as calçadas foram modificadas e as faixas de pedestres repintadas para incentivar mais crianças a caminharem até a escola. O resultado foi uma diminuição estatisticamente significativa no índice de massa corporal entre as crianças pequenas da comunidade entre 2002 e 2005.

Até as empresas estão começando a explorar o impacto coletivo para enfrentar os problemas sociais. A Mars, fabricante de marcas de chocolate como M&M, Snickers e Dove, está trabalhando com ONGs, governos locais e até mesmo concorrentes diretos para melhorar a vida de mais de 500.000 produtores de cacau pobres na Costa do Marfim, de onde a Mars adquire grande parte de seu cacau. A pesquisa sugere que melhores práticas agrícolas e melhores estoques de plantas podem triplicar o rendimento por hectare, aumentando drasticamente a renda do agricultor e melhorando a sustentabilidade da cadeia de abastecimento da Mars. Para conseguir isso, a Mars deve alistar os esforços coordenados de várias organizações: o governo da Costa do Marfim precisa fornecer mais extensionistas agrícolas, o Banco Mundial precisa financiar novas estradas e os doadores bilaterais precisam apoiar as ONGs na melhoria dos cuidados de saúde, nutrição e educação nas comunidades produtoras de cacau. E a Mars deve encontrar maneiras de trabalhar com seus concorrentes diretos em questões pré-competitivas para atingir os agricultores fora de sua cadeia de suprimentos.

Todos esses exemplos variados têm um tema comum: que a mudança social em grande escala vem de uma melhor coordenação intersectorial, e não da intervenção isolada de organizações individuais. As evidências da eficácia dessa abordagem ainda são limitadas, mas esses exemplos sugerem que um progresso substancialmente maior poderia ser feito para aliviar muitos de nossos problemas sociais mais sérios e complexos se organizações sem fins lucrativos, governos, empresas e o público fossem reunidos em torno de uma agenda comum para criar impacto coletivo. Isso não acontece com frequência, não porque seja impossível, mas porque raramente é tentado. Financiadores e organizações sem fins lucrativos negligenciam o potencial do impacto coletivo porque estão acostumados a se concentrar na ação independente como o principal veículo para a mudança social.

## Impacto isolado

**A** maioria dos financiadores, que se depara com a tarefa de escolher alguns donatários entre muitos candidatos, tenta determinar quais organizações dão a maior contribuição para a solução de um problema social. Os beneficiados, por sua vez, competem para serem escolhidos enfatizando como suas atividades individuais produzem o maior efeito. Cada organização é avaliada por seu próprio potencial de impacto, independentemente das inúmeras outras organizações que também podem influenciar a

## Tipos de colaborações

As organizações vêm tentando resolver os problemas sociais por meio da colaboração há décadas, sem produzir muitos resultados. A grande maioria desses esforços carece dos elementos de sucesso que permitem que iniciativas de impacto coletivo alcancem um alinhamento sustentado de esforços.

**Colaboradores do financiador** são grupos de financiadores interessados em apoiar a mesma questão que reúnem seus recursos. Geralmente, os participantes não adotam um plano de ação abrangente baseado em evidências ou um sistema de medição compartilhado, nem se envolvem em atividades diferenciadas além da redação de cheques ou envolvem partes interessadas de outros setores.

**Parcerias público-privadas** são parcerias formadas entre o governo e organizações do setor privado para fornecer serviços ou benefícios específicos. Muitas vezes, elas são direcionadas de forma restrita, como o desenvolvimento de um determinado medicamento para combater uma única doença, e geralmente não envolvem todo o conjunto de partes interessadas que afetam a questão, como o sistema de distribuição do medicamento potencial.

**As iniciativas de múltiplas partes interessadas** são atividades voluntárias das partes interessadas de diferentes setores em torno de um tema comum. Normalmente, essas iniciativas carecem de qualquer medição compartilhada de impacto e da infraestrutura de apoio para forjar qualquer alinhamento verdadeiro de esforços ou responsabilidade pelos resultados.

**Redes do setor social** são grupos de indivíduos ou organizações fluidamente conectados por meio de relacionamentos intencionais, sejam formais ou informais. A colaboração é geralmente ad hoc e, na maioria das vezes, a ênfase é colocada no compartilhamento de informações e ações de curto prazo direcionadas, ao invés de uma iniciativa sustentada e estruturada.

