

Como financiar o desenvolvimento comunitário • Carbono azul nos manguezais • O esporte como aliado na ação climática

# Stanford SOCIAL INNOVATION Review

VOLUME 3, NÚMERO 11  
EDIÇÃO TRIMESTRAL  
MARÇO 2025

## Brasil

## A força das estratégias coletivas

POR JORDAN FABYANSKE,  
SONILA COOK E MARIAH LEVIN

## Filantropia comunitária no Brasil

POR NICHOLAS S. DEYCHAKIWSKY,  
PAULA FABIANI, FELIPE INSUNZA  
GROBA E RODRIGO PIPPONZI



# PIPA



Transformar a filantropia é fortalecer redes e garantir recursos para as periferias.

CONFIRA NO RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2024 DA INICIATIVA PIPA

PUBLICADA PELO STANFORD CENTER ON PHILANTHROPY AND CIVIL SOCIETY

MARÇO 2025 / VOLUME 3, NÚMERO 11

# sumário

30

## A força das estratégias coletivas

POR JORDAN FABYANSKE, SONILA COOK E MARIAH LEVIN

Estratégias controladas por financiadores costumam acentuar o desequilíbrio de poder entre doadores e beneficiários e privilegiar resultados mensuráveis e de curto prazo, limitando o impacto da filantropia. Estratégias construídas de forma coletiva são mais eficazes para enfrentar desafios globais e sistêmicos



CAPA  
Ilustrações de Juan Bernabeu

40

## Um novo modelo para financiar o desenvolvimento comunitário

POR DAVID FUKUZAWA, NANCY O. ANDREWS E REBECCA STEINITZ

O modelo tradicional é limitado pelo conservadorismo do mercado e pela ênfase na escala em detrimento do controle local. É preciso um paradigma novo, que priorize o impacto social, promova estratégias de financiamento flexíveis e criativas e faça valer a voz da comunidade

48

## Para cada território, uma solução: práticas para fundações e institutos comunitários no Brasil

POR NICHOLAS S. DEYCHAKIWSKY, PAULA FABIANI, FELIPE INSUNZA GROBA E RODRIGO PIPPONZI

Fundações e institutos comunitários (FICs) fortalecem territórios ao mobilizar recursos locais, impulsionar mudanças e promover uma filantropia mais participativa e enraizada. No Brasil, as FICs se adaptam a um cenário desafiador, driblando a falta de incentivos fiscais e fortalecendo a cultura de doação para impactar comunidades

“A crise do clima exige ação coletiva, e o esporte pode ser um dos grandes catalisadores da solidariedade climática.”

— DE “O ESPORTE COMO ALIADO NA AÇÃO CLIMÁTICA” P.62

## SEÇÕES

### CARTA AO LEITOR

#### 4 É tudo nosso

### SSIR ONLINE

#### 6 Compartilhar para receber / As camadas da desigualdade / Quanto custa um sonho? / Criar laços na dor / Lar para todos / Falando em coletivos / Chefia a várias mãos / Arte como transformação / Resistência e resiliência

### O QUE HÁ DE NOVO

#### 8 Fermento para a terra na Islândia / Doação democrática / Um refresco para os carrinhos / Combate à desigualdade de gênero na filantropia

### HISTÓRIAS DO CAMPO

#### 12 Os salva-vidas da Ucrânia em guerra

Organizações ucranianas estão treinando civis e militares em primeiros socorros e resposta médica de emergência

POR PAUL HOCKENOS

#### 14 A reinvenção do comércio de especiarias

A Diaspora Co. leva especiarias frescas e de origem única do sul da Ásia para os Estados Unidos, garantindo que fazendas e agricultores prosperem

POR MARIANNE DHENIN

#### 16 Piscicultura no deserto

Programa de aquicultura do Instituto de Pesquisa Científica do Kuwait fortalece a economia e a segurança alimentar do país

POR MARIANNE DHENIN

### ESTUDO DE CASO

#### 18 O potencial dos créditos de carbono azul

Vilas de pescadores no Quênia estão restaurando manguezais em troca de créditos de carbono e melhoria dos estoques pesqueiros. Seus projetos comunitários oferecem um modelo de conservação, sustentabilidade e desenvolvimento

POR MARIA MEDELEANU, FRANK MAZZA, THAISA TYLINSKI SANT'ANA, FATIMA FORMULI E JOSEPH WONG

#### 28 Carbono azul nos manguezais do Brasil

Estudo aponta que manguezais brasileiros armazenam 1,9 bilhão de toneladas de CO<sub>2</sub>, que podem gerar até US\$ 190 bilhões em créditos de carbono

POR CAROLINA DE ASSIS

### PONTO DE VISTA

#### 58 Liderança para um amanhã saudável

Líderes em saúde pública precisam de novas competências para orientar as mudanças necessárias à melhoria do bem-estar humano

POR CLAIRE CHAUMONT E TIM MCDONALD

#### 60 Aprender em etapas

Para alcançar impacto em larga escala, financiadores devem propor diferentes atividades de monitoramento, avaliação e aprendizado à medida que os programas amadurecem

POR LOÍC WATINE E LUCY RIMMINGTON

#### 62 O esporte como aliado na ação climática

Setor influente e global, o esporte deve enfrentar seu impacto ambiental e se tornar um catalisador da solidariedade climática

POR FERNANDA DE CASTRO E FERNANDO TREVISAN

### PESQUISA

#### 64 Os perigos da perseverança / Como combater a polarização / Como empresas sociais fazem advocacy / Trabalho sem hierarquia

### LIVROS

#### 68 Um plano para a libertação

*Kindred Creation: Parables and Paradigms for Freedom – Black worldmaking to reclaim our heritage and humanity*, de Aida Mariam Davis

RESENHA DE ARIA FLORANT

#### 70 Vitrine

### ÚLTIMO OLHAR

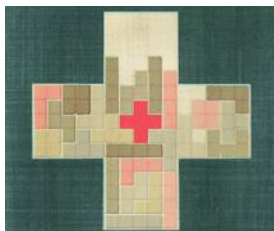
#### 72 Pantanal em foco



P. 10



P. 14



P. 58

**SOMOS UMA HOLDING SOCIAL QUE ATUA FOCADA NA SAÚDE DAS CRIANÇAS E ADOLESCENTES BRASILEIROS.**

Trabalhamos por um futuro seguro para as novas gerações, promovendo o bem-estar por meio de assistência médica, advocacy, pesquisa, geração de conhecimento e informação.

Quer saber mais sobre nós?

Aponte sua câmera e acesse nosso Relatório de Atividades



Crédito da imagem: Alécio Cezar/FJLES

## Nossas Iniciativas



INSTITUIÇÕES DA



# Carta ao leitor

## É tudo nosso

ENQUANTO EU PENSAVA SOBRE O QUE ESCREVER na minha primeira carta aos leitores da *SSIR Brasil*, uma expressão não saía da minha cabeça: “É tudo nosso”. Quem é de samba sabe: esse é um dos bordões de Gilsinho Conceição, intérprete da Portela, pioneira escola de samba do Rio de Janeiro.

Entre as tantas coisas que me encantam nas escolas de samba está o espírito de comunidade, coletividade e colaboração em prol de um objetivo comum. Durante o ano inteiro, milhares de pessoas se dedicam a construir “o maior espetáculo da Terra”, como costuma ser descrito o desfile de Carnaval na Marquês de Sapucaí. E, nas noites dos desfiles, outras milhares (eu incluída) prestigiam o trabalho – remunerado ou voluntário – de quem está ali não só porque prefere, mas porque a arte e o samba são suas vidas.

Os artigos de destaque desta edição da *SSIR Brasil* falam justamente sobre aquilo que prospera quando é compartilhado: conhecimento, estratégias e recursos.

Em “A força das estratégias coletivas”, Jordan Fabyanske, Sonila Cook e Mariah Levin defendem que financiadores e parceiros construam juntos as estratégias para enfrentar desafios sistêmicos. Essa abordagem é mais eficaz porque se baseia em um “espírito compartilhado de agência e responsabilidade: a estratégia é de todos, cabe a todos melhorá-la ou mudá-la, e é responsabilidade de todos levá-la adiante”.

Já em “Um novo modelo para financiar o desenvolvimento comunitário”, David Fukuzawa, Nancy O. Andrews e Rebecca Steinitz questionam a abordagem tradicional do financiamento do desenvolvimento econômico de comunidades e propõem um paradigma que prioriza a equidade, a flexibilidade para atender às necessidades locais e a centralidade das vozes comunitárias nas decisões sobre seu próprio desenvolvimento.

Depois de conhecer experiências bem-sucedidas nos Estados Unidos, voltamos para casa. Em “Para cada território, uma solução: práticas para fundações e institutos comunitários no Brasil”, Nicholas S. Deychakiwsky, Paula Fabiani, Felipe Insunza Groba e Rodrigo Pipponzi contam como as FICs, adaptadas à realidade brasileira, mobilizam recursos locais, engajam comunidades e impulsionam mudanças sustentáveis em seus territórios.

Também temos um artigo original brasileiro na seção “Ponto de vista”. Em “O esporte como aliado na ação climática”, Fernanda de Castro e Fernando Trevisan afirmam que o esporte, setor que tanto fomenta as mudanças climáticas como sofre com seus efeitos, deve explorar seu potencial para mitigar esses impactos e influenciar mudanças.

Chego pisando neste chão devagarinho, grata a Francesca Angiolillo, que conduziu a transição de maneira generosa, e a Carolina Martinez, diretora da *SSIR Brasil*, pelo apoio e pela confiança. Desde sua fundação em 2003, nos Estados Unidos, a *SSIR* nos lembra que ninguém faz nada sozinho. A cada três meses, esta revista chega às suas mãos graças ao trabalho de muitas pessoas: editores, designers, fotógrafos, ilustradores, tradutores, diagramadores, revisores e tantos outros profissionais. Todos eles partem da colaboração voluntária de especialistas de diferentes setores, que compartilham experiências e aprendizados nos artigos das próximas páginas.

Se você também tem algo a compartilhar para inspirar e fortalecer líderes e profissionais da inovação social, me escreva: [carolina.assis@ssir.com.br](mailto:carolina.assis@ssir.com.br). Vamos, juntos, construir o conhecimento que impulsiona a transformação social.

– CAROLINA DE ASSIS

StanfordSOCIAL  
INNOVATIONReview  
Brasil

SSIR.COM.BR

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL

VOLUME 3 | NÚMERO 11 | MARÇO 2025

Diretora-geral	<b>Carolina Martinez</b> carolina@ssir.com.br
Editora-chefe	<b>Carolina de Assis</b> carolina.assis@ssir.com.br
Editora	<b>Mariana Meira</b>
Programador Web	<b>Daniel Miranda</b>
Estagiária	<b>Bárbara Lopes da Silva</b>
Mídias sociais	<b>Rafael Dias</b>
Colaboraram nesta edição:	
Arte	<b>Simone Oliveira Vieira</b>
Tradução	<b>Ada Felix, Frank de Oliveira, Gabriel Blum e Gabriela Fróes</b>
Revisão	<b>Carmen Garcez</b>

#### CONSELHO EDITORIAL

Daniela Pinheiro  
Eliane Trindade  
Gabriel Cardoso  
Graciela Selaimen  
Graziella Comini  
Kamila Camilo  
Luciano Cerqueira  
Marcos Paulo Lucca Silveira  
Richard Sippli

#### MANTENEDORES INSTITUCIONAIS

Fundação José Luiz Egidio Setúbal  
Instituto Sabin  
Movimento Bem Maior  
Samambaia Filantropias

#### APOIO INSTITUCIONAL

Instituto Beja

✉ CIVI-CO | Negócios de Impacto Social  
R. Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 445  
Pinheiros, São Paulo – SP, 05415-030

#### Quer falar com a *SSIR Brasil*?

Redação: [contato@ssir.com.br](mailto:contato@ssir.com.br)  
Projetos especiais, publicidade, eventos:  
[marketing@ssir.com.br](mailto:marketing@ssir.com.br)

*Stanford Social Innovation Review Brasil* é uma publicação da RFM Editores sob licença da *Stanford Social Innovation Review*.

StanfordSOCIAL  
INNOVATIONReview

Editor-chefe	<b>David V. Johnson</b> (interino)
Editora acadêmica	<b>Johanna Mair</b>
Editores	<b>Aaron Bady, Barbara Wheeler-Bride, Bryan Maygers, David V. Johnson, Marcie Bianco</b>
Editora global	<b>Jenifer Morgan</b>

#### CONSELHO CONSULTIVO ACADÊMICO

Paola Perez-Aleman, Universidade McGill  
Josh Cohen, Universidade Stanford  
Alnoor Ebrahim, Universidade Tufts  
Marshall Ganz, Universidade Harvard  
Chip Heath, Universidade Stanford  
Andrew Hoffman, Universidade de Michigan  
Dean Karlan, Universidade Yale  
Anita McGahan, Universidade de Toronto  
Lynn Meskill, Universidade Stanford  
Len Ortolano, Universidade Stanford  
Francie Ostrower, Universidade do Texas  
Anne Claire Pache, Essec Business School  
Woody Powell, Universidade Stanford  
Rob Reich, Universidade Stanford

A *Stanford Social Innovation Review (SSIR)* é publicada pelo Stanford Center on Philanthropy and Civil Society da Universidade Stanford.

Todos os direitos reservados.

## Feita por e para líderes de transformação social de todo o mundo e de todos os setores

Unindo o melhor da teoria e da prática da inovação social, a *SSIR Brasil* é uma plataforma de debates sobre a transformação social no país.

Junte-se a essa iniciativa e apoie uma publicação que fala com os mais influentes agentes de mudança no Brasil e no mundo.

Confira as oportunidades de apoio, fomento e patrocínio

✉ [contato@ssir.com.br](mailto:contato@ssir.com.br)



[ssir.com.br](http://ssir.com.br)



@ssirbrasil



@stanford.ssir.br

Com o apoio dos nossos mantenedores, todo o conteúdo da plataforma é gratuito



[samambaia.org](http://samambaia.org)

Apoio institucional: Instituto *Beja*®



facebook.com/ssirbrasil



linkedin.com/company/ssirbrasil



@stanford.ssir.br

CONTEÚDO EXCLUSIVO DO SITE [SSIR.COM.BR](https://ssir.com.br)

# SSIR online

## COMPARTILHAR PARA RECEBER

**ARTIGO** | *Ato de doar tem tudo para ser valor nacional*

O Movimento por uma Cultura de Doação é uma iniciativa brasileira que quer fortalecer nos cidadãos a consciência de que as doações individuais a quem mais precisa, em um contexto de múltiplas desigualdades, fazem a diferença. Em 2013, ela se uniu ao movimento mundial Giving Tuesday, chamado no Brasil de Dia de Doar e liderado pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos. A busca pelo engajamento da sociedade civil é o tema do artigo assinado por Carolina Farias, líder do Dia de Doar no Brasil, e Joana Ribeiro Mortari, cocriadora do Movimento por uma Cultura de Doação e idealizadora do documentário *Doar*, que foi lançado em dezembro de 2024 sob direção do jornalista Sérgio Rizzo.



### SOLIDARIEDADE EM NÚMEROS

R\$ 300

É quanto o cidadão brasileiro doa em média a cada ano, segundo a pesquisa Doação Brasil

R\$ 5,8 milhões

Foi o valor total de doações online realizadas em um dia em 2023. Quando o Dia de Doar foi implementado, em 2016, esse valor foi de R\$ 588 mil

26,6 milhões  
de pessoas

Foram alcançadas pela campanha nas redes sociais em 2023

## AS CAMADAS DA DESIGUALDADE

**SÉRIE GLOBAL** | *Mudando a mentalidade sobre as deficiências de desenvolvimento na Coreia do Sul*

O artigo de Hyun Shin, Hyunjoong Kim e Haeun Kim explora a mudança na percepção das deficiências de desenvolvimento na Coreia do Sul, onde influências culturais historicamente associaram essas condições à vergonha e marginalização. Apesar dos avanços legais, pessoas com deficiências de desenvolvimento ainda enfrentam barreiras no mercado de trabalho e na sociedade. Os autores destacam iniciativas que têm promovido a inclusão ao desafiar estereótipos e criar oportunidades sustentáveis de emprego. Esse é um dos artigos da série “A busca global pela equidade”, que tem

sido publicada pela SSIR desde 2024. Acesse o QR Code nesta página e leia o conteúdo completo de outras edições globais.

## QUANTO CUSTA UM SONHO?

**ARTIGO** | *É preciso dar a mulheres negras capital para sonhar*

Embora mulheres negras tenham historicamente impulsionado avanços sociais, elas continuam enfrentando a marginalização e a desigualdade salarial. Gabrielle Wyatt, fundadora do The Highland Project, escreve sobre a necessidade de fornecer às mulheres negras o “capital dos sonhos” – investimentos financeiros baseados na confiança – para que possam liderar mudanças de longo prazo sem o peso do esgotamento e da desigualdade estrutural. Subsídios flexíveis e redes de apoio permitem que líderes negras descansem, sonhem e construam comunidades resilientes, afirma a autora.





## CRIAR LAÇOS NA DOR

**ARTIGO** | *Engajamento comunitário por saúde mental coletiva em emergências*

Em cenários de urgência, como desastres socioambientais, é necessário implantar a prestação de serviços psicológicos durante e após as catástrofes. As demandas, porém, vão além dos traumas individuais e requerem abordagens comunitárias para dores e contextos comuns. As pesquisadoras brasileiras Gabriela Sawaya, Bruna de Moraes Holanda e Ana Elisa Bersani, do Departamento de Pesquisa da Fundação José Luiz Egydio Setúbal, destacam o potencial das ações coletivas e apontam caminhos para políticas a ser incorporadas no Brasil e em outros países.



Rua alagada pela enchente em Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul, em junho de 2024

## LAR PARA TODOS

**ARTIGO** | *Convivência multigeracional: solução acessível para crises de moradia e cuidados*  
Durante a maior parte da história humana, as pessoas viveram em núcleos familiares multigeracionais. Nas sociedades contemporâneas e principalmente ocidentais, a cultura de coabitação entre diferentes gerações deu lugar à ênfase na independência e na fragmentação familiar. Iniciativas contemporâneas buscam resgatar o modelo de convivência multigeracional a fim de enfrentar crises de habitação, em especial em famílias de baixa renda ou com crianças, idosos e outras pessoas que necessitam de cuidados específicos. No artigo, Jonathan F. P. Rose traz exemplos de programas habitacionais que fomentam a convivência entre várias gerações e apresenta desafios e possibilidades para essas políticas.

## FALANDO EM COLETIVOS

**ARTIGO** | *Um mundo mais colaborativo*  
Carolina Nieto, do México, cresceu em uma época em que mesmo os jogos de infância mais competitivos tinham dinâmicas colaborativas. Nos dias atuais, segundo ela, “vencedor é aquele que tem mais”. Junto com David Mayoral, ela parte dessa analogia e de perspectivas da América Latina para abordar a necessidade de um olhar

menos individualista na busca por soluções globais. A Comunidade de Colíderes da Ashoka, da qual é diretora-executiva nas sedes do México, da América Central e do Caribe, exemplifica a colaboração como ferramenta para enfrentar crises e construir uma sociedade mais justa e inclusiva.

## CHEFIA A VÁRIAS MÃOS

**ARTIGO** | *Coliderança como prática para um futuro equitativo*  
Sandhya Nakhasi, Jennifer Swayne Njuguna e Jess Yupanqui Feingold defendem a adoção da coliderança como um modelo organizacional que promove equidade e sustentabilidade. Elas são as três co-CEOs da Common Future, e a experiência da organização ilustra como a transição de uma estrutura tradicional de CEO para uma coliderança pode alinhar a governança aos valores de compartilhamento de poder e inclusão. As autoras contam como se deu esse processo e listam recomendações para organizações que desejam avançar por esse caminho.

