

● ● ● FÓRUM
BRASILEIRO
DE IMPACTO
COLETIVO

**Princípios de
Prática de Impacto
Coletivo**



APOIO DISSEMINAÇÃO DE
CONHECIMENTO:



COOPERAÇÃO:



ALIANÇA
ESTRATÉGICA:



INICIATIVA:



Princípios de Prática de Impacto Coletivo

Ficamos inspirados observando o progresso no campo de impacto coletivo nos últimos cinco anos, à medida que milhares de profissionais, financiadores e legisladores por todo o mundo aplicam essa abordagem buscando ajudar a resolver problemas sociais complexos em larga escala. A compreensão do campo sobre o que é necessário para colocar a abordagem do impacto coletivo em prática continua evoluindo por meio das contribuições de muitos que estão empregando o trabalho profundo de mudança social colaborativa, baseando os seus sucessos em décadas de trabalho em torno da colaboração intersetorial eficaz. Praticantes bem-sucedidos do impacto coletivo continuam afirmando a importância fundamental de obter mudanças no nível da população nas cinco condições de impacto coletivo que John Kania e Mark Kramer identificaram originalmente na Stanford Social Innovation Review, no inverno de 2011. (Para uma explicação das condições, veja o final deste documento). Muitos profissionais nos dizem que a estrutura desenvolvida no artigo original ajudou a apresentar ao campo uma definição compartilhada e uma linguagem útil para descrever os elementos centrais de uma abordagem rigorosa e disciplinada, embora flexível e orgânica, para abordar problemas complexos em escala.

No entanto, os praticantes do impacto coletivo bem-sucedido também observam que, embora as cinco condições que Kania e Kramer inicialmente identificaram como necessárias, elas não são suficientes para atingir o impacto no nível da população. Informado por lições compartilhadas entre aqueles que estão implementando a abordagem no campo, este documento descreve princípios adicionais da prática que acreditamos poder orientar os profissionais sobre como colocar o impacto coletivo em ação com sucesso. Embora muitos desses princípios não sejam exclusivos do impacto coletivo, vimos que a combinação das cinco condições e dessas práticas contribui para uma mudança significativa no nível da população. Esperamos que esses princípios ajudem os financiadores, profissionais e legisladores a considerar o que é necessário para aplicar a abordagem de impacto coletivo e que eles fortaleçam os esforços existentes para superar os desafios e os obstáculos em seu trabalho. Também esperamos que esses princípios possam ajudar a orientar aqueles que aspiram a um impacto coletivo, mas que podem ainda não estar implementando a abordagem integralmente, com o intuito de identificar eventuais mudanças que podem aumentar as suas chances de sucesso. À medida que continuamos aplicando as condições e os princípios do impacto coletivo, esperamos plenamente que, com o tempo, a nossa compreensão compartilhada do que constitui uma boa prática evolua ainda mais.

1. Projeto e implementação da iniciativa com prioridade na

na equidade. Para que as iniciativas de impacto coletivo alcancem melhorias sustentáveis nas comunidades, é fundamental que essas iniciativas abordem as estruturas e as práticas sistêmicas que criam barreiras para resultados equitativos para todas as populações, particularmente nas linhas de raça e classe. Para esse fim, as iniciativas de impacto coletivo devem ser intencionais em seu projeto desde o princípio, buscando garantir que uma lente de equidade seja proeminente em toda a sua governança, planejamento, implementação e avaliação. Ao projetar e implementar o impacto coletivo com foco na equidade, os profissionais devem desagregar os dados e desenvolver estratégias que foquem na melhoria dos resultados para as populações afetadas.

2. Inclusão de membros da comunidade no colaborativo. Os membros da comunidade – aqueles cujas vidas são mais direta e profundamente afetadas pelo problema abordado pela iniciativa – devem estar significativamente envolvidos na governança, planejamento, implementação e avaliação da iniciativa. Os membros da comunidade podem trazer perspectivas cruciais (e às vezes esquecidas) para órgãos de governança e mesas de tomada de decisão, o que pode contribuir para refinar as metas, estratégias e indicadores em evolução da iniciativa de impacto coletivo, podem ajudar a cocriar e implementar soluções que estão enraizadas na experiência vivida e que têm potencial para uma absorção significativa, podendo participar da construção da capacidade das comunidades para liderar e sustentar mudanças e participar da interpretação de dados e processos de aprendizagem contínua. Às vezes, os tomadores de decisão ou outras partes interessadas podem inadvertidamente enfrentar dinâmicas de poder ou outras barreiras estruturais que eventualmente impeçam determinados parceiros de participar aberta e integralmente; a verdadeira inclusão requer a avaliação intencional das necessidades e dos processos do grupo, para garantir que todas as partes interessadas tenham plena oportunidade de contribuir com o processo. Engajar a comunidade dessa forma ajuda os esforços coletivos de impacto a abordar as questões mais importantes para aqueles mais diretamente afetados, construindo capacidade e permitindo a participação da comunidade e a propriedade das soluções, ajudando a incorporar o trabalho na comunidade para que seja mais eficaz e sustentável.

3. Seleção e cocriação com parceiros intersetoriais. Colaborativas de impacto coletivo são criadas e compostas por atores de vários setores e partes da comunidade, incluindo organizações sem fins lucrativos, governo, setor privado, filantropia e

residentes. Embora nem todas as iniciativas envolvam todos os setores ativamente ao mesmo tempo, as colaborações compostas por apenas um ou dois tipos de atores (por exemplo, todas as organizações sem fins lucrativos, todos os financiadores) não têm a diversidade de atores necessária para criar a visão em um nível do sistema que contribua para uma iniciativa de impacto coletivo robusto. Esses parceiros intersetoriais, que têm um papel a desempenhar na solução, compartilham a cocriação da agenda comum, identificando medidas compartilhadas e implementando o trabalho necessário para atingir os objetivos do esforço.

