

# MARCO DE REFERÊNCIA PARA FUNDAÇÕES PRIVADAS

UM NOVO MODELO DE IMPACTO

Melissa Berman, Ph.D.

Dara Major

Jason Franklin, Ph.D

PRODUZIDO EM COLABORAÇÃO COM O GRANTCRAFT  
COMO PARTE DE SUA SÉRIE DE LIDERANÇA



*Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.*



A versão do relatório em português foi produzida pela Plataforma de Filantropia para os ODS (SDGPP), uma iniciativa implementada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e pela Rockefeller Philanthropy Advisors e seus parceiros.

**A Rockefeller Philanthropy Advisors** é uma organização sem fins lucrativos que atualmente administra mais de US\$ 200 milhões em doações anuais. Sua sede está localizada em Nova York e possui escritórios em Chicago, Los Angeles e San Francisco. Sua história remonta a John D. Rockefeller, que em 1891 começou a tratar profissionalmente de sua filantropia “como se fosse uma empresa”. Tendo a filantropia pensada e eficaz como sua primordial e única missão, a Rockefeller Philanthropy Advisors cresceu e tornou-se uma das maiores organizações de serviços na área da filantropia, tendo supervisionando até o momento mais de US\$ 3 bilhões em subsídios em todo o mundo.

A Rockefeller Philanthropy Advisors fornece pesquisa, consultoria sobre doações de caridade, desenvolve programas filantrópicos e oferece um serviço completo de programas, administração e implementação para fundações e fundos fiduciários. Também opera um Fundo de Doações de Caridade, por meio do qual seus clientes fazem doações fora dos Estados Unidos, participam de um consórcio financeiro e operam iniciativas sem fins lucrativos.

**[www.rockpa.org](http://www.rockpa.org)**

# INTRODUÇÃO À TEORIA DO MARCO DE REFERÊNCIA PARA FUNDAÇÕES

A filantropia está mudando e evoluindo mais rápido do que nunca, com novos desafios sociais, novos atores e novas estratégias. Neste momento de mudanças, questões sobre o modo como as fundações podem otimizar sua eficácia para o bem público são cada vez mais prementes, e a capacidade de autorreflexão e introspecção em nível organizacional é fundamental.

A Teoria da Fundação oferece um marco para a introspecção que permite às fundações tratar de questões urgentes, explorar crenças fundamentais ou pressupostos implícitos sobre seu trabalho e alinhar de maneira mais eficaz o propósito da fundação, benefício público e ação. Embora a teoria nos forneça um modo de pensar, este documento oferece maneiras pragmáticas de usar o marco como subsídio para a prática diária.

Fundamentalmente, o arcabouço da Teoria da Fundação é composto por três elementos centrais: carta, pacto social e capacidades operacionais, que juntos informam a estrutura e o foco da fundação.

**Carta:** a Carta é o escopo de uma fundação, a forma de governança, o protocolo de tomada de decisões no mais alto nível e o precursor da missão. A Carta abrange histórias de origem, composição do conselho, onde e como as decisões são tomadas, valores, abordagem de questões e cultura. É composta por elementos escritos e não escritos.

**Pacto social:** o Pacto Social é o acordo recíproco de uma fundação com a sociedade e com as principais partes interessadas, implícita ou explicitamente, sobre o valor específico que irá criar. Destaca como a fundação define sua legitimidade e licença para operar e as ações consideradas “apropriadas” para tomar.

O pacto social abrange relações com parceiros, responsabilidades externas, relações com a sociedade e o governo e transparência.

**Capacidades operacionais:** estas são as principais abordagens que orientam a maneira como uma fundação realiza seu trabalho e os principais recursos, competências, habilidades e processos que cultiva para alcançar resultados. As capacidades operacionais incluem ativos financeiros e não financeiros, desenvolvimento de talentos e conhecimento, colaboração interna e externa e estrutura organizacional.

A Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) iniciou um programa plurianual de pesquisa colaborativa com dezenas de patrocinadores nos Estados Unidos e na Europa para descobrir e destilar esses elementos em um marco conceitual — a Teoria da Fundação — para ajudar fundações privadas a alinharem recursos de forma mais eficaz para obter o impacto desejado. Neste documento do GrantCraft, apresentamos esta importante pesquisa para ajudar investidores de todos os tipos a refletirem sobre a teoria da fundação e fortalecer a prática filantrópica.