## ARTE COMO TRANSFORMAÇÃO

**ARTIGO** | *Como apoiar artistas para fortalecer narrativas de justiça social*  
Após as eleições de 2024 nos Estados Uni-

dos, artistas ativistas buscam desafiar discursos de medo e polarização e imaginar um mundo mais justo, partindo do princípio de que a arte tem um papel fundamental na construção de narrativas capazes de impulsionar mudanças sociais e culturais. Haleh Hatami, Anna Maria Luera e Melanie Meinzer contam como o Center for Cultural Power trabalha para fomentar o poder narrativo de artistas de raças e etnias historicamente marginalizadas, conectando-os a movimentos sociais e oferecendo recursos e suporte para viabilizar sua arte.

## RESISTÊNCIA E RESILIÊNCIA

**ARTIGO** | *O futuro da filantropia equitativa*  
Em meio aos ataques à equidade nos Estados Unidos, líderes não brancos na filantropia trabalham para manter o compromisso do setor com a justiça racial. Darren Isom, Cora Daniels e Lyell Sakaue defendem a necessidade de inovação, financiamento sustentável e alianças inter-raciais para fortalecer movimentos e garantir progresso duradouro. Eles listam cinco verdades para ajudar doadores comprometidos com a equidade, e enfatizam que a diversidade é uma força impulsionadora e que a resistência enfrentada reflete o impacto real das mudanças.

# O QUE HÁ DE NOVO

Novas abordagens para a mudança social



## MEIO AMBIENTE

### Fermento para a terra na Islândia

A Melta transforma resíduos alimentares em adubo para reduzir emissões de gases de efeito estufa e promover a agricultura sustentável

POR ROBYN HUANG

**N**a Islândia rural, o gerenciamento de resíduos e a preservação da saúde do solo são desafios conectados. O descarte inadequado de resíduos orgânicos é responsável por 6% das emissões globais de gases de efeito estufa, além de desperdiçar a chance de repor nutrientes essenciais para a terra – um problema crítico em um país com alta erosão. Custos elevados e dificuldades logísticas, agravados pelo clima imprevisível da Islândia, ressaltam a urgência de soluções locais para o gerenciamento de resíduos e a restauração do solo.

A Melta, startup cofundada por Julia Brenner e Björk Brynjarsdóttir em 2020, enfrenta os desafios da gestão de resíduos em

comunidades agrícolas rurais por meio da fermentação *bokashi*. Esse método, semelhante ao que ocorre no preparo de pickles, usa microrganismos que prosperam em ambientes sem oxigênio para decompor resíduos orgânicos em recipientes lacrados, reduzindo odores e evitando o apodrecimento. O processo transforma restos de alimentos em um fertilizante que melhora a qualidade do solo e aumenta a colheita, favorecendo práticas agrícolas sustentáveis.

O sistema da Melta é projetado para comunidades inteiras. As famílias armazenam resíduos orgânicos em baldes herméticos tratados com spray microbiano, depois a Melta os recolhe e fermenta-os por seis a oito semanas. “O fertilizante resultante retém até 90% do material residual original, enquanto os métodos tradicionais de compostagem conservam de 40% a 60%”, diz Brynjarsdóttir.

A Melta faz parceria com municípios que enfrentam altos custos de transporte ao enviar resíduos para Reykjavík. Seu sistema efetua o processamento nas localidades e economiza no transporte, que pode representar até 90% dos custos de gerenciamento de

Julia Brenner e Björk Brynjarsdóttir descansam sobre um oásis verde em área erodida de Rangárvallasýsla, revitalizada por seu sistema-piloto em 2022

resíduos rurais. “Municípios rurais gastam na gestão de resíduos de 90% a 255% a mais que centros urbanos”, explica Brynjarsdóttir. Dois projetos-piloto realizados entre 2021 e o início de 2023 em três condados demonstraram uma redução de 70% no transporte de resíduos.

O estudo-piloto de 2021 demonstrou a viabilidade de fermentar grandes quantidades de resíduos orgânicos, mas encontrou contaminação por materiais não orgânicos. Em 2022, as sócias reduziram a presença de materiais não orgânicos, como plástico, para menos de 0,05%. E pretendem diminuir a frequência de coleta para cada seis semanas, reduzindo o transporte em 71% e economizando 32 toneladas de CO2 anualmente.

O processo de fermentação da Melta oferece uma solução viável para áreas rurais que não possuem instalações de compostagem, pois lhes permite cumprir as exigências regulatórias por meio da gestão local de resíduos orgânicos sem precisarem investir em uma dispendiosa infraestrutura de compostagem em grande escala. O sistema afirma reduzir os custos de compostagem em até 70%, tornando-o mais acessível a agricultores. Com os fertilizantes quase 30% mais caros devido à guerra na Ucrânia, trata-se de uma solução econômica para gerenciamento de resíduos e restauração do solo.

Apesar dos avanços, a Melta enfrenta obstáculos regulatórios para aprovar a venda comercial de seu fertilizante devido à complexidade das normas técnicas que recaem sobre o novo produto. Há colaborações em andamento com a Universidade Agrícola da Islândia e o Serviço de Conservação do Solo da Islândia, mas ampliar a operação exige mais infraestrutura e investimento do que tem sido possível com subvenções e autofinanciamento.

Olhando para o futuro, a Melta planeja implantar microusinas de fermentação – pequenas instalações localizadas para processamento de resíduos. No momento, as fundadoras processam os resíduos orgânicos manualmente, mas essas microusinas automatizariam e agilizariam a fermentação nas comunidades, produzindo o fertilizante no local. Isso reduziria a necessidade de transporte de longa distância, melhoraria a eficiência operacional e expandiria o modelo para mais áreas. O objetivo de longo prazo é descentralizar a produção de fertilizante e reduzir emissões por meio do processamento local. Elas estimam que seu sistema poderia regenerar 2.100 hectares de terra por ano na Islândia e capturar até 2,78 milhões de toneladas de CO2 até 2050.

Embora o foco da Melta seja a Islândia, a startup está aberta a explorar oportunidades em outras regiões e continuar a validar os benefícios ambientais de seu sistema, incluindo sequestro de carbono e restauração do solo. Ao estabelecer um precedente na Islândia, a esperança é inspirar comunidades em toda a Europa (e além) a adotarem sistemas semelhantes de processamento de resíduos. ●

**ROBYN HUANG** é jornalista independente canadense que cobre cultura, desenvolvimento global e tecnologia.

Encontros para definir destino da herança de David Clarke reuniram pessoas que não se conheciam anteriormente



## ENGAJAMENTO CÍVICO

# Doação democrática

**A Wealth Shared promove uma abordagem baseada em confiança para a filantropia que capacita um coletivo a decidir sobre as doações**

POR SARAH MURRAY

**E**m junho de 2023, um grupo de pessoas que não se conheciam reuniu-se em um centro comunitário em Liverpool, Inglaterra, para realizar algo que nenhuma delas tinha feito antes: doar o dinheiro de alguém. A quantia – 100 mil libras esterlinas, ou US\$ 124 mil – era a herança do economista David Clarke, de 34 anos. Sua decisão de deixar que outros definam para onde vai seu dinheiro representa uma forma mais democrática de doar.

“É melhor se pessoas de diferentes perfis puderem participar das decisões sobre como o dinheiro será usado”, diz ele. “Isso leva a uma melhor tomada de decisão porque mitiga pontos cegos e preconceitos individuais.”

Wealth Shared, o projeto de Clarke, está documentado em um site de mesmo nome. Ele se inspirou nas Assembleias de Cidadãos do Reino Unido, grupos de indivíduos escolhidos ao acaso que debatem questões e fazem recomendações a formuladores de políticas públicas.

No início de junho, depois de consultar especialistas sobre o projeto, Clarke enviou 600 convites para uma seleção aleatória de residências no código postal L8 de Liverpool, uma área racialmente diversa há muito afetada pelo desemprego e pela estagnação econômica. O convite dava as boas-vindas a qualquer pessoa com mais de 16 anos que quisesse participar de quatro encontros que aconteceriam algumas semanas depois.

Dos 38 respondentes, Clarke selecionou 12 aleatoriamente. Cada participante recebeu 200 libras (US\$ 248) como compensação. Lideradas pela facilitadora Emily McChrystal, as reuniões foram tomadas por discussões sobre várias causas sociais, avalia-

ções de organizações sem fins lucrativos e debates sobre a possibilidade de se estabelecerem condições ao uso do dinheiro.

Glynis Jackson, agente de apoio educacional e uma das participantes, gostou da decisão de Clarke de outorgar a moradores do L8 seu poder de apoiar financeiramente projetos de interesse público. Para ela, o processo foi algo novo e desafiador, mas também gratificante. “Muitas pessoas ficaram emocionadas”, diz. Jackson defendeu doar todo o dinheiro a uma única organização, pois acreditava que dividi-lo deixaria quantias insuficientes para fazer uma diferença significativa para os destinatários.

No fim, concordou com a decisão do grupo de repartir o dinheiro igualmente entre quatro organizações sem fins lucrativos locais que enfrentam dificuldades econômicas distintas: a rede de escolas Dingle, Granby e Toxteth Collaborative; a instituição de caridade Team Oasis; o Fundo de Desenvolvimento Granby Toxteth e o centro comunitário Florrie, onde as reuniões foram realizadas.

Clarke ficou impressionado com o compromisso do grupo com o processo. “Todos contribuíram significativamente e as discussões foram muito ricas”, diz ele.

Embora os beneficiários não fossem obrigados a relatar como gastaram o dinheiro, o processo de doação inspirou transparência entre todos. “Eu queria que ele soubesse que o dinheiro foi gasto com sabedoria”, diz Laurence Fenlon, diretor de operações do Florrie, que usou os fundos para reabastecer o banco de alimentos.

Clarke não está sozinho na tentativa de mudar o equilíbrio de poder da filantropia. Em 2024, a austro-alemã Marlene Engelhorn, de 32 anos, atribuiu a 50 pessoas a responsabilidade de escolher como distribuir 25 milhões de euros (US\$ 26 milhões) de sua herança. Em um processo semelhante ao de Clarke, ela enviou um questionário para 10 mil pessoas na Áustria. Das que completaram o questionário, ela selecionou 50 por diversidade demográfica. O grupo concedeu o dinheiro a 77 organizações focadas em problemáticas várias, desde pobreza e falta de moradia até saúde e proteção ambiental.

O modelo de doação de Clarke representa o uso crescente de uma abordagem fundamentada em confiança para democratizar a filantropia. Embora não vá fazer mais doações, já que o valor inicial era a soma de sua herança, ele criou o site Wealth Shared para inspirar outras pessoas a doarem de maneira similar. O site,

que começou como um blog que postava atualizações sobre as discussões, tornou-se um hub que hospeda a cobertura da imprensa e um relatório do processo e seu resultado.

“[O site] está usando o projeto para incentivar o debate sobre a distribuição de riqueza e a ideia de delegar decisões financeiras a um grupo mais diversificado”, diz Clarke. “Espero que tenha plantado uma semente na mente de muitas pessoas.” •

**SARAH MURRAY** é jornalista, autora, palestrante e escritora especializada em negócios, sociedade e meio ambiente para o *Financial Times* e outras publicações.

## DESIGN THINKING

# Um refresco para os carrinhos

**Inovações ajudam vendedores ambulantes que não podem pagar por refrigeração convencional**

POR CHARU BAHRI

**V**endedores ambulantes de hortaliças na Índia compram produtos frescos em mercados atacadistas ou de agricultores para vender em um carrinho ou na calçada. Infelizmente, muitos dos produtos – até 18%, em especial no verão e em épocas de monções – estragam devido à falta de refrigeração. Além disso, autoridades desencorajam métodos improvisados de proteção aos carrinhos, como a fixação de lonas plásticas em hastes de bambu.

“Os vendedores e as mercadorias ficam desprotegidos, e eles sofrem de problemas de saúde, bem como perda de renda”, diz Arbind Singh, coordenador da Associação Nacional de Vendedores Ambulantes da Índia.

O armazenamento refrigerado prolongaria a vida útil dos produtos, reduzindo o desperdício de alimentos e a perda de estoque. No entanto, como a maioria dos vendedores ambulantes de vegetais ganha menos de US\$ 5 por dia, não podem pagar por dispositivos convencionais, como geladeiras e resfriadores.

O resfriamento radiativo passivo apresenta uma solução para esse problema, pois dispensa energia elétrica. Esse tipo de resfriamento ocorre quando uma superfície reflete mais calor solar do que recebe – ou seja, o processo acontece à noite, quando a radiação infravermelha recebida é menor (devido à falta de luz solar) do que a radiação emitida para o espaço. Como o universo está abaixo de  $-275^{\circ}\text{C}$ , não há limite possível para o resfriamento radiativo.

A empresa de soluções climáticas Trane Technologies usou esse método para desenvolver um carrinho para vendedores de produtos perecíveis. “Trata-se de um carrinho de 1,8 metro de comprimento e 1,2 metro de largura com uma cobertura de alumínio revestida por uma película refletiva



Anuradha, que recebeu um protótipo do carrinho resfriador em setembro de 2022, vende seus produtos em Kolar, na Índia

e emissiva de calor que pode reduzir a temperatura em 10° C”, diz Zubin Varghese, diretor sênior de inovação da Trane Technologies.

A preocupação de Varghese com o desperdício de alimentos e a fome levou-o a propor o carrinho resfriador em setembro de 2021. A cobertura do carrinho foi projetada com uma inclinação para drenar a água da chuva e minimizar o ganho de calor solar. Também foi planejada para ser dobrável e se tornar uma caixa que armazena os produtos à noite. “Queríamos que a solução fosse fácil de usar e pudesse ser encaixada em um novo carrinho ou adaptada a um existente”, acrescenta Varghese.

Em 2022, a Trane Technologies testou o protótipo em Kolar, no sul da Índia. Anuradha, uma beneficiária, costumava vender hortaliças na calçada. Com o carrinho refrigerado, ela agora perde apenas um quilo de 60 quilos de produtos por dia, em comparação com a perda anterior de dez quilos por dia. Ela também usa seu carrinho como plataforma para vender seus vegetais – antes, costumava oferecer os produtos sobre uma lona de plástico na calçada.

A película de resfriamento é o componente mais caro do carrinho. Desenvolvida pela Universidade Stanford e pela Sky-Cool Systems, custa de US\$ 50 a US\$ 80 por metro quadrado; cada cobertura de resfriamento requer 2,2 metros quadrados de película. A Trane Technologies está agora no processo de identificação de parceiros para ajudar a levar a ideia para o mercado. “Queremos compartilhar nossa propriedade intelectual com parceiros que entendam a necessidade de manter a solução acessível para vendedores ambulantes”, diz Varghese.

Com milhões de vendedores ambulantes, muitos dos quais vendem produtos perecíveis, o mercado na Índia para o carrinho resfriador tem grande potencial, “desde que seja disponibilizado a baixo custo [...] e possa ser adaptado nos carrinhos existentes”, diz Anil Gupta, professor visitante do Instituto Indiano de Administração de Ahmedabad. ●

**CHARU BAHRI** é escritora freelancer na Índia. Ela escreve para o *British Medical Journal*, o *South China Morning Post*, o *IndiaSpend* e outras publicações.

## FILANTROPIA E FINANCIAMENTO

# Combate à desigualdade de gênero na filantropia

**The Giving List Women acredita que investir em mulheres e meninas ajuda toda a sociedade a prosperar**

POR MARIANNE DHENIN

**M**enos de 2% das doações filantrópicas nos Estados Unidos vão para programas focados no apoio a mulheres e meninas. Alguns filantropos se comprometeram a mudar isso, incluindo Melinda French Gates e a Women Moving Millions, coalizão de mulheres que assumiram o compromisso de doar, cada uma, ao menos US\$ 1 milhão ao longo da vida.

“Quando você doa para mulheres e meninas, os impactos são muito mais profundos e fortes do que as pessoas imaginam [...] devido ao apoio excepcional que as mulheres dão a suas comunidades”, diz Stacey Keare, presidente do conselho da Women Moving Millions. Pesquisas mostram que investir em mulheres tem um efeito multiplicador porque elas tendem a desempenhar papéis centrais em suas comunidades e, quando bem-sucedidas, amparam as pessoas a seu redor.

Para ajudar a direcionar mais fundos para mulheres, em 2022 o Montecito Journal Media Group criou o The Giving List Women. Keare decidiu-se pela iniciativa em 2021, depois de receber um exemplar do livro *The Giving List San Francisco*. Reconhecendo o potencial de uma parceria frutífera, ela contatou Gwyn Lurie, CEO e editora executiva do Montecito Journal Media Group, que produziu o guia de San Francisco, para discutir a formação de um grupo que encabeçasse a publicação de um manual filantrópico dedicado a mulheres e meninas.

“Até o momento, as pessoas realmente pensaram nas mulheres e meninas como um nicho específico, não como uma lente pela qual podemos ver todas as categorias filantrópicas”, diz Lurie, que atua como CEO da Giving List Women. “Essa é a mudança que estamos tentando provocar.”

O grupo trabalha com três estratégias programáticas: uma narrativa poderosa, produzida com o livro *The Giving List Women*; um encontro anual de líderes filantrópicas; e um seminário de treinamento de liderança sem fins lucrativos.

A edição de 2024 do *The Giving List Women* destaca 67 instituições filantrópicas de todo o mundo dedicadas à equidade de gênero, ao fim da violência de gênero e ao aumento das doações para organizações focadas em mulheres e meninas. A publicação está organizada em dez capítulos, intercalados por ilustrações e entrevistas com figuras proeminentes. Entre elas está a jurista Kimberlé Crenshaw, que explica por que a interseccionalidade é fundamental para alcançar a igualdade racial.

Parceiros da iniciativa, incluindo o Women Moving Millions, doaram US\$ 25 mil para financiar a impressão e a distribuição de 175 mil cópias para círculos de doação, gestores de fundos filantrópicos e conselhos de milhares de organizações do país dedicadas a mulheres e meninas.

Em abril de 2024, o The Giving List Women realizou sua cúpula inaugural para celebrar a publicação e criar oportunidades de networking para parceiros, organizações, filantropos e apoiadores. A líder filantrópica Ginger Salazar diz que o encontro revolucionou sua maneira de enxergar as doações. “Saí com maior consciência sobre alguns dos problemas enfrentados por mulheres e meninas, como essas problemáticas são subfinanciadas e o poder de investir nas mulheres, do ponto de vista do impacto”, diz ela.

Lurie diz que a equipe do The Giving List Women está ansiosa para aproveitar o sucesso e continuar a “apresentar aos doadores a justificativa fundamentada na realidade para que apliquem a perspectiva de gênero às suas doações”. Já foram abertas as inscrições para que as organizações solicitem sua inclusão na publicação de 2025. ●

**MARIANNE DHENIN** é jornalista e historiadora premiada. Encontre seu portfólio e entre em contato em [mariannedhenin.com](http://mariannedhenin.com).

# HISTÓRIAS DO CAMPO

Perfis de projetos inovadores

## Os salva-vidas da Ucrânia em guerra

**Organizações ucranianas estão treinando civis e militares em primeiros socorros e resposta médica de emergência**

POR PAUL HOCKENOS

A Rússia “está bombardeando nosso povo com artilharia, foguetes, drones – qualquer coisa que mate e mutila o maior número possível de pessoas”, diz Fedir Serdiuk. Ele é cofundador da PULSE, ONG com sede em Odessa que capacita militares ucranianos em atendimento de emergência no campo de batalha, e da FAST, empresa que ensina técnicas de primeiros socorros a civis.