**As Iniciativas de impacto coletivo** são compromissos de longo prazo de um grupo de atores importantes de diferentes setores com uma agenda comum para a solução de um problema social específico. Suas ações são apoiadas por um sistema de medição compartilhado, atividades que se reforçam mutuamente e comunicação contínua, e são administradas por uma organização de espinha dorsal independente.

questão. E quando um beneficiário é solicitado a avaliar o impacto de seu trabalho, todas as tentativas são feitas para isolar a influência individual desse beneficiário de todas as outras variáveis.

Em resumo, o setor sem fins lucrativos opera com maior frequência usando uma abordagem que chamamos de impacto isolado. É uma abordagem orientada para encontrar e financiar uma solução incorporada em uma única organização, combinada com a esperança de que as organizações mais eficazes cresçam ou se reproduzam para estender seu impacto mais amplamente. Os financiadores buscam intervenções mais eficazes como se houvesse uma cura para as escolas insolventes que só precisa ser descoberta, da mesma forma que curas médicas são descobertas em laboratórios. Como resultado desse processo, quase 1,4 milhão de organizações sem fins lucrativos tentam inventar soluções independentes para os principais problemas sociais, muitas vezes trabalhando em desacordo entre si e aumentando exponencialmente os recursos percebidos necessários para fazer um progresso significativo. As tendências recentes apenas reforçaram essa perspectiva. O crescente interesse em filantropia de risco e empreendedorismo social, por exemplo, beneficiou muito o setor social ao identificar e acelerar o crescimento de muitas organizações sem fins lucrativos de alto desempenho, mas também acentuou a ênfase na ampliação de algumas organizações selecionadas como a chave para progresso social.

Apesar do domínio dessa abordagem, há poucas evidências de que iniciativas isoladas são a melhor maneira de resolver muitos problemas sociais no mundo complexo e interdependente de hoje. Nenhuma organização é responsável por qualquer problema social importante, nem pode resolvê-lo. No campo da educação, mesmo as organizações sem fins lucrativos mais respeitadas — como Harlem Children's Zone, Teach for America e Knowledge Is Power Program (KIPP) — levaram décadas para alcançar dezenas de milhares de crianças, um feito notável que merece louvor, mas que está trés ordens de magnitude aquém das dezenas de milhões de crianças americanas que precisam de ajuda.

O problema de depender do impacto isolado de organizações individuais é ainda agravado pelo isolamento do setor sem fins lucrativos. Os problemas sociais surgem da interação das atividades governamentais e comerciais, não apenas do comportamento das organizações do setor social. Como resultado, problemas complexos só podem ser resolvidos por coalizões intersetoriais que envolvam pessoas fora do setor sem fins lucrativos.

Não queremos sugerir que todos os problemas sociais requerem impacto

coletivo. Na verdade, alguns problemas são mais bem resolvidos por organizações individuais. Em "Leading Boldly", um artigo que escrevemos com Ron Heifetz para a edição de inverno de 2004 da Stanford Social Innovation Review, descrevemos a diferença entre problemas técnicos e problemas adaptativos. Alguns problemas sociais são técnicos porque o problema está bem definido, a resposta é conhecida com antecedência e uma ou algumas organizações têm a capacidade de implementar a solução. Os exemplos incluem o financiamento de bolsas de estudo para faculdades, a construção de um hospital ou a instalação de controles de estoque em um banco de alimentos. Os problemas adaptativos, por outro lado, são complexos, a resposta não é conhecida e, mesmo que fosse, nenhuma entidade teria os recursos ou autoridade para realizar a mudança necessária. Reformar a educação pública, restaurar ambientes úmidos e melhorar a saúde da comunidade são todos problemas adaptativos. Nesses casos, chegar a uma solução eficaz exige o aprendizado das partes interessadas envolvidas no problema, que devem mudar seu próprio comportamento para criar uma solução.

Mudar de impacto isolado para impacto coletivo não é apenas uma questão de encorajar mais colaboração ou parcerias público-privadas. Requer uma abordagem sistêmica do impacto social que enfoca as relações entre as organizações e o progresso em direção a objetivos compartilhados. E requer a criação de um novo conjunto

de organizações de gestão sem fins lucrativos que tenham as habilidades e recursos para reunir e coordenar os elementos específicos necessários para o sucesso da ação coletiva.