Como em qualquer linha de trabalho, é importante que periodicamente se faça uma pausa para refletir sobre por que e como fazemos o que fazemos.

Por exemplo, o administrador principal de um hospital de primeira classe pode estar trabalhando resolutamente para cumprir determinada missão, mas deve certificar-se de considerar rotineiramente a teoria subjacente do hospital: por que ele existe, como se relaciona com seus clientes e parceiros e o que pode ser feito organizacionalmente para permitir avanços contínuos na medicina e oferecer o melhor atendimento possível. Da mesma forma, financiadores que param para refletir sobre as teorias que moldam seus fundamentos estarão em melhor posição para concentrar seu trabalho e oferecer os melhores resultados possíveis.

*“É um ato antinatural trabalhar em silos. Requer atenção constante, reforço das normas de comportamento e intencionalidade sobre a cultura que estamos tentando construir”.*

—Will Miller, Fundação Wallace

Enquanto outros recursos do GrantCraft concentram-se em um aspecto ou abordagem particular para a concessão de doações, este documento aborda o marco fundamental das dinâmicas organizacionais que os compõem. Destina-se especialmente ao uso por líderes de fundações privadas e doadores. No entanto, servirá também como uma ferramenta de reflexão útil para líderes de fundações comunitárias, públicas e corporativas, embora diferentes dinâmicas entrem em jogo para diferentes tipos de fundações.

## NOVOS CONTEXTOS OPERACIONAIS

Quando as primeiras fundações foram formadas há mais de 100 anos, o cenário operacional externo era notavelmente distinto. Havia poucas organizações sem fins lucrativos bem estabelecidas para trabalhar e ainda menos organizações com capacidade de operar ou até mesmo colaborar em escala. Para as fundações que buscam obter impacto em uma área específica, o primeiro passo foi muitas vezes contratar, projetar e depois criar a capacidade necessária para a execução — um processo que poderia levar anos.

Por exemplo, para tratar das desigualdades globais que levaram à escassez de alimentos e à perspectiva de fome em massa, as fundações Rockefeller e Ford e outros parceiros construíram primeiro, uma a uma, novas instituições de pesquisa nos países com recursos escassos e, depois, durante um período de 60 anos, financiaram pesquisa agrícola básica e aplicada nessa rede. Embora parte deste trabalho tenha consequências ambientais não intencionais negativas, seus esforços resultaram em aumentos extraordinários no rendimento das culturas e em um ecossistema global de ciência, produção e distribuição que salvou as vidas de pelo menos um bilhão de pessoas em todo o mundo.

As fundações de hoje enfrentam diferentes pontos de partida, desafios e oportunidades. Conhecimento, capacidade e recursos são fragmentados em vez de concentrados, pois mais de 100.000 fundações dos EUA e 1,5 milhão de organizações sem fins lucrativos agora trabalham em uma constelação de instituições, campos e redes altamente desenvolvidas e multissetoriais. A colaboração em escala torna-se possível — em função dessa rica oferta de capacidade externa — e cada vez mais viável à medida que nossa imaginação coletiva e nossa capacidade adaptativa começam a acompanhar os avanços tecnológicos que mudam o jogo. Ao mesmo tempo, a desigualdade e a perda de confiança nas principais instituições sociais aumentam em todo o mundo, ao passo que crises humanitárias e um setor público tenso suscitam questões sobre o propósito e o papel das fundações.

Embora muitas fundações permaneçam estruturadas de acordo com as realidades operacionais do passado, os líderes de fundações questionam cada vez mais seu futuro à medida que se confundem as fronteiras setoriais. Novas abordagens filantrópicas – como a tomada de decisões com base comunitária, a agregação de capital e a concessão de grandes doações por meio de gastos filantrópicos – desafiam as normas filantrópicas e a busca de talentos, investimentos e modelos centralizados de tomada de decisões. O setor privado está fazendo investimentos significativos em soluções sociais (e exerce crescente influência na agenda para o bem comum), enquanto as fundações começam a imaginar como poderia ser investir 100% de seus ativos para retorno social e impacto.