Em maio de 2023, enquanto forças russas disparavam mísseis contra cidades ucranianas, a PULSE e a FAST realizavam o primeiro “Dia de Salvar uma Vida” na região de Odessa para ensinar fundamentos do controle de sangramento a cidadãos e soldados. O tutorial online de duas horas fazia parte do programa Stop the Bleed, do Colégio Americano de Cirurgiões. O treinamento contou com mais de mil participantes, que aprenderam a usar um torniquete de nível militar fornecido pelos organizadores no momento da inscrição.

“No caso de sangramento crítico, a morte pode ocorrer em três a sete minutos”, explica Serdiuk. “As chances de sobrevivência são muito maiores se outras pessoas ou soldados prestarem os primeiros socorros – manobras simples destinadas a salvar a pessoa ferida até que a assistência médica profissional seja possível.” O sucesso do evento inspirou os organizadores a expandirem o

tutorial para todo o país no “Dia de Salvar uma Vida” de 2025.

O interesse de Serdiuk em primeiros socorros surgiu há uma década, quando ele cursava direito na Universidade Nacional de Odessa. Naquele ano, 2014, Vladimir Putin ordenou que tropas invadissem o leste da Ucrânia para ocupar a península ucraniana da Crimeia, a apenas 320 quilômetros de Odessa, cidade portuária do mar Negro onde vive Serdiuk. Prevendo uma guerra prolongada no horizonte, ele e seu amigo Igor Korpusov treinaram com a Cruz Vermelha para se tornar líderes certificados da equipe de resposta a emergências.

Após a certificação e enquanto treinavam socorristas civis como integrantes da Cruz Vermelha, eles perceberam que os militares de seu país estavam despreparados em termos de habilidades médicas de resposta a emergências. O trabalho de ambos também foi frustrado pela falta de suprimentos, como curativos e bandagens, torniquetes, estetoscópios, oxímetros de pulso e desinfetantes para feridas.

A necessidade urgente de habilidades e suprimentos de primeiros socorros inspi-

rou a fundação da FAST em 2016. A missão da empresa é educar civis para agir de forma rápida e eficaz em casos de emergência. O treinamento também é adaptado para o setor privado, com foco em segurança industrial e no local de trabalho. Os cursos têm duração de 8 a 16 horas e custam entre US\$ 760 e US\$ 1.300, conforme o tempo de duração e as necessidades do cliente. A equipe de uma fundição, por exemplo, exigiria um treinamento de 12 horas que abrangesse primeiros socorros para lesões comuns que podem ocorrer durante o trabalho com metais, incluindo estancar sangramentos, tratar ossos quebrados e resfriar queimaduras. Desde a criação da empresa, a equipe de mais de 20 instrutores certificados treinou aproximadamente 60 mil civis em técnicas de primeiros socorros, da ressuscitação cardiopulmonar à aplicação de torniquetes.

Quando a Rússia invadiu a Ucrânia em fevereiro de 2022, os cofundadores da FAST fizeram uma parceria com Leonid Kopus, formado pela Universidade Nacional de Medicina de Odessa, para estabelecer a PULSE, organização sem fins lucrativos



PULSE realiza treinamento de medicina tática para unidade das Forças de Operações Especiais da Ucrânia, próximo a Kramatorsk, em 2023

dedicada a desenvolver as habilidades médicas operacionais dos defensores armados do sul do país. Em pouco mais de dois anos, a PULSE treinou 32 mil membros das Forças Armadas, polícia nacional e patrulha de fronteira da Ucrânia em métodos de atendimento médico de emergência.

### TREINANDO UMA NAÇÃO

A PULSE oferece às forças de defesa ucranianas três tipos de Atendimento Tático a Vítimas de Combate desenvolvidos pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos: um curso de 7 horas para todos os militares, um de 40 horas para militares não médicos em operações de combate e um de 63 horas para médicos militares. O centro da PULSE e seus 30 instrutores são certificados pelas seções europeias da Associação Nacional de Técnicos de Emergência Médica dos EUA. Os treinamentos são gratuitos e conduzidos por uma equipe de dois a quatro instrutores, vários dos quais também trabalham para a FAST.

A PULSE cresceu rapidamente, registrando mais de 1.700 trainees por mês no início de 2023. Também enfrenta obstáculos e limitações com soluções engenhosas que refletem as hierarquias enxutas, flexíveis e horizontais que a guerra fomentou na Ucrânia. Por exemplo, recrutaram veteranos, muitos dos quais se feriram em combate, como treinadores de resposta a emergências. Foi uma maneira de lidar com a questão econômica do desemprego entre ex-combatentes e com o aspecto social de seu bem-estar, ao engajá-los em um trabalho significativo.

A organização trabalha atualmente para integrar tecnologia e habilidades de transfusão de sangue em seus cursos, aproveitando uma recente mudança na legislação ucraniana que permite que um espectro mais amplo de pessoal médico conduza os procedimentos. Esse projeto é possível graças a uma variedade de doadores, incluindo uma campanha online de financiamento coletivo e doações de equipamentos das ONGs ucranianas Slava Ukraini e Sidus Vitae, além da Delta Development Team, com sede no Arizona, fabricante de sistemas de refrigeração que doou unidades para armarazenamento de sangue. O projeto está acontecendo em cooperação com o Centro de Coordenação de Transplantes da Ucrânia, seguindo orientações do Ministério da Saúde.

de. As doações são igualadas pela Iniciativa Comunitária do Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento, que fornece financiamento para instituições de caridade locais que oferecem cuidados de saúde e ajuda humanitária.

Além do apoio financeiro da FAST e de empresas privadas ucranianas, a PULSE é financiada por organizações da diáspora, incluindo United Help Ukraine, Ukrainian American House e Razom for Ukraine. Um décimo das doações vem de indivíduos e grupos que tomaram conhecimento da PULSE nas redes sociais ou por meio de conexões com a diáspora. Em junho de 2024, por exemplo, um grupo de professores e alunos de uma escola no Alasca doou US\$ 2 mil para a organização.

“Há muitas organizações civis apoiando o esforço militar de alguma forma”, explica Natalia Klymova, vice-diretora da ONG ucraniana Ednannia, que ajuda ONGs, incluindo a PULSE, a arrecadar dinheiro. “O Exército está lutando na guerra, mas a sociedade civil está fazendo todo o

no exterior, inclusive para a Estônia, sua aliada do norte. Em outubro de 2023, seis instrutores visitaram a academia militar do país, com sede em Tartu, para participar de um intercâmbio de conhecimentos médicos com as Forças Armadas estonianas. “Os instrutores da PULSE compartilharam informações que desconhecíamos sobre a medicina tática local na guerra”, diz o tenente estoniano Walter Voomets. Ao entender melhor o contexto ucraniano, diz ele, a Estônia pode fornecer apoio mais direcionado à Ucrânia.

A PULSE também está trabalhando com algumas das unidades de forças especiais mais estimadas da Ucrânia, como o 73º Centro de Operações Especiais Navais, o equivalente ucraniano dos SEALs, tropa de elite da Marinha dos EUA. Os militares ucranianos costumam lutar atrás das linhas inimigas, onde “pode levar muito tempo desde o momento da lesão até a evacuação para o ponto de estabilização durante algumas operações”, disse o médico-chefe de combate do 73º, que atende

## PULSE e FAST exemplificam a nova ponte entre as esferas civil e militar – e sua importância para o esforço de guerra

resto”, diz ela, acrescentando que a Ednannia também gerencia doações de alimentos e suprimentos médicos. Klymova admite que as estruturas militares podem ser parceiras complicadas, mas afirma que as Forças Armadas na Ucrânia não têm escolha a não ser cooperar, dado o papel crucial que grupos como PULSE e Ednannia assumiram no esforço de guerra.

### RESISTÊNCIA CIVIL

No espírito do movimento da sociedade civil da Ucrânia durante a guerra, PULSE e FAST exemplificam a nova ponte entre as esferas civil e militar – e sua importância para o esforço de guerra em um país superado em armas e número de tropas por um inimigo muito maior. Um estudo de 2022 concluiu que 80% dos ucranianos doaram seu próprio dinheiro para apoiar o esforço militar.

Além de oferecer treinamentos em toda a Ucrânia, a PULSE expandiu seu alcance

pelo codinome Romaha, em uma entrevista de 2024 ao tabloide britânico *Metro*. O treinamento, acrescentou, tem sido fundamental para a sobrevivência da unidade e o número de perdas relativamente baixo, permitindo que realizem missões muito atrás das linhas inimigas que, de outra forma, seriam muito arriscadas.

“O apoio do Ocidente à defesa da Ucrânia de seu território determinará o destino do país”, observa Serdiuk. Atualmente, armamento e munição estão chegando de maneira esporádica, enquanto os suprimentos da Rússia permanecem abundantes. O trabalho da PULSE não vai parar até que a guerra acabe, o que Serdiuk está convencido de que acontecerá apenas com a expulsão total da Rússia dos territórios ucranianos. ●

**PAUL HOCKENOS** é um escritor que mora na Alemanha e cobre a Europa Central e Oriental há 25 anos. É autor de cinco livros.

# A reinvenção do comércio de especiarias

**A Diaspora Co. leva especiarias frescas e de origem única do sul da Ásia para os Estados Unidos, garantindo que fazendas e agricultores prosperem**

POR MARIANNE DHENIN

**P**ara Sana Javeri Kadri, CEO e fundadora da Diaspora Co., tudo começou com um *latte* de cúrcuma. Kadri nasceu e foi criada em Mumbai e mudou-se para os Estados Unidos para fazer faculdade em 2012. Nos anos 2010, ela viu essa especiaria que conhecia desde a infância se tornar tendência em cafés e lojas de produtos naturais.

“Comecei a ver *lattes* de cúrcuma em todos os lugares”, lembra Kadri. “Pensei: ‘Quem está cultivando cúrcuma para esses *lattes*? Se eles custam US\$ 8 e estão por toda San Francisco, será que um fazendeiro em algum lugar do sul da Ásia está se beneficiando disso?’”

Kadri voltou à Índia em 2016, buscando respostas para essas perguntas. Sua pesquisa levou-a a 19 fazendas em todo o país e aos arquivos da era colonial do sul da Ásia. O que ela descobriu inspirou-a a fundar a Diaspora Co. no ano seguinte, quando tinha 23 anos. Hoje, a empresa de especiarias é uma das marcas de origem sustentável e focadas em equidade mais influentes do mercado. Seu primeiro produto foi uma cúrcuma de origem única.

A cúrcuma é nativa do sul da Ásia, onde tem sido usada em alimentos e medicamentos há milênios. O mesmo vale para outras especiarias populares, como pimenta-do-reino e noz-moscada. Elas tornaram-se luxos cobiçados na Ásia Ocidental, no Mediterrâneo e em partes da Europa já no século 4, quando mercadores marítimos as carregavam pelo oceano Índico e pela costa do Pacífico ocidental. No século 15, impérios europeus enviaram expedições ao sul da Ásia, lançando as bases da formação de impérios coloniais que por séculos enriqueceram suas nações à custa de povos originários. Desde 1765, quando a Companhia Britânica das Índias Orientais assumiu o

controle do comércio do subcontinente indiano, até 1938, a Grã-Bretanha extraiu cerca de US\$ 44,6 trilhões do território, de acordo com a economista Utsa Patnaik.

A colonização no sul da Ásia também moldou o desenvolvimento do comércio de especiarias. Quando Kadri começou a visitar fazendas na Índia, percebeu quão pouco a situação havia mudado. Hoje, agricultores indianos geralmente vendem suas especiarias a um comerciante por meio de uma casa de leilões local. Os produtos então mudam de mãos várias vezes e são misturados a especiarias de outras fazendas antes de ser exportados e vendidos a varejistas nos EUA como uma mistura. Os agricultores recebem uma fração insignificante do preço final de seu produto, e as características individuais de suas especiarias não são mais discerníveis nas misturas resultantes. Além disso, elas acabam nas prateleiras das lojas muito tempo depois do pico de frescor. Esse sistema pouco incentiva os agricultores a cultivarem um produto de alta qualidade. Em outro resquício de colonização, muitos deles se

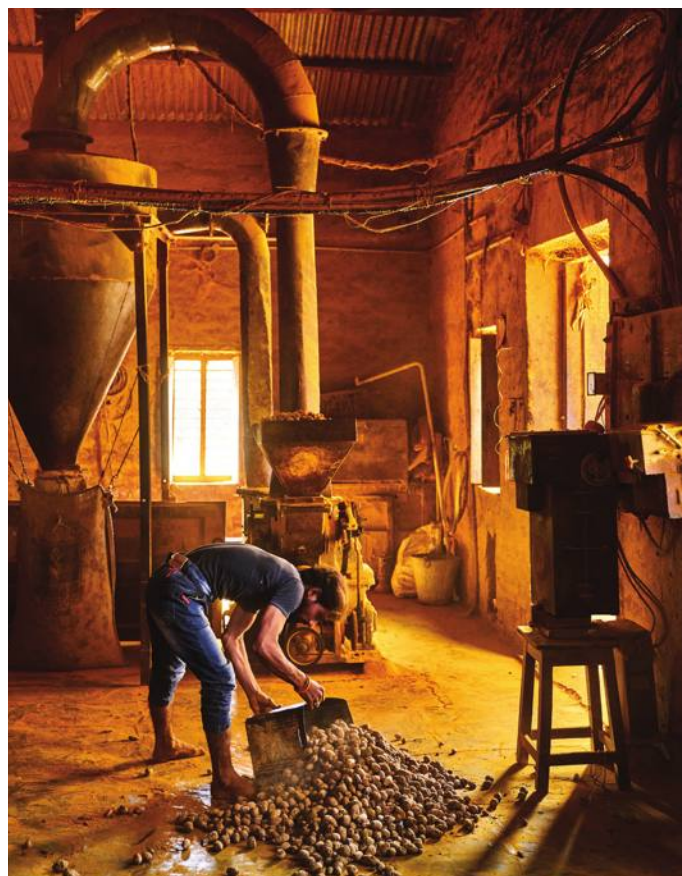
afastaram do conhecimento ancestral sobre suas terras e plantações, afirma Kadri.

Em uma indústria em que os baixos salários dos produtores, as cadeias de suprimentos complicadas e as misturas de especiarias velhas são a norma, Kadri pensou: “Como podemos reimaginar isso completamente?” Sua resposta foi a Diaspora Co.

## MUDANDO O JOGO

**Em 2017, após sua viagem** de pesquisa à Índia, Kadri retornou à Califórnia e lançou a Diaspora Co. com US\$ 3 mil de sua restituição de impostos e um empréstimo de seu pai. Nesse mesmo ano, ela fundou na Índia a Diaspora Trading, uma empresa de exportação, para complementar a Diaspora Co. Ter uma importadora com sede nos EUA e uma exportadora com sede na Índia permitiu que Kadri eliminasse muitos elos da cadeia de fornecimento de especiarias, a fim de beneficiar agricultores e consumidores. A Diaspora Trading oferece bons preços aos agricultores e, em seguida, exporta especiarias para a Diaspora Co., que as

Trabalhador rural processa cúrcuma Pragati durante a colheita de 2020 na fazenda Kasaraneni, em Vijayawada, Andhra Pradesh, região costeira no sudeste da Índia





vende aos consumidores. Às vezes, as especiarias chegam aos compradores apenas duas semanas após a colheita.

Após o estabelecimento das empresas, o crescimento da Diaspora Co. foi uma questão de ampliar a oferta, de um único tempero para as dezenas disponíveis atualmente. O primeiro produto da empresa, a cúrcuma Pragati, vem da fazenda da família Kasaraneeni em Vijayawada, Andhra Pradesh, região costeira no sudeste da Índia que Kadri visitou em 2016. Quando começaram a vendê-la, em 2017, era o único produto da linha. Em 2019, passaram também a oferecer cardamomo Baraka, pimenta-do-reino Aranya e pimenta Guntur Sannam, elevando sua linha total de produtos para quatro especiarias. Em 2022, o catálogo disparou para

um tempero de pipoca que tem como um de seus componentes a cúrcuma da Diaspora Co., tornando a empresa de Kadri um investimento e uma fornecedora.

A Diaspora Co. fechou uma rodada de financiamento de US\$ 1,3 milhão em 2022. Com o aporte de dinheiro, expandiu sua cadeia de suprimentos, contratou novos funcionários, aprimorou a embalagem dos produtos e se lançou em alguns supermercados. A empresa também transferiu mais tarefas de processamento de Oakland para a Índia para ficar mais perto de suas fazendas parceiras.

Apoiar os agricultores que cuidam das especiarias da Diaspora Co. sempre foi fundamental para a missão da companhia. A rodada de financiamento bem-sucedida

atrás. Seu comércio de especiarias ideal é aquele em que agricultores “recebem o que precisam para prosperar”, diz ela. O Fundo do Trabalhador Agrícola facilita isso para os mais de mil trabalhadores nas fazendas parceiras da Diaspora Co.

Kumud Dadlani foi contratada para liderar o fundo quando foi criado, em 2022. “Para nós, era importante começar do zero e não simplesmente pelo nosso entendimento do que deveria ser melhorado”, escreveu ela em um texto sobre os primeiros meses do projeto. Dadlani fez parceria com pesquisadores para entrevistar trabalhadores rurais sobre suas necessidades em novembro de 2022, antes de lançar os primeiros programas. Com base nas entrevistas, em 2023 o fundo ofereceu cursos de alfabetização financeira para trabalhadores em três fazendas parceiras e um acampamento médico para cultivadores de cúrcuma Pragati, onde funcionários de um hospital local ofereceram exames e informações médicas e odontológicas gratuitas.

Para atingir seus objetivos do lado do consumidor, a Diaspora Co. está focada em levar seus temperos aos clientes o mais rápido possível e promover uma melhor compreensão dos produtos e suas origens. Itens da empresa estão em cerca de 700 supermercados nos EUA, e a Diaspora Co. planeja expandir para 1.800 lojas até o final de 2025. Também está em construção a infraestrutura necessária para acomodar mais vendas a granel para outras companhias, de modo que seus produtos possam aparecer em cardápios de restaurantes ou na composição de alimentos vendidos em supermercados, como granola ou pipoca temperada.

Para ajudar clientes a aprenderem sobre as origens dos temperos, a equipe está compilando um livro de receitas de seus parceiros agrícolas para mostrar como os temperos são usados em pratos caseiros na Índia e no Sri Lanka. Um dia, com a combinação certa entre transparência na cadeia de suprimentos, comércio direto, marketing e educação, Kadri acredita que os consumidores que comprarem pimenta-do-reino no supermercado pensarão nas colinas de Kerala ao longo da costa do Malabar, onde povos originários colhem a pimenta nativa há séculos. ●

## Os agricultores que a Diaspora Co. contrata recebem por suas especiarias, em média, seis vezes mais que o preço de commodity

40 especiarias e massalas provenientes de 26 fazendas na Índia e no Sri Lanka.

A Diaspora Co. adotou um modelo de financiamento que a ajudou a multiplicar por dez o número de produtos disponíveis em 2022. Nos primeiros cinco anos, a empresa usou um sistema de encomenda, oferecendo aos clientes a oportunidade de comprar especiarias antes mesmo de serem colhidas e aguardar sua chegada. “No fim das contas, as pessoas querem comprar especiarias para a próxima semana, não daqui a quatro meses”, diz Kadri.

Para fazer a transição desse modelo, a empresa buscou investidores de impacto alinhados com seus compromissos com a agricultura regenerativa, parceiros agrícolas e especiarias de origem única exclusivas e de alta qualidade. Um de seus primeiros apoiadores foi a Jacobsen Salt Co. (JSC), uma empresa com sede em Portland, Oregon, que vende sais artesanais colhidos na costa do estado. Ben Jacobsen, fundador da JSC, diz que se identificou com a missão da companhia de Kadri. “O comércio de especiarias, ao longo da história, tem sido um dos negócios mais desiguais já conhecidos, então achei interessante que a Diaspora Co. estivesse encarando isso de frente”, explica ele. Em 2022, a JSC lançou

também permitiu que Kadri lançasse o Fundo do Trabalhador Agrícola, que usa parte do lucro da empresa para melhorar a saúde, a educação e os meios de sustento dos trabalhadores.