- 4. Uso dos dados para aprender, adaptar e melhorar continuamente.** O impacto coletivo não é uma solução, mas sim um processo colaborativo de resolução de problemas. Este processo requer que os parceiros permaneçam cientes das mudanças no contexto, coletem e aprendam com os dados, compartilhem abertamente informações e observações com outras pessoas e adaptem as suas estratégias rapidamente em resposta a um ambiente em evolução. Para conseguir isso, as iniciativas devem ter prioridades de aprendizagem claras, além de construir estruturas e processos fortes de aprendizagem e criar uma cultura de aprendizagem que permita ao grupo usar dados qualitativos e quantitativos significativos, confiáveis e úteis para aprendizagem contínua e refinamento estratégico. Muitas iniciativas consideram valioso usar um processo disciplinado e formalizado para orientar o uso de dados.
- 5. Cultivo de líderes com habilidades únicas de liderança de sistema.** Para que as iniciativas de impacto coletivo atinjam uma mudança transformacional, os líderes devem possuir fortes habilidades de facilitação, gerenciamento e convocação.

Eles devem ser capazes de criar um espaço de retenção para as pessoas se reunirem e trabalharem os seus pontos de vista dispares, além de ter a capacidade de promover significados compartilhados e aspirações compartilhadas entre os participantes, sendo capazes de ajudar os participantes a compreender a complexidade e a não linearidade da mudança no nível do sistema, dedicarem-se à saúde do todo e estarem dispostos a mudar as suas próprias organizações a serviço da agenda do grupo, devendo, por fim, serem adeptos da construção de relacionamentos e da confiança entre os colaboradores. Essas habilidades de liderança de sistema são essenciais para o seu pilar central e também para outros líderes na colaboração, como membros do comitê gestor, líderes comunitários e líderes de equipes de ação.

- 6. Foco nas estratégias do programa e nas do sistema.** As atividades que se reforçam mutuamente e que a iniciativa assume para atingir os seus objetivos devem se focar no programa coletivo e nas estratégias de mudança do sistema, em vez de programas

ou organizações individuais. As estratégias do sistema incluem estratégias que aumentam a comunicação e a coordenação entre as organizações, mudam as práticas e o comportamento dos profissionais e beneficiários, transformam as normas sociais e culturais e melhoram o sistema de serviços (espalhando técnicas que já funcionam dentro da comunidade por meio das organizações ou trazendo uma nova prática baseada em evidências na comunidade) e modificam políticas.

- 7. Construir uma cultura que promova relacionamentos, confiança e respeito entre os participantes.** As parcerias de impacto coletivo requerem que os participantes cheguem a um entendimento comum do problema e objetivos comuns, trabalhem juntos e alinhem o trabalho de novas maneiras e aprendam uns com os outros. Relações interpessoais autênticas, confiança, respeito e inclusão são elementos-chave da cultura necessária para que esse trabalho difícil ocorra. A espinha dorsal e outros líderes de iniciativa devem ser proativos em seus esforços para criar essa cultura.
- 8. Personalizar para o contexto local.** Embora as cinco condições sejam consistentes em todas as iniciativas de impacto coletivo, e as iniciativas beneficiem muito ao aprender umas com as outras, personalizar a iniciativa para o contexto local é essencial. As iniciativas podem fazer seu melhor trabalho quando entendem profundamente o problema que estão tentando resolver localmente — tanto a partir dos dados e contribuições da comunidade quanto da compreensão do trabalho existente e das coalizões que podem estar trabalhando em questões semelhantes. Personalizar o trabalho para se ajustar ao contexto da comunidade local permite à coalizão honrar, desenvolver e ou alinhar-se com o trabalho existente e buscar estratégias de sistema e programa que sejam mais relevantes para as necessidades locais.

Esses princípios de prática foram identificados com base no trabalho da área de profissionais do Collective Impact Forum em parceria com o Aspen Institute Forum for Community Solutions, FSG, o Forum for Youth Investment, Grantmakers for Effective Organizations, Living Cities, PolicyLink, o Tamarack Institute e a United Way Worldwide.

Cinco Condições de Impacto Coletivo

Agenda Comum: Todos os participantes têm uma visão compartilhada para a mudança que inclui um entendimento comum do problema e uma abordagem conjunta para resolver o problema por meio de ações acordadas.

Medição Compartilhada: Acordo sobre as formas como o sucesso será medido e relatado, com uma pequena lista de indicadores comuns identificados e usados em todas as

organizações participantes para aprendizagem e melhoria.

Atividades de Reforço Mútuo: Engajamento de um conjunto diversificado de partes interessadas, normalmente entre setores, coordenando um conjunto de atividades diferenciadas por meio de um plano de ação que se reforça mutuamente.

Comunicação Contínua: Comunicação aberta frequente e estruturada entre os vários participantes para construir confiança, assegurar objetivos mútuos e criar uma motivação comum.

Supporte Central: Suporte contínuo de funcionários independentes e financiados dedicados à iniciativa, incluindo com a orientação da visão e da estratégia da iniciativa, suporte a atividades alinhadas, estabelecimento de práticas de medição compartilhadas, construção do desejo público, promoção de políticas e mobilização de fundos. A equipe de suporte pode se reunir em uma única organização ou pode ter diferentes funções abrigadas em várias organizações.