### As cinco condições do sucesso coletivo

**N**ossa pesquisa mostra que iniciativas de impacto coletivo bem-sucedidas normalmente têm cinco condições que juntas, produzem verdadeiro alinhamento e levam a resultados poderosos: uma agenda comum, sistemas de medição compartilhados, atividades que se reforçam mutuamente, comunicação contínua e organizações de suporte de espinha dorsal.

**Agenda comum** | O Impacto coletivo requer que todos os participantes tenham uma visão compartilhada para mudança, que inclua um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para resolvê-lo por meio de ações acordadas. Observe com atenção qualquer grupo de financiadores e organizações sem fins lucrativos que acreditam estar trabalhando na mesma questão social e você descobrirá rapidamente que nem sempre é a mesma questão. Cada organização geralmente tem uma definição ligeiramente diferente do problema e do objetivo final. Essas diferenças são facilmente ignoradas quando as organizações trabalham de forma independente em iniciativas isoladas; no entanto, essas diferenças fragmentam os esforços e minam o impacto do campo como um todo. O impacto coletivo requer que essas diferenças sejam discutidas e resolvidas. Cada participante não precisa concordar com todos os outros participantes em todas as dimensões do problema. Na verdade, as divergências continuam a dividir os participantes em todos os nossos exemplos de impacto coletivo. Todos os participantes devem concordar, entretanto, sobre os objetivos principais da iniciativa de impacto coletivo como um todo. O Projeto Elizabeth River, por exemplo, teve que encontrar um terreno comum entre os diferentes objetivos de corporações, governos, grupos comunitários e cidadãos locais, a fim de estabelecer iniciativas intersetoriais viáveis.

Os financiadores podem desempenhar um papel importante em fazer com que as organizações ajam em conjunto. No caso da Strive, em vez de alimentar centenas de estratégias e organizações sem fins lucrativos, muitos financiadores se alinharam para apoiar os objetivos centrais da Strive. A Greater Cincinnati Foundation realinhou suas metas de educação para ser mais compatível com a Strive, adotando o cartão de relatório anual da Strive como as próprias medidas da fundação para o progresso na educação. Cada vez que uma organização se candidatava a uma bolsa da Duke Energy, a Duke perguntava: "Você faz parte da rede [Strive]?" E quando um novo financiador, a Carol Ann and Ralph V. Haile Jr. U.S. Bank Foundation, manifestou interesse em educação, eles foram encorajados por praticamente todos os principais líderes de educação em Cincinnati a se juntarem à Strive se quisessem ter um impacto na educação local.<sup>1</sup>

**Sistemas de medição compartilhados** | O desenvolvimento de um sistema de medição compartilhado é essencial para o impacto coletivo. O acordo sobre uma agenda comum é ilusório sem acordo sobre as maneiras como o sucesso será medido e relatado. Coletar dados e medir resultados de forma consistente em uma pequena

lista de indicadores no nível da comunidade e em todas as organizações participantes não apenas garante que todos os esforços permaneçam alinhados, mas também permite que os participantes se responsabilizem e aprendam com os sucessos e fracassos uns dos outros.

Pode parecer impossível avaliar centenas de organizações diferentes no mesmo conjunto de medidas. No entanto, os avanços recentes nas tecnologias baseadas na Web permitiram sistemas comuns para relatar o desempenho e medir os resultados. Esses sistemas aumentam a eficiência e reduzem custos. Eles também podem melhorar a qualidade e credibilidade dos dados coletados, aumentar a eficácia, permitindo que os donatários aprendam com o desempenho uns dos outros e documentar o progresso do campo como um todo.<sup>2</sup>

Todos os programas de pré-escola na Strive, por exemplo, concordaram em medir seus resultados com os mesmos critérios e usar apenas a tomada de decisão baseada em evidências. Cada tipo de atividade requer um conjunto diferente de medidas, mas todas as organizações engajadas no mesmo tipo de atividade relatam as mesmas medidas. Analisar os resultados em várias organizações permite que os participantes identifiquem padrões, encontrem soluções e as implementem rapidamente. Os programas de pré-escola descobriram que as crianças regredem durante as férias de verão antes do jardim de infância. Ao lançar uma sessão inovadora de "ponte de verão", uma técnica usada com mais frequência no ensino médio, e implementá-la simultaneamente em todos os programas de pré-escola, eles aumentaram as pontuações médias de prontidão, para o jardim de infância em toda a região, em uma média de 10 por cento em um único ano.<sup>3</sup>

**Atividades de reforço mútuo** | As iniciativas de impacto coletivo dependem de um grupo diversificado de partes interessadas trabalhando em conjunto, não exigindo que todos os participantes façam a mesma coisa, mas encorajando cada participante a realizar o conjunto específico de atividades nas quais se destaca de uma forma que apoia e é coordenada com as ações de outros.