### **METAS DESAFIADORAS**

**Quando Kadri olha** para os sete anos da Diaspora Co., sente orgulho de seu rápido crescimento e do compromisso com seus princípios fundadores. Os agricultores que contrata recebem por suas especiarias, em média, seis vezes mais que o preço de commodity. A empresa também oferece adiantamentos, permitindo que eles cubram as despesas operacionais sem tomar empréstimos. Com maior receita e menos dívidas, os agricultores podem privilegiar qualidade em vez de quantidade e praticar alguns dos métodos agrícolas regenerativos que a Diaspora Co. defende. Prabhu Kasaraneeni implementou a agricultura baseada em vacas em sua fazenda de cúrcuma Pragati – propensa a pragas – em Andhra Pradesh, usando subprodutos de vacas em diferentes estágios de crescimento das plantas para evitar o uso de pesticidas químicos.

Ainda assim, Kadri diz que a empresa está apenas na metade do caminho para alcançar as metas que ela estabeleceu anos

**MARIANNE DHENIN** é jornalista e historiadora premiada. Veja seu portfólio em [mariannedhenin.com](http://mariannedhenin.com).

# Piscicultura no deserto

**Programa de aquicultura do Instituto de Pesquisa Científica do Kuwait fortalece a economia e a segurança alimentar no país**

POR MARIANNE DHENIN

Como a maior parte das terras do Kuwait não é arável, o país importa mais de 90% dos alimentos que sustentam seus 4,2 milhões de habitantes. A dependência de importações desafia sua segurança alimentar.

“Em um mundo que enfrenta inflação, guerras comerciais, conflitos internacionais, pandemias e condições climáticas extremas, o Kuwait está à mercê de interrupções globais na produção e no fornecimento de alimentos”, diz Dalal AlGhawas, fundadora da SWAPAC, uma consultoria especializada em agronegócio e segurança alimentar no sudoeste da Ásia e nas nações do Conselho de Cooperação do Golfo (GCC).

O Kuwait tem pouca chuva e verões longos e quentes, mas seu clima e localização no Golfo Pérsico são adequados para o cultivo de vida marinha. “A aquicultura requer muita água, portanto é ideal para as costas do GCC e condições climáticas quentes e favoráveis”, explica AlGhawas.

Cientistas do Instituto de Pesquisa Científica do Kuwait (KISR, na sigla em inglês) acreditam que o incremento da cultura de peixes e camarão poderia melhorar a segurança alimentar do país. AlGhawas e especialistas da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) sugerem que experimentos recentes com o cultivo de camarão em águas interiores em escala semicomercial são ainda mais promissores para o crescimento da indústria.

No entanto, o potencial da contribuição da aquicultura para a economia do Kuwait permanece uma questão em aberto, uma vez que as mudanças climáticas já estão afetando as populações de peixes costeiros e a força de trabalho do país.

“O governo do Kuwait reconheceu que muitos setores são vulneráveis ao impacto das mudanças climáticas, incluindo zonas costeiras e o ecossistema marinho”, escreveu Deen Sharp, especialista em mudanças

climáticas do Kuwait, em uma investigação de 2021 sobre a crise climática no país. Contudo, o governo não determinou reduções no consumo de combustíveis fósseis, acrescentou ele. O setor petrolífero é responsável por cerca de 90% da receita de exportação do país e, portanto, tem influência considerável na política nacional.

Sharp alertou ainda que qualquer expansão na aquicultura deve incluir medidas efetivas de proteção aos trabalhadores. Conforme as temperaturas globais aumentam, a força de trabalho do Kuwait torna-se cada vez mais vulnerável à nefasta exposição ao calor. Os kuwaitianos têm enfrentado verões cujas temperaturas costumam ultrapassar os 48° C. Muitos trabalhadores agrícolas no país são migrantes que têm poucas proteções trabalhistas, e grupos de advocacy não têm permissão legal para monitorar as condições de trabalho em fazendas privadas.

Company (AOC), em 1967, como parte das obrigações da empresa para a exploração petrolífera concedida pela Grã-Bretanha antes da independência do Kuwait, em 1961.

O Estado assumiu o controle do instituto em 1973, quando os interesses da AOC na região mudaram em meio à crise do petróleo daquele ano. A missão do KISR se ampliou do foco inicial em petróleo para abranger pesquisas aplicadas em indústria, energia, agricultura e economia nacional para o governo e clientes do setor privado. Hoje, o instituto emprega cerca de 600 pesquisadores e engenheiros em cem laboratórios e colabora com instituições internacionais, incluindo ministérios regionais do clima e do meio ambiente, universidades e institutos de pesquisa.

## **NADANDO CONTRA A CORRENTE**

Entre os primeiros grandes sucessos da aquicultura do KISR destacam-se os cul-



Dra. Sherain al-Subiai trabalha em laboratório do Instituto de Pesquisa Científica do Kuwait

Atentos a esses desafios, cientistas do KISR vêm realizando pesquisas que têm o propósito de melhorar a segurança alimentar, diversificar a economia e apoiar os trabalhadores locais. O programa de aquicultura do instituto, sediado em seu Centro de Meio Ambiente e Ciências da Vida, desenvolve tecnologias para incubatórios e protocolos de controle nutricional e tratamento de doenças entre suas populações de aquicultura. Os pesquisadores estudam essa modalidade de cultivo e buscam adaptá-la ao ambiente local e às demandas do mercado desde a década de 1970, logo após a implantação do KISR pela Arabian Oil

tivos de garoupa e pomfret prata nos anos 1980/90 – duas espécies de peixes que alcançam preços altos no mercado. O pomfret prata é especialmente valorizado no Kuwait, vendido por mais de 10 dinares kuwaitianos (US\$ 32) o quilo.

“O pomfret prata é o [peixe] mais caro, mas é frágil e difícil de cultivar”, explica Khaled M. Al-Abdul-Elah, pesquisador do KISR. Enquanto cientistas lutam para criar o peixe em cativeiro, seus níveis populacionais no Golfo Pérsico vêm sofrendo com a sobrepesca, a degradação do habitat e mudanças climáticas. As capturas de pomfret prata diminuíram por

décadas, e agora caíram para apenas 10% a 15% de seu auge nos anos 1990, quando foram capturadas cerca de mil toneladas. Segundo a FAO, a captura total de toda a vida marinha natural no Kuwait diminuiu de 8.616 toneladas em 1995 para 3.525 toneladas em 2021.

Ante a diminuição da espécie, o valor de mercado elevou-se e, por consequência, sua pesca ficou ainda mais atraente. A partir de 2017, o governo implementou medidas restritivas, como proibições temporárias de captura e controle de mercado, a fim de garantir a reprodução e o repovoamento do pomfret prata. No entanto, grupos como a União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais afirmam que o parco cumprimento dessas medidas foi insuficiente para produzir um impacto significativo nos níveis populacionais do peixe.

Em 1997, a equipe de Al-Abdul-Elah, em colaboração com o Departamento de Maricultura e Pesca do Kuwait, foi uma das primeiras no mundo a criar pomfret prata em

últimos cinco anos para aumentar a produção nacional de pescado”, explica.

#### FAZENDAS DE CAMARÃO

Em 2015, os cientistas do KISR expandiram suas investigações para a criação de camarões no interior. Anteriormente, os cultivos de camarão do KISR eram conduzidos em fazendas marinhas costeiras, onde os crustáceos se desenvolviam em seu habitat natural de água salgada. O instituto começou a testar a criação de camarão no interior para apoiar produtores em dificuldades que operam fazendas de pequeno e médio porte. Quando criada no interior, a vida marinha é menos vulnerável a mudanças de temperatura e os surtos de doenças podem ser contidos com mais segurança, evitando o risco de contaminação dos ecossistemas marinhos maiores. O KISR também está se preparando para a instauração de indústrias locais ligadas à cadeia produtiva da carcinicultura, como uma fábrica de ração e uma unidade de processamento, para embalar e/ou congelar o camarão para venda.

estabelecer uma unidade de pesquisa fora da Cidade do Kuwait, a cerca de 32 km da costa mais próxima. As instalações internas da unidade, concluídas em 2020, contam com dois tanques circulares em que as larvas dos camarões vivem após a eclosão dos ovos, até crescerem o suficiente para ser transferidas a dois viveiros de 1.500 metros quadrados ao ar livre. Ao longo de dois anos, a equipe ajustou magnésio, potássio, sódio e outros elementos da água subterrânea para criar um habitat adequado para o camarão. Quando esse trabalho começou, a taxa de sobrevivência do camarão na fazenda de pesquisa estava abaixo de 20%. Ao final do projeto, em 2022, a taxa havia aumentado para 72% – muito mais próxima da meta usual de sobrevivência de 80% nas fazendas costeiras.

A capacidade de testar tecnologias e protocolos em escala semicomercial, e não em laboratórios menores, permitiu aos pesquisadores do KISR a coleta de dados aplicáveis ao setor comercial. Eles também testaram a tecnologia Biofloc – que agrega algas, bactérias e outras matérias orgânicas – e um novo sistema de recirculação de água, a fim de reduzir seu consumo e tratar aquela que foi utilizada, tornando a aquicultura mais sustentável e mitigando seus danos ambientais.

Em 2019, o KISR fez uma parceria com o departamento de trabalho do Kuwait, chamado Autoridade Pública de Mão de Obra, para lançar um programa anual de treinamento financiado pela KFAS, cujo objetivo é ensinar os agricultores sobre a carcinicultura no interior e ajudá-los a implementar cultivos em suas propriedades. O programa de formação atende ao propósito do KISR de ajudar pequenos e médios agricultores a migrarem para a aquicultura e se beneficiarem das oportunidades do setor.

Cientistas do KISR estão empenhados em ajudar a construir uma indústria sustentável que atenda aos produtores locais. “Estamos transferindo nosso conhecimento para que eles possam tornar o setor bem-sucedido”, diz Al-Subiai. Aproveitar o potencial da aquicultura, acrescenta ela, “é uma oportunidade importante para o Kuwait” e um esforço que os pesquisadores do KISR têm orgulho de liderar. ●

## Cientistas do KISR estão empenhados em ajudar a construir uma indústria sustentável que atenda aos produtores locais

cativeiro. “Trazemos ovos fertilizados do mar e os cultivamos até se tornarem juvenis, depois adultos, e esses adultos desovaram em cativeiro”, explica o pesquisador.

O KISR continuou o trabalho com a espécie para melhorar suas taxas de sobrevivência em cativeiro e tornar o cultivo mais viável. Hoje, cria os peixes em incubatórios comerciais até que pesem cerca de 2g, quando são vendidos para empresas privadas que continuam a cultivá-los até seu tamanho vendável. Al-Abdul-Elah diz que os incubatórios do KISR produzem entre 200 mil e 400 mil filhotes anualmente.

A participação da aquicultura na produção pesqueira do país aumentou de 1% em 1995 para mais de 11% em 2021. De acordo com AlGhawas, o recente crescimento da aquicultura no Kuwait se alinha com as tendências do GCC. “Governos alocaram milhões de dólares em financiamento nos

Sherain Al-Subiai, cientista do KISR que trabalha no cultivo de camarão no interior, está estudando maneiras de reduzir a importação de suprimentos para tornar a criação lucrativa para produtores locais. “O próximo passo para viabilizar o projeto ao setor privado é desenvolver nossa própria fórmula de ração e implementar uma fábrica que a produza localmente”, explica. Até 2030, o KISR planeja estabelecer um incubatório e uma fábrica de ração para impulsionar o cultivo de camarão no interior do país.

Vários desafios inibem a carcinicultura no interior. O mais significativo é que a água subterrânea carece de certos nutrientes encontrados no mar e que são necessários à sobrevivência dos crustáceos. Para solucionar esse problema, em 2019 a equipe de Al-Subiai recebeu uma bolsa da Fundação Kuwait para o Avanço das Ciências (KFAS, na sigla em inglês) a fim de

MARIANNE DHENIN é jornalista e historiadora premiada. Veja seu portfólio em [mariannedhenin.com](http://mariannedhenin.com).

**ESTUDO DE CASO**

Um olhar profundo para o interior de uma organização

# O potencial dos créditos de carbono azul

**Vilas de pescadores no Quênia estão restaurando manguezais em troca de créditos de carbono e melhoria dos estoques pesqueiros. Seus projetos comunitários oferecem um modelo de conservação, sustentabilidade e desenvolvimento**

**Por que publicamos este texto**

O artigo mostra como comunidades no Quênia protegem manguezais e ganham com créditos de carbono. O modelo é relevante para o Brasil, que tem a segunda maior área de mangue do mundo e desafios similares.

NA COSTA LESTE DO QUÊNIA, AO LONGO DA BAÍA DE GAZI, crescem algumas das florestas de mangue mais estudadas do mundo. Em 2001, Mark Huxham, biólogo e ecologista escocês, começou a pesquisar essas florestas para analisar sua saúde e seu impacto na vida marinha. Porém, ele logo foi confrontado por alguns anciãos de Gazi e Makongeni, duas vilas de pescadores cujas comunidades dependem da vida marinha da baía e de seus manguezais.

“Uma noite, alguns dos anciãos me pegaram pela mão, me levaram à madrasa [instituição de ensino islâmica] e me sentaram em uma cadeira”, lembra Huxham. “Qual é o benefício para nós do seu trabalho?”, eles me perguntaram.” A pesquisa de Huxham demonstrou a importância dos manguezais e dos ecossistemas costeiros para os estoques pesqueiros – algo importante para os pescadores –, mas a perspectiva de maior produção de peixes no futuro, embora promissora, não despertava grande interesse na comunidade devido à sua insegurança alimentar

POR MARIA MEDELEANU, FRANK MAZZA,  
THAISA TYLINSKI SANT'ANA, FATIMA FORMULI E JOSEPH WONG



Pescadores e seus barcos na baía de Vanga, à beira do manguezal que cerca a vila de mesmo nome

imediatas e à pobreza endêmica. A renda média familiar em Gazi é de US\$ 20 por mês, cerca da metade do que o Banco Mundial define como linha de pobreza. Seus meios de vida, de um modo mais geral, e a segurança alimentar, especificamente, eram as principais preocupações dos moradores.

Huxham ficou motivado a causar um impacto positivo imediato nas vilas e nos manguezais que estava estudando. “Tive de pensar muito sobre como usar essa informação científica para beneficiar as pessoas locais e, sendo bem sincero, para trazer dinheiro”, diz. Ele explorou o que era então um método emergente para gerar fundos para os vilarejos: a venda de créditos de carbono gerados pela conservação e pelo reflorestamento de manguezais. Na época, os mercados de crédito de carbono estavam em seus primórdios, e Huxham admitiu que sabia pouco sobre seu funcionamento.

Um crédito de carbono representa uma tonelada métrica de dióxido de carbono capturado da atmosfera, e sua venda oferece uma forma inovadora de compensar emissões para quem o compra. O valor econômico de um crédito de carbono é determinado pelo mercado e deve refletir verdadeiramente o carbono armazenado (ou seja, capturado e armazenado por meio da conser-

vação). Organizações cujas emissões são inevitáveis ou que não conseguem cumprir suas metas de redução, incluindo algumas das maiores empresas do mundo, compram esses créditos como compensação para cumprir seus compromissos de redução de emissões de carbono. Ao vender créditos de carbono, os moradores são recompensados por seus esforços na conservação dos manguezais.

Em 2008, Huxham e seus colaboradores – cientistas locais do Instituto de Pesquisa Marinha e Pesqueira do Quênia (KMFRI, na sigla em inglês) – fundaram a Associação para Serviços de Ecossistemas Costeiros (Aces), uma instituição beneficente registrada na Escócia que colabora com moradores, cientistas, pesquisadores governamentais e outras ONGs. A Aces foi concebida para ajudar a implementar e supervisionar os projetos pioneiros de créditos de carbono nas vilas de Gazi e Makongeni. O apoio da Aces inclui coautoria de relatórios anuais, organização de auditorias e venda e contabilização dos créditos de carbono gerados.

O Mikoko Pamoja (MP), que significa “Manguezais Juntos” em suaíli, foi lançado oficialmente em 2013 como o primeiro projeto de créditos de carbono azul liderado pela comunidade no mercado



voluntário. “Carbono azul” refere-se a créditos de carbono gerados por meio da conservação costeira ou marinha. Mediante os esforços de conservação, o projeto começou a gerar receita para as vilas com a venda de créditos de carbono e a comunidade pôde investir em prioridades de infraestrutura, determinadas por um processo democrático local. As residências receberam fogões limpos, foram instalados poços e bombas de água, pavimentaram-se estradas e foram construídas novas escolas e unidades de saúde.

“Não havia acesso à água potável”, diz Josphat Mwamba Mtwana, ex-coordenador do MP. “As mulheres precisavam viajar longas distâncias para buscar água. Elas usavam poços abertos e bombas manuais, propensas a acidentes e doenças. Agora, ganhando com os créditos de carbono, estamos revertendo a situação. Canalizamos água potável para a comunidade e instalamos tanques e bombas de água.”

No extremo sudeste do Quênia, outras vilas de pescadores também realizavam trabalhos de conservação em seus manguezais desde 2004. Em 2017, ao tomarem conhecimento do sucesso do MP, as comunidades de Vanga, Kiwegu e Jimbo buscaram a ajuda de Huxham e da Aces para desenvolver seu próprio projeto de

créditos de carbono azul. Após dois anos de colaboração e preparação, o Vanga Blue Forest (VBF) foi lançado em 2019. A área de manguezal do VBF é três vezes maior que a do MP e apoia mais de 8.700 pessoas de três vilas. Até o momento, os dois projetos geraram cerca de US\$ 300 mil para o desenvolvimento local.

Em um mundo no qual profissionais de desenvolvimento e formuladores de políticas buscam grandes resultados, US\$ 300 mil podem parecer uma quantia pequena. Porém, para essas remotas vilas costeiras, que mal viram os frutos do desenvolvimento chegarem até elas, tais recursos têm sido transformadores.

O sucesso ecológico, financeiro e de desenvolvimento do MP e do VBF ilustra a importância e a esperança de garantir que as comunidades liderem seus próprios programas de conservação. Os projetos oferecem insights valiosos sobre como pequenas vilas costeiras podem implementar estratégias eficazes de conservação e restauração a fim de reduzir a degradação dos manguezais, vender créditos de carbono e, em troca, reverter os recursos em suas comunidades. O sucesso dessas iniciativas depende de sua adaptação aos contextos locais, de modo a garantir que estejam enraizadas nas comunidades, sejam sustentáveis e gerem valor diversificado (ambiental e econômico, por exemplo). Por serem liderados pelas comunidades, o MP e o VBF asseguram que as vilas se beneficiem com a gestão sustentável dos ecossistemas cos-

teiros, a reposição da vida marinha (essencial para as comunidades pesqueiras), a introdução de meios de vida alternativos e a geração de recursos para apoiar o desenvolvimento econômico local.

### UM CICLO VIRTUOSO

Programas de desenvolvimento convencionais em geral se concentram na prestação de serviços – como assistência médica, educação e intervenções financeiras – para populações marginalizadas e que habitam regiões remotas. No entanto, quando os recursos para o desenvolvimento sustentável não podem ser entregues, ajudar essas comunidades pode ser muito difícil. Isso se torna ainda mais desafiador quando os benefícios do desenvolvimento, como aqueles resultantes da resiliência climática, só podem ser concretizados no local. Em consequência, essas comunidades muitas vezes são deixadas de lado, consideradas distantes demais ou muito pequenas para que o impacto seja significativo.