Por exemplo, à medida que as fundações respondem às novas dinâmicas, muitas procuram criar novos valores integrando as capacidades básicas atuais em todos os programas e funções, inclusive gestão de conhecimento e comunicações. No entanto, como aponta Will Miller, presidente da Fundação Wallace: “é um ato antinatural trabalhar em silos. Requer atenção constante, reforço das normas de comportamento e intencionalidade sobre a cultura que estamos tentando construir”. Essa função integrativa conta cada vez mais com pessoal de alto nível e com talentos de outros setores, como finanças, consultoria e gerenciamento geral.

Em todos os setores, as formas de organização mecanicista e a gestão tradicional começam a se transformar em abordagens mais orgânicas e baseadas em redes. Essas mudanças estão levando muitos líderes de fundações a reexaminarem ativamente pressupostos filantrópicos tradicionais ou de longa data, marcos, modelos e culturas para assegurar que as fundações de hoje possam fornecer resultados maiores que a soma de suas doações.

Este nível de introspecção requer uma profunda consciência e compreensão compartilhada dos elementos cruciais que servem de base para a fundação — como toma decisões (Carta), como se vê interagindo com as demais (Pacto Social) e como escolhe aplicar os recursos (Capacidades Operacionais) — e garante que as pessoas que compõem a fundação estejam alinhadas em torno de um entendimento comum. Esse entendimento comum

é fundamental para a cultura de uma fundação e é um poderoso motivador e facilitador de comportamentos essenciais.

Darren Walker, presidente da Fundação Ford, ressalta que “a Teoria da Fundação é uma ideia interessante e um marco importante para fornecer mais rigor e profundidade de análise para entender o papel da filantropia”.

## UM NOVO MARCO PARA REFLEXÃO

À medida que as fundações evoluem em seus modos de refletir e tomar decisões, há todo um arcabouço de conhecimentos que se pode tomar por base, em outros setores e no mundo mais amplo da teoria organizacional. Com mais de 100 anos de prática filantrópica como referência, há também lições importantes a serem aprendidas da filantropia.

*“Não apenas somos responsáveis perante as pessoas que nos deram esses recursos para começar, mas também devemos considerar o tipo de mudança que estamos tentando alcançar e como envolvemos as pessoas que serão afetadas por cada movimento que fizermos”.*

—Katy Love, Wikimedia Foundation

A RPA foi inspirada a desenvolver a Teoria da Fundação depois de refletir sobre o trabalho fundamental de Peter Drucker sobre a “teoria do negócio”, que instigava os líderes de empresas a avaliar e ajustar periodicamente seus modelos de negócios e crenças ou suposições fundamentais em resposta a mudanças nas condições. Tais teorias e modelos influenciaram a prática filantrópica em diferentes momentos e em diferentes graus.

No entanto, por mais convincentes que sejam, não dão conta da natureza diferenciada de uma fundação, cuja missão vai além do próprio desempenho para atingir um público mais amplo. As fundações exigem mais do que a adaptação de outros setores. Para realizar plenamente seu potencial, exigem uma consideração diferente.

O marco de referência da Teoria da Fundação e suas ferramentas relacionadas serão úteis para financiadores de todos os tipos e em todos os níveis de liderança. Destinam-se especialmente ao uso por líderes de fundações privadas e dotadas para fortalecer a tomada de decisões e a alocação de recursos, individualmente, com seus conselhos e funcionários e em colaboração com fundações e outros parceiros.

Líderes de fundações comunitárias, públicas e corporativas podem usar o marco para considerar suas abordagens, inclusive quando diferentes dinâmicas entram em jogo para investidores conectados a uma corporação ou que arrecadam fundos ativamente.

Esperamos que o marco e as ferramentas aqui apresentados incentivem os financiadores de fundações recém-estabelecidas e das já bem estabelecidas a refletir sobre seu trabalho e prever e implementar estratégias mais eficazes para o século XXI.

## PERGUNTAS A CONSIDERAR

- *Refleta sobre uma fundação estabelecida antes de você nascer. Quais são suas características mais notáveis?*
- *Em seguida, pense em uma fundação que acabou de começar. O que você acha que seria diferente? Por quê?*
- *Até que ponto, se existe, o foco de sua fundação é baseado nas experiências ou no ambiente operacional de seu passado?*

*Para ler o relatório completo em inglês, acesse [www.rockpa.org/TOF](http://www.rockpa.org/TOF).*

# MARCO CENTRAL