O poder da ação coletiva não vem do simples número de participantes ou da uniformidade de seus esforços, mas da coordenação de suas atividades diferenciadas por meio de um plano de ação que se reforça mutuamente. Os esforços de cada parte interessada devem se encaixar em um plano abrangente para que seus esforços combinados tenham sucesso. As múltiplas causas dos problemas sociais e os componentes de suas soluções são interdependentes. Eles não podem ser enfrentados por meio de ações descoordenadas entre organizações isoladas.

Todos os participantes do Projeto do Elizabeth River, por exemplo, concordaram com o plano de restauração de bacias hidrográficas de 18 pontos, mas cada um está desempenhando um papel diferente com base em suas capacidades específicas. Um grupo de organizações trabalha na criação de apoio de base e engajamento entre os cidadãos, um segundo fornece revisão por pares e recrutamento para participantes da indústria que voluntariamente reduzem a poluição, e um terceiro coordena e analisa pesquisas científicas.

Cada um dos 15 SSNs na Strive realizam diferentes tipos de atividades em diferentes estágios do continuum educacional. A

Strive não prescreve quais práticas cada uma das 300 organizações participantes deve seguir. Cada organização e rede é livre para traçar seu próprio projeto de acordo com a agenda comum e informada pela mediação compartilhada de resultados.

**Comunicação Contínua** | Desenvolver a confiança entre organizações sem fins lucrativos, corporações e agências governamentais é um desafio monumental. Os participantes precisam de vários anos de reuniões regulares para adquirir experiência suficiente uns com os outros para reconhecer e apreciar a motivação comum por trás de seus diferentes esforços. Eles precisam de tempo para ver se seus próprios interesses serão tratados com justiça e que as decisões serão tomadas com base em evidências objetivas e na melhor solução possível para o problema, para não favorecer as prioridades de uma organização em detrimento de outra.

Até mesmo o processo de criação de um vocabulário comum leva tempo e é um pré-requisito essencial para o desenvolvimento de sistemas de mediação compartilhados. Todas as iniciativas de impacto coletivo que estudamos realizaram reuniões presenciais mensais ou mesmo quinzenais entre os líderes de nível de CEO das organizações. Pular reuniões ou enviar delegados de nível inferior não era aceitável. A maioria das reuniões contou com o apoio de facilitadores externos e seguiu uma agenda estruturada.

As redes Strive, por exemplo, se reúnem regularmente há mais de três anos. A comunicação também acontece entre as reuniões: A Strive usa ferramentas baseadas na Web, como Grupos do Google, para manter o fluxo de comunicação entre e dentro das redes. No início, muitos dos líderes apareceram porque esperavam que sua participação trouxesse financiamento adicional para suas organizações, mas eles logo entenderam que esse não era o propósito das reuniões. Em vez disso, o que eles descobriram foram as recompensas de aprender e resolver problemas junto com outras pessoas que compartilhavam seu mesmo profundo conhecimento e paixão pelo assunto.

**Organizações de suporte de espinha dorsal** | Criar e gerenciar o impacto coletivo requer uma organização separada e uma equipe com um conjunto muito específico de habilidades para servir de espinha dorsal para toda a iniciativa. A coordenação leva tempo e nenhuma das organizações participantes têm de sobra. A expectativa de que a colaboração possa ocorrer sem uma infraestrutura de suporte é um dos motivos mais frequentes de falha.

A organização de espinha dorsal requer uma equipe dedicada separada das organizações participantes que podem planejar, gerenciar e apoiar a iniciativa por meio de mediação contínua, suporte de tecnologia e comunicação, coleta de dados e relatórios, e lidar com a miríade de detalhes logísticos e administrativos necessários para que a iniciativa funcione suavemente. A Strive simplificou os requisitos iniciais de pessoal para uma organização de espinha dorsal para três funções: gerente de projeto, gerente de dados e facilitador.