As vilas nas baías de Vanga e Gazi implementaram as próprias soluções para enfrentar as mudanças climáticas e impulsionar o desenvolvimento econômico local. Essas soluções não foram importadas ou enviadas de longe, nem foram copiadas ou replicadas com base em modelos estrangeiros. Em vez disso, esses vilarejos de pescadores adotaram a conservação de manguezais e a venda de créditos de carbono com o intuito de gerar recursos para fortalecer o desenvolvimento comunitário.

A vegetação dos manguezais pode reter até dez vezes mais carbono que florestas terrestres. No entanto, cerca de metade das florestas de mangue do mundo estão ameaçadas e 20% estão em perigo de extinção. Em resumo, um dos sumidouros de carbono mais eficazes do mundo está sendo negligenciado.

A abordagem do MP e do VBF para a conservação de manguezais e o desenvolvimento local utiliza três sistemas que se complementam: a conservação e a restauração dos manguezais locais; o financiamento por meio de créditos de carbono para gerar recursos ao desenvolvimento local; e a cocriação comunitária, contribuindo para a apropriação local do programa de carbono azul. Juntos, eles têm um efeito sinérgico, alimentando-se mutuamente para criar um ciclo virtuoso.

As vilas gerenciam seus manguezais para aumentar a captura de carbono e reduzir a quantidade que, de outra forma, seria emitida devido à degradação de seu ecossistema. O carbono armazenado é vendido como créditos nos mercados internacionais, e os ganhos são aplicados na própria vila. As comunidades, por sua vez, coprojetam, implementam e mantêm as iniciativas de carbono azul, garantindo que sejam sustentáveis e autogeridas. Mais de dez anos depois, a Aces ainda está envolvida nesses projetos como parceira sem fins lucrativos, apoiando tanto as iniciativas como a gestão da venda dos créditos de carbono.

“Pensando no futuro, vejo o projeto evoluindo para atender a mais necessidades da comunidade, integrando práticas sustentáveis e servindo como um modelo para outras vilas costeiras”, diz Kassim Juma, coordenador do MP. “Meu objetivo é continuar promovendo o entendimento e a valorização do ecossistema de manguezais, e ao mesmo tempo garantir que os esforços de conservação se traduzam em benefícios tangíveis para a comunidade.”



**Na vila de Vanga, mudas de mangue crescem próximo a uma antiga planície salina estéril, revitalizada por métodos hidrológicos inovadores que captam água do oceano Índico**

Nesse ciclo virtuoso, todos ganham: as vilas desenvolvem a capacidade local de fazer a coisa certa ao proteger o ambiente costeiro e seus manguezais, enquanto garantem que suas necessidades e prioridades de desenvolvimento sejam atendidas.

### DO ESGOTAMENTO À REGENERAÇÃO

Os projetos de créditos de carbono exigem uma avaliação precisa do cenário de referência – uma descrição detalhada do local escolhido para estimar o volume de emissões que teria ocorrido caso a iniciativa não fosse implementada. O MP e o VBF realizaram uma avaliação holística das condições de referência para determinar de início a taxa de degradação da floresta. Essa avaliação incluiu dados ecológicos históricos, como imagens de satélite da área de copa das árvores e a biodiversidade animal; fatores socioeconômicos, incluindo o uso comunitário da floresta e o crescimento populacional; e uma análise dos fatores que impulsionam a degradação, como a extração de madeira para construção e para o fornecimento de lenha.

Historicamente, 87% dos membros da comunidade em Gazi dependiam dos manguezais para obtenção de combustível e materiais de construção. Nas últimas décadas, o crescimento populacional aumentou a demanda por esses recursos, acelerando a degradação. “As pessoas não tinham consciência do papel crítico do ecossistema de manguezais”, diz Juma, que cresceu em Gazi. “Para elas, um mangue era apenas uma árvore comum.”

Imagens de satélite mostram que a floresta de mangue na baía de Gazi encolheu quase 1% ao ano de 1985 a 2010. As pressões do uso da terra para explorar as florestas, combinadas com a ausência de fiscalização para o cumprimento das leis de extração, contribuíram para seu rápido esgotamento. O corte irregular afetou os locais de reprodução de peixes, prejudicando a segurança alimentar e os meios de vida dos moradores, que dependem da pesca. As vilas na baía de Vanga enfrentaram uma deterioração dos manguezais em ritmo semelhante: imagens de satélite da área de 460 hectares do projeto mostraram altas taxas de degradação de 1991 a 2016. Trinta por cento dos moradores dessa região têm na pesca sua principal fonte de renda.

Em resumo, os manguezais do Quênia estavam desaparecendo em proporções alarmantes e, com eles, os principais meios de sustento dos moradores. Sem nenhuma intervenção, a área do projeto de 117 hectares do MP diminuiria para 90 hectares ao longo de vinte anos desde o início do programa em 2013. A floresta de mangue de 460 hectares do VBF cairia para 424 hectares em vinte anos, começando em 2019.

Essas projeções de degradação também resultariam na emissão de mais de 220 mil toneladas métricas de gases de efeito estufa (GEEs) na atmosfera. Com base nas avaliações iniciais realizadas, estima-se que ao longo dos vinte anos de duração dos dois projetos, a economia cumulativa de carbono nas áreas do MP e do VBF cheguem a impressionantes 170 mil toneladas métricas de GEEs armazenados.

Esses manguezais não apenas contribuem para o armazenamento de carbono, mas oferecem um habitat ideal para outros beneficiários. Os moradores entrevistados relataram que os re-

ursos pesqueiros, antes esgotados, aumentaram gradativamente e revitalizaram a economia local. Esforços para desenvolver fontes alternativas de sustento sem prejuízo do ecossistema – como apicultura, coleta de ervas marinhas e ecoturismo – também foram significativos para o desenvolvimento econômico da área.

Por meio de *barazas* (palavra suaili para “conselhos” ou “grandes reuniões comunitárias”) e em consulta com a Aces, membros das comunidades participantes do MP e do VBF determinam as prioridades de desenvolvimento local mediante um sistema de votação democrática. Ao contrário de muitos outros programas de assistência ao desenvolvimento, os dois projetos são gerenciados localmente, e os fundos gerados por seus esforços de conservação e mitigação das mudanças climáticas são alocados por eles mesmos. Por exemplo, as comunidades votaram pelo financiamento de estradas resistentes a enchentes pelo período de um ano e, também, por direcionar fundos ao longo de vários anos para desenvolver novas escolas.

Desde 2013, o MP gerou cerca de US\$ 17 mil anuais, que foram investidos em vários programas de desenvolvimento local. O dinheiro financiou a instalação de dois poços e bombas de água doce na vila de Gazi, conectando-os às residências e a pontos comunitários de coleta. Apanhar água não é mais uma tarefa diária de cinco horas para mulheres e crianças, o que libera o tempo das mulheres para outras atividades geradoras de renda e amplia o acesso das crianças à educação.

O VBF, o maior dos dois projetos, já gerou cerca de US\$ 120 mil em receita total desde sua implementação em 2019. Os ganhos foram destinados a várias ações de desenvolvimento local, que incluem a aquisição de suprimentos médicos essenciais e a construção de estradas resistentes a enchentes e um laboratório de ciências na escola da vila. Antes da construção do laboratório, os alunos precisavam viajar até cinco quilômetros para chegar à vila vizinha a fim de realizar seus experimentos científicos, o que resultava em baixo comparecimento, desempenho acadêmico insatisfatório e oportunidades limitadas de educação superior.

### UMA CRISE DE LEGITIMIDADE

Iniciativas de carbono azul proporcionam benefícios ecológicos e econômicos. No entanto, o mercado voluntário de créditos de carbono é relativamente novo e foi descrito de forma depreciativa como o “Velho Oeste” das soluções para mudanças climáticas por especialistas como Julia Jones, professora de ciência da conservação na Universidade de Bangor. Críticos afirmam que os mercados voluntários de créditos de carbono têm propensão a formar conluios e que esquemas de créditos em larga escala têm incorrido em *greenwashing*. Investigações realizadas pelo jornal britânico *The Guardian* e pelo jornal alemão *Die Zeit*, por exemplo, descobriram que muitos projetos regulamentados pela maior organização global de definição de padrões, a Verra, provavelmente resultem na venda de “créditos fantasmas”, que não representam reduções reais de carbono. Tais investigações alegam que até 90% dos créditos de compensação mais negociados podem, na verdade, ser inúteis quando se trata de mitigar os efeitos das mudanças climáticas.

As descobertas geraram ceticismo em relação à qualidade dos esquemas de créditos de carbono voluntários. “Do lado corporativo, há uma enorme preocupação”, afirma Jan Mahrt-Smith, pro-



fessor associado de finanças na Escola Rotman de Administração da Universidade de Toronto. “As empresas em geral confiavam na Verra para garantir que os créditos estivessem de fato alcançando as reduções de carbono prometidas. Agora, elas têm mobilizado recursos para verificar a validade dos créditos internamente, mas aquelas que não conseguem dar essas garantias estão em uma posição difícil.”

Programas de crédito de carbono também têm sido criticados pelos altos custos que podem impor a comunidades pobres e marginalizadas e pelos escassos benefícios que chegam a elas. Alguns até geraram violações de direitos humanos. Jornalistas do *Guardian* e do *Die Zeit* visitaram um projeto de compensação certificado pela Verra no Peru, onde os moradores relataram que em 2021 suas casas foram destruídas contra sua vontade.

Para recuperar a legitimidade, as iniciativas não apenas precisam encarar os questionamentos sobre sua ineficácia no combate às mudanças climáticas, mas demonstrar aos investidores que contam com o apoio das comunidades onde estão localizados. Isso inclui garantias de que não prejudicarão essas comunidades e talvez até se comprometer a levar benefícios adicionais.

“É necessário atrair mais recursos de investidores privados ou empresas para gerar uma receita às comunidades que vá além das soluções em si”, afirma Kerry Max, vice-diretor da Partnering for Climate no Global Affairs Canada. “Seria importante descobrir como usar fundos públicos para atrair investimentos privados e ajudar as comunidades a acessar sistemas de pagamento por serviços ecossistêmicos, como créditos de carbono ou de biodiversidade, a fim de gerar renda extra.”

“Projetos verdadeiramente resilientes exigirão o reconhecimento do valor de manter o apoio em nível local”, diz Andrea Bassi, associado sênior do Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (IISD, na sigla em inglês). “Um componente-chave é garantir que os projetos estejam vinculados a outros benefícios além do carbono. Por exemplo, gerar receita agropecuária ou melhorar a infraestrutura local.”

Como resultado dessas preocupações, os implementadores de projetos estão recontextualizando os créditos que impliquem benefícios econômicos adicionais – além de garantir que os investimentos promovam o desenvolvimento sustentável local – ao mesmo tempo que reduzem as emissões para o bem global.

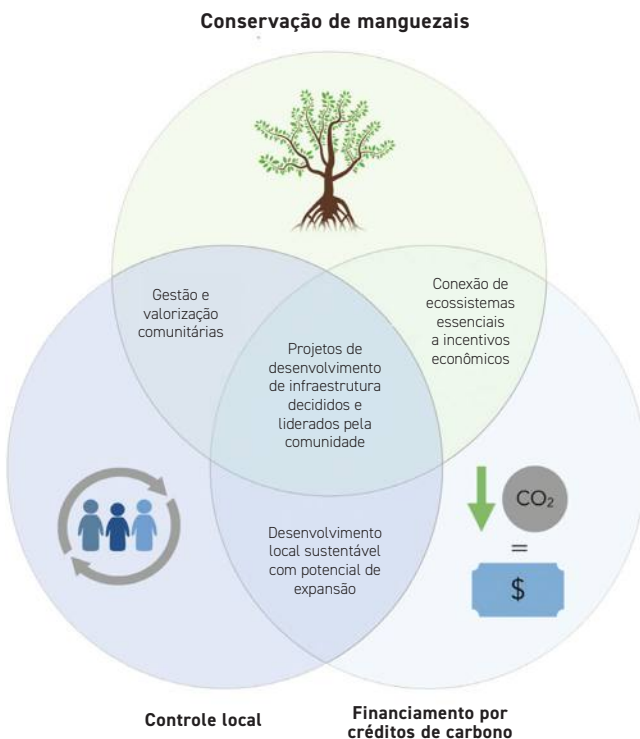
### ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

**E**m resposta aos questionamentos sobre os esquemas de créditos de carbono, o MP e o VBF apresentaram um modelo inovador, de pequena escala, que beneficia seus ecossistemas costeiros e promove o desenvolvimento econômico para as comunidades. É um modelo que vale a pena ser replicado em escala devido ao foco na cocriação local e na geração de resultados proveitosos para as vilas. Projetos certificados pelo Plan Vivo Carbon Standard (PV Climate) devem atender ao requisito mínimo de destinar pelo menos 60% da renda das vendas de créditos ao comitê do projeto comunitário. Relatórios anuais oferecem transparência a respeito dos fluxos financeiros do programa.

As vilas envolvidas nas duas iniciativas implementaram estratégias de conservação eficazes para desacelerar a degradação dos manguezais. Para reduzir a extração do mangle para combustível, as comunidades do VBF adotaram uma fonte de madeira alternativa de crescimento rápido e exploraram o uso de fogões a lenha revestidos com argila, que armazenam calor de maneira mais eficiente e sustentável em relação aos fogos abertos. Ao cultivar e colher casuarina (*Casuarina equisetifolia*), uma espécie terrestre de crescimento rápido que sequestra muito menos carbono que as árvores de mangle, as comunidades conseguiram reduzir sua pegada de carbono.

Os moradores também aceleraram os esforços de regeneração dos manguezais ao estabelecer viveiros para mudas e áreas designadas para o plantio. Em colaboração com o KMFRI e outros cientistas ambientais internacionais, as vilas estão introduzindo técnicas hidrológicas inovadoras para apoiar o reflorestamento dos manguezais. Parcerias como essas também fortaleceram a capacidade local, de modo que os moradores possam contribuir diretamente e de forma sustentável para a gestão florestal e implementem técnicas de refloresta-

## Abordagem em três pilares



**O diagrama ilustra os fundamentos das iniciativas Mikoko Pamoja e Vanga Blue Forest. Elas promovem o desenvolvimento sustentável local por meio da conservação de manguezais, do controle local e de fundos gerados por créditos de carbono, que financiam projetos de infraestrutura escolhidos pela comunidade**

## Especialistas destacam que o sucesso desses dois esquemas de crédito de carbono deve-se em grande parte ao fato de serem projetados, implementados e mantidos pelas comunidades locais

mento e conservação a longo prazo, aproveitando seus conhecimentos nativos e práticas tradicionais com a terra.

“Quando entrei na universidade, eu era a única pessoa da minha vila, e todos me conheciam como ‘Sr. Manguezal’ devido a meu entusiasmo em responder perguntas sobre o tema”, lembra Kasim Juma, coordenador do MP. “Meu projeto de graduação tratou da biomassa acima e abaixo do solo em Gazi. Depois de concluir o curso de gestão de recursos costeiros e marinhos, trabalhei como voluntário com a equipe do KMFRI, o que aumentou minha paixão pelos recursos marinhos.”

Tanto o MP como o VBF geraram recursos suficientes para empregar coordenadores de projeto e fiscais florestais, além de instalar um programa de acadêmicos florestais, à medida que os programas continuam a crescer e se expandir. Um ancião de uma das vilas nos disse: “Os acadêmicos florestais sabem muito; eles estão prontos para herdar o projeto. Até a geração mais jovem está envolvida. Você pode ver os desenhos do que eles pensam sobre a floresta: conservação, pesca e proteção contra erosão.”

Fontes alternativas de renda foram desenvolvidas para membros da comunidade que antes dependiam do mangue para seu sustento. A promoção do ecoturismo, práticas de aquicultura sustentável e o cultivo de produtos derivados de manguezais (como o mel produzido de flores do mangue) estão contribuindo como possibilidades de renda alternativas e adicionais para as comunidades. Em uma das vilas, um grupo de mulheres arrecadou fundos para construir um calçadão e criaram um passeio a pé acessível para apresentar sua floresta aos visitantes, uma promissora iniciativa empreendedora de ecoturismo.

O MP e o VBF foram pensados como uma estratégia de vinte anos para verificar a validade e o valor dos créditos, conforme orientado por organizações globais como o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas. Os esforços para economizar carbono devem ser medidos e verificados com precisão a fim de garantir que o armazenamento seja real e permanente. A saúde da floresta e o crescimento contínuo (por exemplo, altura das árvores e largura do tronco) são medidos várias vezes ao ano pelos moradores, de acordo com diretrizes internacionais, para estimar quanto carbono está armazenado nas árvores e no solo dos manguezais.

Os créditos de carbono gerados pelo MP e pelo VBF são verificados externamente a cada cinco anos por uma organização independente. A verificação transparente feita por terceiros garante ao mercado que a comunidade tenha implementado com sucesso (e de forma mensurável) seus planos de conservação e reflorestamento. O processo de verificação inclui uma revisão dos documentos de planejamento produzidos no início do projeto, visitas às florestas, análise contínua de dados e avaliações de conformidade.

O Plan Vivo, por sua vez, valida e aprova a emissão de créditos de carbono para venda nos mercados globais a cada ano. Todos os

dados estão disponíveis no site do Plan Vivo. Vendedores de créditos baseados na África que conhecemos no Quênia expressaram confiança na veracidade e na validade das iniciativas de carbono azul patrocinadas pela Aces e pelo Plan Vivo, observando como o MP e o VBF se destacam em comparação com outros esquemas de carbono azul. Em vez de prometer cocriação comunitária e transparência, eles exigem isso e são responsabilizados por validadores e auditorias de terceiros, disseram os vendedores.

### SOLUÇÕES LIDERADAS PELA COMUNIDADE

O potencial de ambos os projetos vai muito além da redução de carbono – eles oferecem um modelo de abordagem centrada na comunidade para o desenvolvimento sustentável. Especialistas da área destacam que o sucesso desses dois esquemas de crédito de carbono deve-se em grande parte ao fato de serem projetados, implementados e mantidos pelas comunidades locais.

“O desafio é estabelecer a propriedade”, explicaram especialistas do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. “Se as pessoas acharem que [o projeto] pertence a agentes externos, isso pode prejudicar a sustentabilidade.” Essa opinião é compartilhada por especialistas do IISD: “Em termos de iniciativas globais versus iniciativas locais, a verdadeira resiliência surge no nível local”, afirma Bassi.

Como principais usuárias e guardiãs dos manguezais que as cercam, as comunidades costeiras desempenham um papel crucial na conservação e no reflorestamento desses ecossistemas. Ressaltar os benefícios locais é essencial para membros de comunidades marginalizadas no Sul Global, que, apesar de contribuírem menos para as mudanças climáticas, enfrentam suas consequências mais severas.

Entretanto, não podemos presumir que as comunidades, em especial aquelas com poucos recursos, conservarão e sustentarão seus ecossistemas naturais apenas por um compromisso ético com o meio ambiente. Embora esses esforços tenham impactos positivos no ambiente, não se pode esperar que comunidades empobrecidas

**Mercado central da vila de Vanga, onde vendedores de Vanga, Kiwegu e Jimbo comercializam seus produtos, como peixes frescos, cestarias e tecidos**



assumam a responsabilidade pelo combate às mudanças climáticas apenas porque é a coisa certa a fazer – em especial considerando as emissões de carbono desproporcionais e a falta de remediação por países ricos, como os Estados Unidos. A proteção e a restauração de recursos ambientais não podem ser alcançadas simplesmente cercando esses locais, sobretudo no caso de comunidades que dependem desses recursos para o seu sustento.

Práticas sustentáveis exigem alinhamento com as necessidades, interesses e prioridades das partes interessadas. “Sinto como se eu fosse uma ponte enfrentando a crise das mudanças climáticas”, diz Mwanarusi Mwafrica, coordenadora do VBF. “Venho da comunidade costeira aqui no Quênia, então sinto esse apego aos recursos costeiros.”

A conservação e o reflorestamento de manguezais melhoraram a qualidade de vida dos moradores e apoiaram o desenvolvimento comunitário nas baías de Gazi e Vanga. Por meio de reuniões regulares nas vilas, os moradores participam ativamente na decisão sobre como os rendimentos dos créditos de carbono devem ser usados. Enquanto a vila de Gazi escolheu investir em projetos de água potável, a de Jimbo, na baía de Vanga, usou os fundos gerados com a venda de créditos de carbono para construir na escola local o laboratório de ciências já mencionado. Quando visitamos a sala de aula recém-renovada, vimos bancadas de laboratório equipadas,

bancos de Bunsen e pias com água corrente. O desempenho acadêmico aumentou de forma significativa, e um ancião nos contou que “a vila recentemente comemorou seu primeiro ganhador de uma bolsa de estudos em ciências, que está indo para a universidade”.

O controle comunitário vai além das decisões sobre como gastar os ganhos com a venda dos créditos de carbono. O MP e o VBF usaram as Associações Comunitárias de Florestas (CFAs, na sigla em inglês) do Quênia como mecanismo administrativo para facilitar o envolvimento local no design e na implementação de suas iniciativas de carbono azul. As CFAs são comitês eleitos e liderados pela comunidade, com direitos e responsabilidades delineados para coadministrar as florestas e os recursos florestais, em conjunto com um coordenador de projeto, um funcionário pago que gerencia as operações diárias. As CFAs incluem diversos grupos responsáveis por atividades sustentáveis, como conservação de florestas, reflorestamento, coleta e apicultura.

O Plano de Gestão Florestal Participativa, cocriado com os moradores e o Serviço Florestal do Quênia (KFS, na sigla em inglês), define os papéis e compromissos de todas as partes interessadas. Já o Documento de Design do Projeto, desenvolvido pela Aces com organizações parceiras como a CFA, o KMFRI e o KFS, detalha como os membros da comunidade elaboram e gerenciam esses projetos. O Documento inclui a regra de que pelo menos 60% das

FOTO CORTESIA DE THE REACH ALLIANCE



receitas da venda de créditos de carbono devem ser direcionadas ao desenvolvimento comunitário.

Os coordenadores de projeto devem tornar público o balanço financeiro (receitas e despesas) das iniciativas de crédito de carbono para que todos os moradores possam ter acesso a ele. Esse processo formaliza os direitos de posse das comunidades sobre a área do projeto, um reconhecimento da histórica marginalização e expropriação das terras nativas e de suas comunidades.

Parcerias de longa data com instituições governamentais e acadêmicas, como o KMFRI e a Universidade Napier de Edimburgo, desenvolveram a capacidade local por meio da introdução de melhores práticas para conservação, reflorestamento, medição, coleta de dados e monitoramento de manguezais. O KMFRI treinou moradores em ambos os locais para medir o diâmetro dos troncos, coletar amostras de solo e cultivar mudas de mangue.

Quando visitamos as áreas reflorestadas, um líder da CFA nos mostrou técnicas de reflorestamento implementadas em uma antiga planície salina abandonada. Com a assistência do KMFRI, ele e outros moradores adotaram técnicas hidrológicas inovadoras, como construção de diques e escavação de trincheiras, para promover o crescimento de mangue em áreas mais afastadas da costa. Os diques reduzem o sal e aumentam a temperatura aos poucos, criando, ao longo do tempo, um ambiente mais natural para o mangue.

Os anciãos das vilas usam formas tradicionais de narrativa para destacar as vantagens da conservação para as comunidades. Eles descrevem como a vida marinha prospera e como a pesca era abundante graças a um ecossistema saudável de manguezais. Eles explicam que “cortar os mangues faz os peixes desaparecerem”. Além disso, destacam como os manguezais ajudam na qualidade do ar: “Olhem para as pessoas em Nairóbi; elas não respiram ar fresco como nós. Nossos manguezais nos fornecem ar limpo e saudável”.

Adotar uma abordagem que priorize a comunidade nas etapas iniciais do design e da implementação do projeto, além de uma divisão equitativa dos benefícios, promove um forte senso de pertencimento entre os moradores. “Este projeto é nosso; pertence à comunidade. Cada morador é membro”, disse Ali Salim Shufa, presidente do MP em 2019.

#### REPLICANDO EM MAIOR ESCALA

**O** MP e o VBF são exemplos de iniciativas de desenvolvimento bem-sucedidas em pequena escala e resilientes às mudanças climáticas, projetadas, adaptadas e sustentadas em vilarejos da costa do Quênia. Essas iniciativas se provaram eficazes no manejo de manguezais, na geração de recursos essenciais para prioridades de desenvolvimento e na capacitação de comunidades para a sustentabilidade a longo prazo. Em resumo, elas deveriam ser ampliadas e replicadas.

Como podemos replicar numa escala maior intervenções comunitárias bem-sucedidas em outros lugares de difícil acesso? Em vez de pensar na ampliação como o processo de transformar coisas “pequenas” em coisas “grandes”, o MP e o VBF nos convidam a considerar como replicar de forma eficiente peque-

nas iniciativas que funcionam, para que, juntas, elas tenham um impacto significativo. Replicar para expandir exige que as intervenções locais sejam enraizadas, replicáveis, sustentáveis e valiosas para as comunidades.

Primeiro, a iniciativa deve estar enraizada na comunidade local e refletir suas circunstâncias e seu contexto. Garantir que a comunidade se aproprie do projeto, possibilitando que os locais cocriem a iniciativa, participem como parceiros em sua implementação e trabalhem como principais partes interessadas na sua sustentabilidade a longo prazo, é essencial para o sucesso do MP e do VBF. A capacitação tem garantido que os moradores possam adaptar continuamente suas estratégias para conservar os manguezais e gerar renda. “A conservação e a restauração de manguezais não são apenas uma fonte de sustento para mim, mas um reflexo do esforço da minha comunidade e do apoio dos parceiros do projeto, que me fazem imaginar um amanhã melhor”, diz Mwafrika.

Como demonstram as vilas de Gazi e Vanga, o contexto local importa muito. Comunidades enraizadas na iniciativa de carbono azul conseguem abordar melhor suas necessidades sociais e econômicas. Enraizar um projeto de carbono azul em outro contexto – como em localidades que dependem ainda mais da exploração de manguezais – exige diferentes considerações e estratégias de conservação.

Segundo, as características centrais dos projetos de carbono azul precisam ser replicáveis em diferentes cenários. Em um artigo publicado em 7 de agosto de 2014 no site da *Stanford Social Innovation Review*, Joseph Wong, Stanley Zlotkin, Carmen Ho e Nandita Perumal argumentaram que, apesar da necessidade de personalização local na implementação de uma intervenção, ampliar exige identificar o que eles chamam de “núcleo de eficiência replicável”. Em outras palavras, a replicação não exige copiar as intervenções locais por completo, mas sim replicar apenas o mecanismo central da solução, em torno do qual as especificidades locais podem ser ajustadas para atender às necessidades da comunidade.

Nos casos do MP e do VBF, o núcleo de eficiência replicável é o que identificamos como o ciclo virtuoso, no qual os esforços locais para conservar os manguezais geram vendas de créditos de carbono, que, por sua vez, trazem renda para as vilas investirem no desenvolvimento local. As formas específicas de alcançar esse ciclo variam entre as comunidades (como diferentes estratégias de conservação e de reflorestamento e diferentes ecossistemas e assim por diante), mas, em essência, cada comunidade pode replicar as principais características da conservação de manguezais, da venda de créditos de carbono e do investimento em desenvolvimento e capacitação locais.

**Uma caixa d'água foi instalada na divisa entre a área residencial e a rua principal da vila de Gazi, com recursos provenientes da iniciativa Mikoko Pamoja**





Terceiro, intervenções replicadas, como iniciativas de carbono azul em pequena escala, precisam ser sustentáveis a longo prazo. Para ampliar em escala e com sucesso soluções de desenvolvimento, as comunidades precisam ter a capacidade de manter as iniciativas e devem se beneficiar continuamente de seus esforços. Intervenções não podem ser ampliadas como soluções de curto prazo e insustentáveis.

Para o MP e o VBF, por exemplo, a sustentabilidade a longo prazo dos projetos de carbono azul foi alcançada por meio de parcerias de capacitação entre moradores e cientistas. Ambas as iniciativas são apoiadas por associações comunitárias locais de florestas, e planos de manejo florestal específicos para o contexto contribuem para sua sustentabilidade a longo prazo. As receitas geradas pela venda de créditos de carbono – e, mais importante, a viabilidade de longo prazo dos mercados globais de créditos de carbono que garantem essas receitas – asseguram que os moradores continuem comprometidos com o manejo sustentável de seus manguezais e ecossistemas marinhos.

Por fim, a promessa de replicar para expandir exige que as iniciativas continuem agregando benefícios diversificados às comunidades locais. Os resultados gerados e entregues pelo MP e pelo VBF – da melhora na pesca e a criação de meios de vida alternativos até a renda com créditos de carbono – demonstram a relevância dessas intervenções. Além disso, os papéis fundamentais desempenhados pelas CFAs e outras organizações comunitárias destacam valores que vão além da simples gestão de manguezais,

como empoderamento, pertencimento e autodeterminação das comunidades.

Ao desenvolver e implementar soluções locais para desafios críticos, como os enfrentados nas baías de Gazi e Vanga, comunidades costeiras remotas criaram novos modelos de impacto liderados pela comunidade, redes ampliadas de partes interessadas e mais capacidade para garantir que essas iniciativas perdurem ao longo do tempo. Muitas vezes negligenciadas, exatamente por serem pequenas e remotas demais para crescer, iniciativas como o MP e o VBF exemplificam o que é possível e sustentável quando essas comunidades se veem obrigadas a criar seus próprios ciclos virtuosos de proteção ambiental, desenvolvimento econômico local e pertencimento comunitário. ●

**MARIA MEDELEANU** é membro da Equipe Quênia na Reach Alliance. Tem doutorado em fisiologia (especialização cardiovascular e respiratória) pela Universidade de Toronto com especialização colaborativa em políticas de saúde pública na Escola de Saúde Pública Dalla Lana.

**FRANK MAZZA** é membro da Equipe Quênia na Reach Alliance e doutor em fisiologia (especialização em neurociência) pela Universidade de Toronto.

**THAISA TYLINSKI SANT'ANA** é membro da Equipe Quênia na Reach Alliance e bacharel em biotecnologia pela Universidade de Toronto.

**FATIMA FORMULI** é membro da Equipe Quênia na Reach Alliance e bacharel em estudos de saúde mental pela Universidade de Toronto.

**JOSEPH WONG** é professor e titular da Cátedra de Pesquisa do Canadá em ciência política e vice-presidente internacional da Universidade de Toronto.

# Carbono azul nos manguezais do Brasil

**Estudo aponta que manguezais brasileiros armazenam 1,9 bilhão de toneladas de CO<sub>2</sub>, que podem gerar até US\$ 190 bilhões em créditos de carbono**

POR CAROLINA DE ASSIS

**O**s manguezais brasileiros estão distribuídos por 300 municípios em 16 dos 17 estados litorâneos do país – do Amapá a Santa Catarina –, com maior concentração em Pará, Maranhão e Amapá. Eles armazenam 1,9 bilhão de toneladas de CO<sub>2</sub>, que podem gerar de US\$ 8,7 bilhões a US\$ 190 bilhões em créditos de carbono para as comunidades que vivem nesse ecossistema e se dedicam à sua conservação.

Esses cálculos são parte do estudo *Oceano sem mistérios: carbono azul dos manguezais*, publicado em outubro de 2024 e realizado pelo projeto Cazul, da ONG Guardiões do Mar, com apoio da Fundação Grupo Boticário.

O projeto mapeou a área de manguezais no Brasil usando imagens de satélite e encontrou 13,9 mil km<sup>2</sup> de manguezais ao longo da costa brasileira – área equivalente a nove vezes o tamanho da cidade de São Paulo. Depois, estimou o estoque de carbono nessa área (1,9 bilhão de toneladas), seu valor no mercado voluntário de créditos de carbono (US\$ 4,6 por tonelada de CO<sub>2</sub>) e sua precificação desejável para uma economia de baixo carbono (US\$ 100 por tonelada).

A analista ambiental Laís Oliveira, uma das idealizadoras do Cazul e sua líder executiva, dedica-se a esse universo desde 2015. Naquele ano, ela começou a atuar como voluntária na Área de Proteção Ambiental de Guapi-Mirim, onde fica a maior área de manguezal preservada do estado do Rio de Janeiro. Já em 2018, Oli-




veira desenvolveu um estudo sobre como propriedades privadas dentro da unidade de conservação que estavam sendo usadas para a agropecuária poderiam gerar créditos de carbono com a regeneração dos manguezais.

“A justificativa para a degradação ambiental é sempre o progresso econômico”, diz Oliveira, que acredita ser impossível atribuir um preço à natureza, pois seu valor é inestimável. No entanto, considera necessário mostrar que se pode gerar lucro a partir da manutenção das florestas, sem substituí-las por atividades predatórias. “Trazer esses números à tona é fun-

damental para que as pessoas enxerguem alternativas econômicas viáveis, sem que a única opção pareça ser a destruição de um manguezal.”

O projeto Cazul mantém uma plataforma online interativa que disponibiliza os dados levantados pela equipe no mapeamento dos manguezais. Segundo Oliveira, o Cazul está em busca de novos financiadores para seguir atualizando os dados na plataforma e mostrar a evolução do ecossistema no país, assim como mapear as iniciativas de conservação que já estejam vendendo ou que possam vender créditos de carbono.



Área de manguezal no Parque Natural Municipal Barão de Mauá, na margem da baía de Guanabara, no estado do Rio de Janeiro

“Trazer esses números à tona é fundamental para que as pessoas enxerguem alternativas econômicas viáveis, sem que a única opção pareça ser a destruição de um manguezal”

#### **MERCADO REGULADO**

O Brasil deu o primeiro passo para a regulamentação do mercado de créditos de carbono em dezembro passado, com a sanção da lei 15.042/2024, que instituiu o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE). O mercado regulado de carbono no país funcionará com base no sistema *cap and trade*. Nesse modelo, o governo estabelece um limite máximo de emissões para o país e distribui ou leiloa Cotas Brasileiras de Emissão (CBEs) para as empresas, que podem usá-las para compensar suas emissões ou negociá-las no mercado.

Empresas que emitem anualmente entre 10 mil e 25 mil toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente (tCO<sub>2e</sub>) – medida usada para comparar o impacto de diferentes gases de efeito estufa na atmosfera – deverão apresentar um plano de monitoramento e submeter relatórios anuais ao órgão gestor do SBCE. Já as empresas que ultrapassam 25 mil tCO<sub>2e</sub>, além dessas obrigações, terão de reduzir gradualmente suas emissões. O governo poderá aplicar sanções às empresas que não se adequarem às normas.

O setor de mudanças de uso da terra e florestas, que compreende principal-

mente o desmatamento, é o principal responsável pelas emissões no Brasil, liberando mais de 1 bilhão de toneladas de CO<sub>2</sub> na atmosfera em 2023 (46% do total). A agropecuária representou 28%, a geração de energia respondeu por 18% e os setores de resíduos e processos industriais contribuíram com 4% cada, segundo o Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG) do Observatório do Clima.

Apesar do alto impacto ambiental, a “produção primária agropecuária” não estará submetida “a obrigações impostas no âmbito do SBCE”, estabelece a lei. ●

# A força das estratégias coletivas

**Estratégias controladas por financiadores costumam acentuar o desequilíbrio de poder entre doadores e beneficiários e privilegiar resultados mensuráveis e de curto prazo, limitando o impacto da filantropia. Estratégias construídas de forma coletiva são mais eficazes para enfrentar desafios globais e sistêmicos**

POR JORDAN FABYANSKE, SONILA COOK E MARIAH LEVIN

Ilustrações de Juan Bernabeu

É PRÁTICA COMUM QUE FINANCIADORES DEFINAM PAUTAS, ditem prioridades e decidam como alocar recursos – em suma, que “controlem” estratégias de impacto social. Na disputa por fundos, potenciais parceiros desenham propostas que buscam refletir a estratégia de possíveis doadores, não raro adaptando-se às expectativas e exigências deles, em vez de partir de sua própria expertise. Nosso trabalho de cocriação e gestão de iniciativas de mudanças sistêmicas na Dalberg Catalyst, entidade sem fins lucrativos, leva-nos a crer que o controle de estratégias por financiadores pode estar limitando a capacidade do setor para enfrentar os desafios mais importantes do mundo.

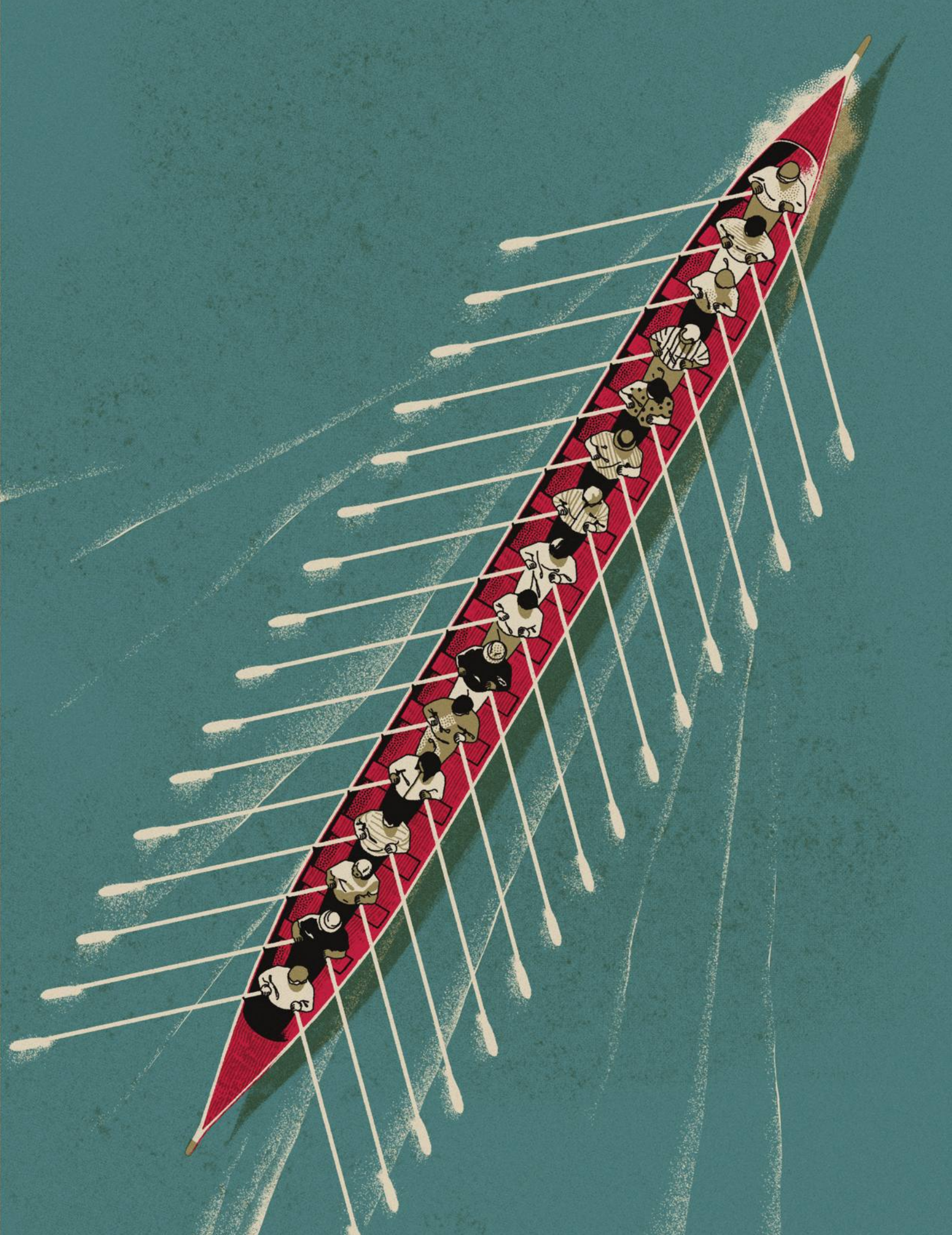
Para que uma estratégia seja transformadora – ou seja, para que mude a maneira como partes de um sistema operam e interagem entre si –, é preciso que ela seja coletiva. Portanto, doadores e parceiros devem ter uma intenção compartilhada de reequilibrar dinâmicas de poder e aceitar a incerteza e a experimentação. O controle coletivo começa como um compromisso compartilhado, fundado em uma compreensão comum da situação. E produz uma ação colaborativa que impulsiona a transformação, já que os parceiros têm maior agência e dividem responsabilidades, os pontos fortes de cada um concorrem para diversos objetivos simultaneamente e suas ações ganham mais agilidade.