O impacto coletivo também requer um processo altamente estruturado que leva a uma tomada de decisão eficaz. No caso da Strive, a equipe trabalhou com a General Electric (GE) para adaptar para o setor social o processo Seis Sigma que a GE usa para sua

própria melhoria contínua da qualidade. O processo Strive Six Sigma inclui treinamento, ferramentas e recursos que cada SSN usa para definir sua agenda comum, medidas compartilhadas e plano de ação, apoiados por facilitadores da Strive para orientar o processo.

Na melhor das circunstâncias, essas organizações de espinha dorsal incorporam os princípios de liderança adaptativa: a capacidade de focar a atenção das pessoas e criar um senso de urgência, a habilidade de aplicar pressão às partes interessadas sem sobrecarregá-las, a competência para enquadrar as questões de uma forma que apresente oportunidades, bem como dificuldades, e a força para mediar conflitos entre as partes interessadas.

## Financiando o Impacto Coletivo

**C**riar uma iniciativa de impacto coletivo bem-sucedida requer um investimento financeiro significativo: o tempo que as organizações participantes devem dedicar ao trabalho, o desenvolvimento e monitoramento de sistemas de mediação compartilhados e a equipe da organização de espinha dorsal necessária para liderar e apoiar o trabalho contínuo da iniciativa.

Por mais bem-sucedido que tenha sido, a Strive tem lutado para arrecadar dinheiro, enfrentando a relutância dos financiadores em pagar pela infraestrutura e a preferência por soluções de curto prazo. O impacto coletivo requer, em vez disso, que os financiadores apoiem um processo de mudança social de longo prazo sem identificar com antecedência nenhuma solução específica. Eles devem estar dispostos a permitir que os donatários conduzam o trabalho e ter paciência para ficar com uma iniciativa por anos, reconhecendo que a mudança social pode vir da melhoria gradual de todo um sistema ao longo do tempo, não apenas de um único avanço por uma organização individual.

Isso requer uma mudança fundamental em como os financiadores veem seu papel, desde organizações de financiamento até a liderança de um processo de mudança social de longo prazo. Não é mais suficiente financiar uma solução inovadora criada por uma única organização sem fins lucrativos ou desenvolver a capacidade dessa organização. Em vez disso, os financiadores devem ajudar a criar e manter os processos coletivos, os sistemas de relatórios de mediação e a liderança da comunidade que permitem o surgimento e o desenvolvimento de mudanças intersetoriais.

Esta é uma mudança que prenunciamos em "Leading Boldly" ("Liderando Corajosamente", em tradução livre) e em nosso artigo mais recente, "Catalytic Philanthropy" ("Filantropia Catalítica", em tradução livre) na edição de outono de 2009 da Stanford Social Innovation Review. No primeiro caso, sugerimos que o papel mais poderoso para os financiadores desempenharem no tratamento de problemas adaptativos é chamar a atenção para o problema e ajudar a criar um processo que mobilize as organizações envolvidas para encontrarem elas próprias uma solução. Em "Catalytic Philanthropy", escrevemos: "Mobilizar e coordenar as partes interessadas é um trabalho muito mais complicado e lento do que financiar um pedido de subsídio atraente de uma única organização. A mudança sistêmica, no entanto, em última análise, depende de uma campanha sustentada para aumentar a capacidade e a

coordenação de todo um campo". Recomendamos que os financiadores que desejam criar mudanças em grande escala sigam quatro práticas: assumir a responsabilidade pela montagem dos elementos de uma solução; criar um movimento de mudança; incluir soluções de fora do setor sem fins lucrativos; e usar conhecimento açãoável para influenciar o comportamento e melhorar o desempenho.

Esses mesmos quatro princípios são incorporados em iniciativas de impacto coletivo. Os organizadores da Strive abandonaram a abordagem convencional de financiamento de programas específicos em organizações de educação sem fins lucrativos e assumiram a responsabilidade de promover a reforma educacional eles próprios. Eles construiram um movimento, envolvendo centenas de organizações em um esforço em direção a objetivos compartilhados. Eles usaram ferramentas fora do setor sem fins lucrativos, adaptando o processo de planejamento Seis Sigma da GE para o setor social. E por meio do boletim da comunidade e das reuniões quinzenais dos SSNs, eles criaram conhecimentos açãoáveis que motivaram a comunidade e melhoraram o desempenho entre os participantes.