---

#### Por que publicamos este texto

Também no Brasil, financiadores com frequência impõem agendas e limitam a autonomia das iniciativas que apoiam. O artigo oferece insights valiosos para aprimorar práticas filantrópicas e fortalecer o ecossistema de impacto social no país.





Traçar e executar estratégias de controle coletivo não é um processo simples. Exige abertura para questionar o *status quo*, discutir valores e comprometer-se com a colaboração. É verdade que o envolvimento de todo um universo de atores pode gerar impasses e produzir soluções de difícil redimensionamento e replicação em outros contextos. Mas, sem esse controle coletivo, doadores e parceiros tendem a adotar estratégias voltadas à solução de problemas definidos de forma muito restrita e à produção de resultados quantificáveis, trocando a transformação sistêmica por ganhos de curto prazo e negligenciando os desafios mais complexos e urgentes da atualidade.

Com base em nossa experimentação, pesquisa e aprendizado, queremos trazer uma perspectiva mais matizada a apelos recentes por uma filantropia baseada na confiança e por mudanças sistêmicas colaborativas. Doadores devem compartilhar com seus parceiros a responsabilidade e o controle de estratégias para a promoção de agendas de transformação. Mostramos como parceiros e financiadores podem ampliar seu impacto com estratégias de controle coletivo apoiadas por facilitadores (mais precisamente, orquestradores de sistemas). Estratégias de controle coletivo podem gerar aprendizado, inovação colaborativa e mudanças profundas de mentalidade, na dinâmica de poder, nas normas, políticas e estruturas de sistemas financeiros e econômicos. Estamos empolgados com seu potencial para ajudar a conceber e concretizar uma sociedade mais justa, inclusiva e regenerativa para todos.

### **Limitações das estratégias controladas por financiadores**

**D**oadores vêm testando maneiras distintas de enfrentar problemas globais. No meio filantrópico e no da inovação social, certos líderes acreditam que a filantropia estratégica fracassou e propõem modelos com maior participação da sociedade. Outros acreditam que a filantropia estratégica está viva e segue em constante adaptação e aprimoramento. Muito já se falou sobre o ritmo notável e a flexibilidade da filantropia praticada por MacKenzie Scott, que questiona velhas normas sobre como e quanto doar. A *Philanthropy Together*, iniciativa global para democratizar e diversificar as doações de caridade, tem destacado a importância das colaborações filantrópicas em geral e, em especial, daquelas focadas em equidade e prestação de contas. Essas colaborações apresentam um potencial único para superar barreiras tradicionais de financiamento, apoiar movimentos inteiros de forma estratégica e dividir custos e riscos entre financiadores. Exemplos recentes de organizações dedicadas a promover mudanças transformadoras reforçam a importância de recursos não monetários – incluindo inteligência contextual, capacitação técnica, redes de relacionamentos, advocacy e influência – aportados por outros atores, não só os próprios filantropos.

Isso posto, estudos realizados nos últimos anos demonstram que ainda é difícil arrecadar fundos para projetos de longo prazo voltados à promoção de mudanças sistêmicas, como advocacy e

mobilização comunitária.<sup>1</sup> Iniciativas com potencial transformador não recebem recursos suficientes para concretizá-lo. Ou, nos raros casos em que recebem, doadores tendem a limitar a agilidade, a criatividade, o empreendedorismo e a colaboração de parceiros com incentivos distorcidos, prazos limitados e outros entraves. O fato de os sistemas financeiros não estarem abordando as crises globais (e de por vezes até agravá-las) tem despertado em toda sorte de doadores o desejo de alocar capital de forma mais sistêmica. Em janeiro passado, pioneiros do investimento de impacto, filantropos, instituições financeiras, especialistas em finanças, acadêmicos e agentes de mudança social se reuniram no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) para explorar o potencial do investimento sistêmico, metodologia que incorpora o raciocínio sistêmico à lógica de investimentos e reimagina sistemas financeiros. Eles reconheceram que, na maioria dos casos, fluxos de capital financeiro, mesmo aqueles voltados à promoção de resultados sociais, perpetuam mentalidades e dinâmicas de poder predominantes, em vez de viabilizarem transformações em sistemas como energia, uso da terra, infraestrutura, indústria, transporte e cidades.

Em 2023, fomos facilitadores em um experimento que buscava entender o que impede doadores de apoiar iniciativas de mudanças sistêmicas. Com parceiros como Fundação Bill & Melinda Gates e Catalyst 2030, além de representantes de Ashoka, Echoing Green, Fundação Skoll e Fundação Schwab pelo Empreendedorismo Social, ajudamos a criar um programa-piloto, o Catalyst Hub. O objetivo era apresentar a mais de 30 doadores dez iniciativas lideradas por especialistas em mudança de sistemas em busca de investimento. Depois de entrevistas em profundidade com os líderes, apresentamos argumentos para o investimento na aceleração dos projetos, incluindo evidências de seu histórico de realizações e do financiamento necessário para ampliar seu impacto. Também investimos em uma agenda de aprendizado para verificar como se dava o encontro entre doadores e parceiros, contando com o feedback de mais de cem pessoas de diferentes organizações – das quais cerca da metade eram doadores e metade consultores de doadores ou agentes de mudança – para entender melhor as parcerias de financiamento.

Apesar da robustez das evidências a favor das dez iniciativas, somente uma atraiu interesse e promessas de financiamento. A fim de compreender esse resultado decepcionante, decidimos tornar a agenda de aprendizado o foco principal do Catalyst Hub. Em meio ao crescente desejo de financiamento para mudanças sistêmicas e críticas à qualidade e à quantidade dos recursos disponíveis, por que ainda há relutância em bancar atores engajados em projetos transformadores?

Parte dos financiadores expressou frustração com a mudança sistêmica propriamente dita. Muitos se queixaram da natureza confusa e não linear do processo, no qual inúmeros fatores – muitos fora do controle de beneficiários – contribuem para o sucesso ou o fracasso. Muitos preferiam investir em algo que trouxesse resultados concretos e diretamente vinculados ao seu financiamento, ainda que o potencial de transformações em larga escala fosse reduzido. Outros se incomodavam com o vocabulário da mudança sistêmica. Havia preocupação com o que um entrevistado chamou de “*system washing*”: usar um discurso pomposo para falar de ini-

ciativas de mudança social modestas, de escopo reduzido. Essas reflexões sugerem que a expressão “mudança sistêmica” virou um modismo, sem ligação com o sentido original de transformação expressiva. A tendência é agravada quando potenciais beneficiários de recursos incorporam essa linguagem a suas propostas para atender às prioridades de doadores, sem de fato entender ou abordar um sistema. Isso mina a credibilidade e o valor de iniciativas legítimas de mudança sistêmica.

A relutância de financiadores partia, sobretudo, da convicção de que iniciativas do gênero estavam, no momento, “descasadas da estratégia”. Ou seja, eles já tinham traçado estratégias com áreas prioritárias ou abordagens específicas e queriam destinar seus recursos a quem se adequasse a elas. Iniciativas e líderes que tínhamos reunido não casavam com as prioridades estratégicas desses financiadores. Como sua estratégia já estava definida, pareciam achar que cabia a eles decidir que trabalho deveria ou não ser feito em áreas de seu interesse – e não aceitavam incorporar outras opiniões ou apoiar parceiros que divergiam de suas prioridades.

Essas entrevistas nos fizeram perceber que quando financiadores controlam a estratégia da concepção à execução, a descoberta de soluções eficazes e de longo prazo para desafios complexos sai prejudicada. Muitos financiadores consultam as partes interessadas ao atualizar suas estratégias, mas o engajamento dessas partes durante um momento específico de um processo que termina a portas fechadas tende a priorizar as perspectivas, as crenças e os preconceitos daqueles que estão na sala. Uma estratégia que pretenda abordar causas profundas de problemas complexos, da sociedade e do planeta, não pode ser traçada e conduzida por um único financiador – menos ainda por um indivíduo ou grupo de organizações com uma visão uniforme. Da mesma forma, várias estratégias de financiamento díspares e postas em prática por financiadores isolados não vão garantir a coordenação necessária para promover mudanças transformadoras.

A consequência de estratégias controladas por quem financia é tornar doadores e parceiros:

- *Desconectados* | Quando cada financiador tem um entendimento próprio da situação e do que considera importante, a conversa não avança. A tendência é focar em objetivos isolados em áreas específicas, promovendo intervenções pontuais que não cul-

minam em uma agenda integrada, e negligenciar oportunidades de apoiar metas ou setores adjacentes, mesmo quando as vantagens disso são evidentes.

- *Superficiais* | Financiadores priorizam resultados a curto prazo, mensuráveis e diretamente atribuíveis a seu investimento, em geral na suposição de que tais resultados podem contribuir para algo maior. Financiadores e parceiros subutilizam ativos e capacidades uns dos outros, incluindo conhecimento e capital social.

- *Rígidos* | Financiadores não adaptam objetivos e abordagens à medida que as circunstâncias mudam, focando em soluções que possam ser definidas de antemão e implementadas de forma estrita, conforme sua estratégia ou perspectiva. Não há espaço para conquistar confiança mútua e trabalhar em conjunto para lidar com desafios ou oportunidades inesperadas.

A maioria dos financiadores entrevistados reconheceu que a mudança sistêmica exige um financiamento maior e melhor de modo geral. E admitiu que um volume excessivo de doações foca em resultados de curto prazo. A maioria entende que a transformação sistêmica requer múltiplas fontes de financiamento para criar condições que viabilizem a mudança. Concluímos que, apesar do interesse em mudar sistemas, muitos financiadores acabam traçando estratégias de modo convencional por não enxergarem uma via alternativa clara ou por não terem apoio para segui-la.

### Características das estratégias controladas coletivamente

**E**stratégias convencionais, controladas por financiadores, podem ser adequadas para enfrentar problemas que demandam soluções técnicas e se prestam a convocatórias sob medida. No entanto, são estratégias que tendem a reforçar desequilíbrios de poder, pois deixam ao financiador ou grupo de financiadores – e não à comunidade e seus parceiros – a palavra final sobre qual trabalho terá suporte financeiro. Estratégias ditadas pela visão de uma organização isolada não sustentam a transformação sistêmica.

Facilitar o diálogo entre atores do campo exige tempo e esforço. Há quem sinta dificuldade em compreender o propósito de investir tempo e energia para chegar a um entendimento comum. Mas esse processo constrói uma base de confiança entre parceiros

ca, que só se tornará realidade quando cada estratégia for embasada, desenvolvida e implementada por um conjunto de parceiros.

Financiadores e parceiros unidos em uma estratégia de controle coletivo são mais eficazes porque há um espírito compartilhado de agência e responsabilidade: a estratégia é de todos, cabe a todos melhorá-la ou mudá-la, e é responsabilidade de todos levá-la adiante. Esse controle coletivo envolve um reequilíbrio de poder entre quem desembolsa e quem recebe os recursos. Mas não estamos sugerindo que financiadores sejam meros espectadores. Controle coletivo significa que anseios e prioridades de todo um grupo são definidos em conjunto – inclusive por financiadores – e todo o grupo contribui para abordar e continuamente transformar essas prioridades.

Uma estratégia controlada coletivamente ajuda a manter inovadores sociais e seus financiadores alinhados, coesos e ágeis por comportar três características:

*Reunir representantes de todo o campo e cocriar uma narrativa holística.* | Criar uma estratégia cujo controle é coletivo significa reunir atores que compartilhem o mesmo espírito de urgência e responsabilidade e que tenham experiência relevante, conhecimento do contexto e um interesse direto nas consequências, além de autoridade e recursos para agir. Essa reunião pede um catalisador visionário que congregue os demais. Em geral, é uma voz respeitada no campo, um financiador ou um facilitador neutro. Esse catalisador é especialmente importante para unir parceiros que normalmente não somariam esforços, por competir por recursos ou outras razões. Facilitar o diálogo entre atores do campo exige tempo e esforço. A princípio, há quem sinta dificuldade em compreender o propósito de investir tempo e energia para chegar a um entendimento comum. Mas esse processo constrói uma base de confiança entre parceiros, permitindo que elaborem conjuntamente uma narrativa sobre sua realidade – individual e coletiva –, desafios interligados e suas causas, além de possíveis futuros. A narrativa comum que emana disso é a base para o campo se aglutinar. Em geral, é preciso muita conversa e a inclusão de outros atores para garantir que todo o campo seja representado.

A coalizão multissetorial Preventing Pandemics at the Source (PPATS) é um exemplo de colaboração entre atores de um setor para criar, juntos, uma estratégia de controle coletivo. A PPATS começou a tomar forma em meados de 2020, quando a pandemia

de covid-19 fechava fronteiras mundo afora. Cientes de um desafio sistêmico crítico, mas comumente negligenciado – a transmissão de doenças de animais para humanos, origem de quase todas as pandemias virais dos séculos 20 e 21<sup>2</sup> –, Sonila Cook, CEO da Dalberg Catalyst (e coautora deste artigo), e Nigel Sizer, ex-presidente da Rainforest Alliance, reuniram 40 líderes mundiais das áreas da saúde e da conservação ambiental. Esse grupo somava uma mescla de conhecimento técnico e de experiência em distintos contextos. Guiado por cientistas e ativistas comunitários das áreas da saúde e da conservação, o grupo compreendeu o amplo, concreto e multiplicador impacto dos benefícios da prevenção de zoonoses. Ao mesmo tempo, sabia que líderes da saúde no mundo todo seguiam indiferentes ou céticos em relação a essas iniciativas, pois julgavam que o problema era inevitável e que melhor seria monitorar e conter novas doenças nos países onde surtos geralmente ocorrem.

O grupo concluiu que era preciso uma nova narrativa, que mostrasse como a prevenção na origem era essencial. Prevenir a transmissão interespecies é uma medida equitativa e abrangente, já que ajuda todo mundo em todo lugar (diferentemente de medidas de contenção como medicamentos e vacinas, aplicadas de forma desigual).<sup>3</sup> Além disso, ações como a redução do desmatamento ajudam a mitigar mudanças climáticas e a perda de biodiversidade, e a um custo bem menor do que enfrentar pandemias.<sup>4</sup> Logo, iniciativas de enfrentamento de pandemias deviam incluir prevenção (em particular na transmissão interespecies), não só preparação e resposta. Ancorada no conhecimento científico sobre a origem de pandemias, a narrativa sobre a transmissão viral entre espécies norteou o trabalho da PPATS, deixando claros princípios, valores e lógica da coalizão na busca por uma mudança transformadora. Construir essa narrativa conjuntamente foi um processo. A prevenção de zoonoses não era comumente discutida entre esferas distintas como a da conservação ou a da saúde global e foi preciso a contribuição de diversos atores, incluindo aqueles que trabalham com surtos de novas doenças infecciosas, para contextualizar evidências e trazer para o primeiro plano a perspectiva de comunidades.

O passo seguinte foi difundir amplamente a narrativa da prevenção, envolvendo ativistas e canais diversos para comunicar a mensagem como um marco crucial dentro e fora do grupo, o que incluiu o Congresso dos Estados Unidos, G20, Organização Mun-

Congregar um setor inteiro para desenvolver  
em conjunto uma narrativa e controlar  
coletivamente a estratégia diminui o risco de vieses  
e pontos cegos. O processo incorpora uma  
diversidade de perspectivas, ajudando  
a produzir uma visão holística

# CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS COLETIVAS

Estratégias coletivamente geridas promovem alinhamento, coesão e agilidade em todo o campo

<u>1.</u>	<u>2.</u>	<u>3.</u>
<u>ALINHAMENTO POR MEIO DE NARRATIVA E VISÃO</u>	<u>COESÃO POR MEIO DE METAS E FORÇAS COMBINADAS</u>	<u>AGILIDADE COM COMPARTILHAMENTO E AGÊNCIA</u>
Reúne evidências e compartilha perspectivas baseadas na experiência vivida	Traduz a visão em metas compartilhadas e interligadas	Cria espaços para compartilhar informações e ajustar prioridades
Identifica causas primárias e consequências futuras	Mapeia todos os seus recursos e capacidades	Adota uma abordagem de portfólio e abraça a experimentação
Alinha uma visão comum que reflita valores compartilhados	Identifica parceiros adicionais essenciais para o sucesso	Constrói confiança por meio da ação e do aprendizado mútuo
Usa narrativa e visão como referências para comunicação	Combina forças complementares para alcançar metas	Cultiva a generosidade no movimento

## FATORES DE SUCESSO:

Reconfigura o poder ao representar todo o campo  
Destaca uma pessoa ou equipe para orquestrar o sistema

dial da Saúde e Banco Mundial. Em julho de 2023, Neil Vora, conselheiro da Conservação Internacional para a iniciativa One Health, fez uma TED Talk sobre prevenção de pandemias na origem, transbordando o tema para além da área da saúde. Uma análise feita por um financiador da PPATS revelou que em 2023 houve um aumento de menções na mídia sobre transmissão viral interespecies em relação a pandemias; quase todas as menções estavam vinculadas a membros da coalizão.

Além de mudar a narrativa, a PPATS produziu avanços em políticas públicas nos últimos três anos, com o vocabulário da prevenção sendo incorporado a leis nos EUA e a diversos instrumentos globais de enfrentamento de pandemias. Atualmente, a coalizão copatrocinou a Comissão para a Prevenção de Transmissão Viral

Interespecies com a revista *The Lancet*, um dos principais periódicos médicos do mundo, para promover o conhecimento científico sobre o tema.

Congregar um setor inteiro para desenvolver em conjunto uma narrativa e controlar coletivamente a estratégia diminui o risco de vieses e pontos cegos, pois desde o início o processo incorpora uma diversidade de perspectivas, ajudando a produzir uma visão holística. Se a estratégia da PPATS não tivesse tido a participação de atores de todo o setor e não tivesse envolvido todos em um discurso coletivo sobre sua visão e o que seria necessário para materializá-la, é possível que não tivessem chegado a uma narrativa comum e confiável sobre a transmissão interespecies como a causa maior de pandemias. E iniciativas subsequentes de planejamento da coalizão, tomada de decisão, conscientização e defesa de políticas públicas teriam sido prejudicadas sem uma visão clara e comum do mundo que estavam construindo. A estratégia controlada coletivamente – e o tempo e o esforço dedicados a sua criação e fortalecimento – fez a diferença, garantindo o alinhamento de parceiros em torno de um objetivo comum, com agência e responsabilidades compartilhadas para alcançá-lo.