O financiamento de iniciativas de impacto coletivo custa dinheiro, mas pode ser um investimento altamente alavancado. Uma organização de espinha dorsal com um orçamento anual modesto pode apoiar uma iniciativa de impacto coletivo de várias centenas de organizações, ampliando o impacto de milhões ou até bilhões de dólares no financiamento existente. A Strive, por exemplo, tem um orçamento anual de US\$ 1,5 milhão, mas está coordenando os esforços e aumentando a eficácia das organizações com orçamentos combinados de US\$ 7 bilhões. O setor social, no entanto, ainda não mudou suas práticas de financiamento para permitir a mudança para o impacto coletivo. Até que os financiadores estejam dispostos a adotar essa nova abordagem e investir recursos suficientes na facilitação, coordenação e medição necessárias para permitir que as organizações trabalhem em conjunto, a infraestrutura necessária não evoluirá.

## Choque do futuro

**C**omo seria a mudança social se financiadores, organizações sem fins lucrativos, funcionários do governo, líderes cívicos e executivos de negócios adotassem o impacto coletivo? Os eventos recentes na Strive fornecem uma indicação empolgante do que pode ser possível.

A Strive começou a codificar o que aprendeu para que outras comunidades possam alcançar o impacto coletivo mais rapidamente. A organização está trabalhando com nove outras comunidades para estabelecer iniciativas semelhantes do berço à carreira.<sup>1</sup> É importante ressaltar que, embora a Strive esteja ampliando seu impacto para um nível nacional, a organização não está ampliando suas próprias operações abrindo filiais em outras cidades. Em vez disso, a Strive está promulgando um processo flexível de mudança, oferecendo a cada comunidade um conjunto de ferramentas para impacto coletivo, extraído da experiência da Strive, mas adaptável às próprias necessidades e recursos da comunidade. Como resultado, as novas comunidades assumem a

verdadeira propriedade de suas próprias iniciativas coletivas de impacto, mas não precisam começar o processo do zero. Atividades como o desenvolvimento de uma missão e visão coletiva de reforma educacional ou a criação de indicadores educacionais específicos no nível da comunidade são aceleradas por meio do uso de materiais da Strive e da assistência da equipe da Strive. Os processos que levaram vários anos para a Strive desenvolver estão sendo adaptados e modificados por outras comunidades em muito menos tempo.

Essas nove comunidades e também Cincinnati formaram uma comunidade de prática na qual representantes de cada esforço se conectam regularmente para compartilhar o que estão aprendendo. Devido ao número e à diversidade das comunidades, a Strive e seus parceiros podem determinar rapidamente quais processos são universais e quais requerem adaptação a um contexto local. Conforme o aprendizado se acumula, a equipe da Strive incorporará novas descobertas em um portal de conhecimento baseado na Internet que estará disponível para qualquer comunidade que deseje criar uma iniciativa de impacto coletivo baseada no modelo da Strive.

Essa empolgante evolução da iniciativa de impacto coletivo da Strive está muito distante da abordagem de impacto isolada que agora domina o setor social e que inibe qualquer grande esforço de mudança abrangente e em grande escala. Se for bem-sucedida, ela prevê a disseminação de uma nova abordagem que nos permitirá resolver os problemas sociais mais graves de hoje com os recursos que já temos à nossa disposição. Seria um choque para o sistema. Mas é uma forma de terapia de choque extremamente necessária.

### Notas

1 Entrevista com Kathy Merchant, CEO da Greater Cincinnati Foundation, 1º a 10 de abril de 2010.

2 Veja Mark Kramer, Marcie Parkhurst e Lalitha Vaidyanathan, *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*, FSG Social Impact Advisors, 2009.

3 "Success Starts", United Way of Greater Cincinnati, segunda edição, outono de 2009.

4 Indianapolis, Houston, Richmond, Va. e Hayward, Califórnia são as primeiras quatro comunidades a implementar o processo da Strive para a reforma educacional. Portland, Oregon, Fresno, Califórnia, Mesa, Arizona, Albuquerque e Memphis estão apenas começando seus esforços.