A atuação de Sizer como orquestrador do sistema da coalizão, juntamente com o apoio estratégico e a condução de Cook, reforçaram o foco do grupo em uma narrativa comum. Parceiros tiveram de transcender objetivos isolados e deixar de lado o próprio ego para aproveitar uma oportunidade sem precedentes de promover transformações radicais em diversas áreas importantes simultaneamente. O sucesso da PPATS se deu, em parte, porque os parceiros sabiam que o

esforço de todos estava sendo facilitado por uma entidade neutra, que não competia por recursos nem buscava crédito pelo sucesso. Sizer e Cook pretenderam dar o exemplo de humildade e generosidade para toda a coalizão, e de um senso de responsabilidade comum pelo sucesso da estratégia. Membros da PPATS classificam a iniciativa como uma das coalizões mais colaborativas e de melhor desempenho de que já participaram.

Para ser completo, um universo de controladores parceiros também precisa contar com pessoas com autoridade e recursos para agir. No caso da PPATS, embora convidados, financiadores da área optaram por não se envolver logo no começo. Membros da coalizão compartilharam ativos de outra natureza (o próprio tempo) e avançaram por quase um ano antes que o primeiro apoio

# Em contraste com estratégias ditadas por financiadores, a GroundBreak adotou uma visão ampla dos pontos fortes dos membros da coalizão, incluindo parceiros financeiros, reconhecendo seu potencial e responsabilidade para apoiar uma série de metas interligadas

financeiro se materializasse. Porém, sem fundos suficientes para sustentar a campanha, a coalizão perdeu um tempo precioso levantando recursos, teve de alterar a sequência planejada de prioridades e não pôde aproveitar algumas oportunidades na hora certa. O exemplo da PPATS demonstra o poder desproporcional detido por financiadores. Quando filantropos decidem não investir – apesar de todo um setor se unindo para pedir seu apoio –, uma coalizão é quase obrigada a encerrar suas atividades conjuntas. A PPATS teve a sorte de atrair sete financiadores para a iniciativa. Mas, se tivesse contado com ao menos um doador âncora desde o início, teria sido possível agir de forma mais eficiente e decisiva.

*Definir metas com base na visão coletiva e na capacidade combinada de atingi-las.* | Assim como a PPATS, a GroundBreak Coalition foi outra iniciativa surgida de um longo período de envolvimento e construção de confiança entre distintos parceiros, que trabalharam para criar uma narrativa comum sobre sua realidade, desafios e visão para o futuro. Mas, ao contrário da PPATS, a GroundBreak contou desde cedo com o apoio financeiro e o espírito de responsabilidade de uma fundação filantrópica. E, em contraste com estratégias ditadas por financiadores, a GroundBreak adotou uma visão ampla dos pontos fortes de membros da coalizão, incluindo parceiros financeiros, reconhecendo seu potencial e responsabilidade para apoiar uma série de metas interligadas.

Em 2022, a diretora da Fundação McKnight, Tonya Allen, resolveu abordar a questão do racismo sistêmico e da equidade racial na região de Minneapolis-St. Paul, envolvendo mais de 170 indivíduos e 120 organizações em grupos de trabalho. A ideia era discutir as barreiras que impediam a criação de comunidades ambientalmente resilientes, como a dificuldade de acesso de pessoas negras a casa própria, imóveis para locação, empreendimentos comerciais, empreendedorismo e preparo climático. O grupo buscou saber quais ferramentas financeiras, se ampliadas, poderiam beneficiar a população negra em cada uma dessas esferas.

Desde o início, a Fundação McKnight procurou remanejar o poder por meio de uma liderança inclusiva e facilitadora. Por ser uma instituição local respeitada e comprometida com aquela região metropolitana, a fundação conseguiu promover um processo de cocriação com várias instituições, mobilizando uma equipe de três orquestradores encarregados de alinhar interesses e contribuições dos participantes com debates dirigidos e colaborativos. Cientes de

que a transformação não poderia ser efetivada por uma entidade isolada, a fundação ajudou a criar uma estrutura de governança interina com 40 representantes do empresariado, da sociedade civil e da filantropia. Esses líderes seguem trabalhando para a missão da GroundBreak como membros do conselho de liderança da coalizão.

A razão de ser da GroundBreak vinha do contexto local. Durante o processo de concepção, os envolvidos chegaram a um consenso: as crises de injustiça racial, econômica e climática que afligiam o país vinham de muito antes da pandemia de covid-19 e do assassinato de George Floyd em 2020 por um policial de Minneapolis. Seria preciso mudanças muito profundas para produzir um futuro de equidade racial em um clima político cada vez mais adverso. O grupo se comprometeu a remover obstáculos sistêmicos que impediam o acesso de pessoas negras ao capital necessário para comprar uma casa, criar ou expandir um negócio e investir em empreendimentos comerciais. A visão era a de um sistema financeiro renovado, capaz de canalizar altos volumes de capital para comunidades negras.

Os membros da coalizão GroundBreak converteram essa visão em metas que eram não só específicas, mensuráveis, realistas e com prazos definidos, mas interligadas e interdependentes. Entre essas metas estava garantir que 45 mil indivíduos de comunidades não brancas tivessem sua casa própria (11 mil delas especificamente para pessoas negras); que 23,5 mil famílias se instalassem de forma estável em imóveis com aluguel acessível; e concluir 60 empreendimentos comerciais liderados por pessoas negras e já adaptados a novas condições climáticas. Para atingir tais objetivos, seria preciso conseguir promessas de capital de US\$ 5,3 bilhões para os próximos anos, e o grupo identificou instrumentos e produtos financeiros para isso. Com o apoio da equipe de coordenação, ajustaram os objetivos tendo em vista que o sistema financeiro seria integrado, e não um conjunto desconexo de metas pouco viáveis. Ao considerar de forma conjunta subsídios, garantias, capital de baixo custo e programas de crédito especiais em um novo sistema regional de instrumentos financeiros, a GroundBreak calculou que, ao longo de uma década, US\$ 1,2 bilhão em capital flexível teria o poder de liberar US\$ 4,1 bilhões em capital no mercado privado.

As metas deram aos membros da GroundBreak uma visão privilegiada de suas vantagens e necessidades. Foi possível ver que, trabalhando juntos, eram mais fortes do que a soma de suas partes. Parceiros financeiros, por exemplo, perceberam que o diferencial



de cada um – sua expertise, seus relacionamentos ou sua capacidade de articulação – podia servir a várias metas simultaneamente se agissem como um coletivo. Guiados por necessidades e ideias da comunidade, e com um forte senso de responsabilidade para com o grupo, a Fundação McKnight e outros parceiros financeiros de primeira hora buscaram mais doadores. Em nome da coalizão, foram atrás de filantropos, bancos, governos, empresas e investidores para conseguir doações, garantias e capital de baixo custo, na crença de que instituições que controlam mercados financeiros têm um papel crucial na transformação desses mercados. Em outubro de 2023, parceiros financeiros da coalizão anunciaram compromissos de capital no total de US\$ 926 milhões – um marco inicial significativo na realização da visão da GroundBreak.

Coalizões efetivas como a GroundBreak têm metas coesas e, com a ajuda de orquestradores de confiança e credibilidade, seus membros são incentivados a reconhecer e aproveitar a contribuição que cada um pode dar. Essa consciência mais ampla dos pontos fortes de cada um é similar àquilo que o pesquisador do MIT Otto Scharmer e a inovadora social Eva Pomeroy descrevem como uma percepção maior tanto do “todo como do individual, possibilitando a liberdade de alinhar a atenção, a intenção e a agência individuais e coletivas”. Isso traz “um senso maior de possibilidades, no qual um futuro que parecia fora do alcance passa a estar dentro do horizonte viável e possível”.

*Manter a agilidade para garantir o dinamismo coletivo.* | Estratégias de transformação são necessariamente adaptativas, pois precisam se ajustar a sistemas complexos e dinâmicos. Estratégias coletivamente controladas são especialmente adaptativas, pois os envolvidos estão sempre aprendendo e trocando informações. Quando o senso de controle coletivo é forte, parceiros são proativos: dividem dados sobre oportunidades e riscos, trocam conhecimentos e lições, envolvem parceiros de áreas adjacentes e agem de modo coordenado.

Durante a pandemia de covid-19, membros da PPATS se reuniam regularmente para trocar e analisar informações e ajustar a estratégia em resposta às circunstâncias. Grupos de trabalho ágeis, com foco na ação, faziam videoconferências semanais para avaliar seu conhecimento coletivo, ativos e capacidades relevantes, recursos necessários e a eficácia das intervenções. E tinham poder para tomar decisões, coordenando e alocando recursos para defender

mudanças em leis e normas e influenciar o discurso público sobre a prevenção de pandemias.

A comunicação regular dentro da PPATS reforçou não só a agilidade dos membros, mas o senso de controle coletivo e de responsabilidade mútua pela ação. Sempre a par do que acontecia, em reuniões mensais do grupo ou boletins informativos, todo membro tinha autonomia para ajustar seu trabalho, fazer questionamentos e, de modo geral, ser proativo na interação e na colaboração com os demais. Em comunicações regulares com todo o grupo, Sizer e Cook reforçavam a narrativa comum da coalizão, garantindo que todos estivessem cientes de vitórias recentes do coletivo e dando destaque a iniciativas isoladas de algum membro que contribuíam para os objetivos do grupo. Essa comunicação contínua também dava uma visão das contribuições individuais, reforçando a responsabilidade mútua e inspirando todos a agir.

A GroundBreak também garantiu que sua estratégia evoluísse e que seus membros seguissem informados e engajados. Quando passou da fase de concepção para a de formação de equipes para a implementação, o projeto priorizou a agilidade e a continuidade do controle coletivo. Os times incluíam especialistas técnicos e organizações comunitárias, todos com experiência nas áreas focadas pela coalizão e autonomia para tomar decisões – na seleção de organizações sem fins lucrativos e instituições financeiras de desenvolvimento comunitário e do setor privado que teriam acesso a bilhões em capital a ser canalizado para a geração de riqueza local. Desde o início, a equipe de projeto da GroundBreak produziu continuamente um conteúdo voltado a diferentes públicos e pediu subsídios e feedback de membros da coalizão. “Praticamente não havia limite de quanto podíamos investir em comunicação”, lembra um dos diretores. Assim como na PPATS, a comunicação regular dessa equipe também promoveu transparência e um senso mútuo de responsabilidade entre os membros do grupo.

A habilidade da orquestração foi essencial para garantir o dinamismo tanto da PPATS como da GroundBreak. Na PPATS, a facilitação de Sizer e Cook impulsionou o movimento rumo às metas acordadas e ajudou a cultivar um espírito contínuo de controle coletivo. Os dois administraram relacionamentos do grupo nos bastidores, ajudaram a resolver conflitos e se envolveram ativamente na construção de confiança. Também deram o exemplo de humildade,

Para controlar coletivamente uma estratégia,  
devemos abrir mão de certos aspectos  
de estratégias convencionais: planos superficiais,  
reducionistas e voltados a uma meta específica,  
que tratam desafios globais como  
se fossem fáceis de resolver



deixando de lado o ego, dividindo poder e praticando uma gestão cuidadosa. Sizer, ao deixar o cargo de diretor executivo em meados de 2024, escolheu a dedo o sucessor, Neil Vora, para assegurar a continuidade da iniciativa.

Na PPATS e na GroundBreak, a agilidade e o ímpeto coletivo foram facilitados por um indivíduo ou uma equipe responsável pela orquestração do sistema. Estes criaram espaços de diálogo contínuo, online ou presencial, para que os parceiros pudessem identificar e avaliar opções estratégicas, bem como coordenar ações e aprender juntos. Membros da coalizão tinham a opção e o incentivo – mas não a obrigação – de usar seus diferenciais para atender às prioridades comuns.

### Catalisando a filantropia transformadora

**A** principal recomendação feita por agentes de mudança e financiadores do Catalyst Hub foi a criação de mais espaços nos quais diversas áreas pudessem se reunir para definir coletivamente suas respectivas estratégias. Esses fóruns foram descritos como espaços seguros capazes de neutralizar desequilíbrios de poder, encorajando participantes a se comunicar, enfrentar duras verdades, construir confiança e desenvolver um entendimento comum. Na descrição dos participantes, eram “laboratórios de ação” em que potenciais parceiros convertiam possibilidades em esforços coordenados para tirá-las do papel. Esses espaços inculciam um senso de agência e de responsabilidade compartilhada, levando parceiros a seguir agindo juntos – em vez de retornar cada um a seu respectivo quadrado e modo de agir.

Para controlar coletivamente uma estratégia, nós, no papel de inovadores sociais e financiadores, devemos abrir mão de certos aspectos de estratégias convencionais: planos superficiais, reducionistas, voltados a uma meta específica, que tratam desafios globais como se fossem menos complexos ou mais fáceis de resolver do que realmente são. Precisamos, coletivamente, analisar nossas metas e prioridades com periodicidade menor do que a cada três ou cinco anos. Por mais difícil que seja para alguns, também é preciso abandonar o foco estrito em soluções fáceis de reproduzir, inclusive em grande escala. Uma estratégia de controle coletivo envolve um setor inteiro de parceiros que dedicam um tempo inicial para entender, juntos, o contexto que compartilham e alinhar objetivos (para a GroundBreak e a PPATS, isso levou um ano ou mais). Parcerias e soluções que surgem de uma estratégia coletivamente controlada são feitas para entregar resultados equitativos e sustentáveis.

Para concretizar estratégias de controle coletivo, é preciso facilitadores, ou orquestradores de sistemas, com credibilidade e capacidade para tocar esse tipo de colaboração. O papel dessa liderança ainda não é bem entendido. Tampouco damos o devido valor a indivíduos capazes de conduzir esse diálogo, ajudar outros a chegar a um entendimento comum sobre sistemas e cultivar relações de confiança e produtividade. Nossa experiência mostra que, em geral, os melhores candidatos aparecem depois que inovadores sociais e seus financiadores já se reuniram para avaliar a situação que enfrentam. Somen-

te quando essa coletividade começa a considerar cenários futuros é que fica clara a necessidade de um orquestrador e a relevância de uma qualificação específica (conhecimento técnico e relacionamentos relevantes, além de qualidades cruciais como boa capacidade de comunicação e integridade). Parceiros envolvidos na iniciativa precisam incentivar potenciais orquestradores a se apresentarem para a missão, pois os melhores talvez não respondam a um chamado aberto para a função ou nem estejam buscando ativamente esse posto.

Inovadores sociais também necessitam uma base de apoio financeiro flexível de todo o setor, que se estenda por anos e inclua apoio aos orquestradores do sistema. Devido à natureza de sua atividade, muitos orquestradores operam na interseção de setores tradicionais, sem uma “sede” institucional. Poucos têm os meios ou a capacidade de assumir riscos para aglutinar todo um setor de organizações antes de garantir pelo menos um financiador que sirva de âncora, algo primordial para facilitar a colaboração. “É difícil um orquestrador de mudança sistêmica fazer seu trabalho se der a impressão de que disputa recursos com os parceiros que está orquestrando”, explica Tim Hanstad, vice-presidente da Chandler Foundation e cofundador da Landesa. E se não fosse assim? E se o orquestrador tivesse uma base estável a partir da qual operar? Melhor ainda, e se todo um setor tivesse uma instituição neutra encarregada de criar espaços de diálogo, abrigar orquestradores de sistemas, facilitar atividades em todo o campo (como apoio à estratégia e comunicação estratégica) e garantir a gestão de longo prazo da pauta do setor? Inovadores sociais deveriam batalhar por isso, e financiadores interessados em apoiar grandes transformações deveriam estar abertos a essa ideia.

Acima de tudo, é preciso que nosso modo de pensar e planejar coletivamente esteja sempre evoluindo e que, na condição de inovadores sociais e financiadores, estejamos abertos a trabalhar fora de nossas caixinhas habituais. Isso inclui a disposição para ceder poder e ignorar incentivos que nos levam a competir. Inclui, ainda, uma mentalidade inquisitiva, que se pergunta “qual é a utilidade de meus diferenciais para o sistema como um todo?” e “com quem posso unir forças para produzir efeitos multiplicadores?”. As crises que assolam o mundo – pandemias, desigualdades, emergências climáticas – têm raízes em problemas sistêmicos que exigem que façamos essas perguntas. E vão persistir e se agravar se continuarmos fingindo que estratégias isoladas para enfrentá-las são a solução. ●

**JORDAN FABYANSKE** é diretor de programas da Dalberg Catalyst e ex-consultor de estratégia.

**SONILA COOK** é CEO da Dalberg Catalyst e ex-consultora de estratégia.

**MARIAH LEVIN** é diretora executiva da The DO School Fellowships e membro do conselho da Dalberg Catalyst.

#### NOTAS

- 1 Publicações como *Embracing Complexity: Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change*, da Catalyst 2030, *The Revolution Will Not Be Funded*, da INCITE!, e *Equitable Systems Change: Funding Field Catalysts from Origins to Revolutionizing the World*, da Bridgespan, entre outras, destacaram a escassez de financiamento para inovadores sociais e iniciativas de mudança sistêmica.
- 2 Neil M. Vora et al. “Want to Prevent Pandemics? Stop Spillovers,” *Nature*, v. 605, 2022.
- 3 Neil M. Vora et al. “The Lancet-PPATS Commission on Prevention of Viral Spillover: Reducing the Risk of Pandemics Through Primary Prevention,” *The Lancet*, v. 403, n. 10.427, 2024.
- 4 Aaron S. Bernstein et al. “The Costs and Benefits of Primary Prevention of Zoonotic Pandemics,” *Science Advances*, v. 8, n. 5, 2022.

# Um novo modelo para financiar o desenvolvimento comunitário

O modelo tradicional é limitado pelo conservadorismo do mercado e pela ênfase na escala em detrimento do controle local. É preciso um paradigma novo, que priorize o impacto social, promova estratégias de financiamento flexíveis e criativas e faça valer a voz da comunidade

## Por que publicamos este texto

As experiências descritas no artigo podem inspirar no Brasil novos modelos para o financiamento do desenvolvimento comunitário que redistribuam poder, ampliem a participação das comunidades e combinem investimento público, privado e filantrópico de forma mais flexível e sustentável.

**BOYLE HEIGHTS, UM BAIRRO DE LOS ANGELES**, é um dos berços da história e da cultura mexicano-americanas da cidade. A Mariachi Plaza é um antigo ponto de encontro de bandas de mariachi em busca de trabalho. Lá está uma estátua de Lucha Reyes, atriz e cantora mexicana conhecida como a rainha da música *ranchera*, e um mural de Nossa Senhora de Guadalupe. Embora o bairro leve o nome do imigrante irlandês Andrew Boyle e tenha recebido ondas de imigrantes da Europa e da Ásia ao longo do tempo, 94% de sua população hoje é latina.

Em 2016, Boyle Heights foi palco de protestos contra a crescente gentrificação, que expulsa os locais dali e ameaça a identidade do bairro. Como em boa parte de Los Angeles, o custo da moradia disparava e ameaçava expulsar a população – 75% dela de locatários – das zonas centrais.

POR DAVID FUKUZAWA, NANCY O. ANDREWS E REBECCA STEINITZ

Ilustrações de Matt Chase



Em resposta, a Inclusive Action for the City (IA), organização sem fins lucrativos que concedia microcréditos para vendedores ambulantes, sugeriu que a saída para evitar o deslocamento dos moradores seria a compra de imóveis. Como não tinha recursos para tirar a ideia do papel, a IA associou-se à Genesis LA, instituição financeira de desenvolvimento comunitário (CDFI, na sigla em inglês), e a duas organizações do campo, a East LA Community Corporation e a Little Tokyo Service Center, que tinham equipes experientes e mais recursos financeiros.

Juntas, elas criaram o programa Community Owned Real Estate (CORE). A meta era abrir caminho para que locatários pudessem ter sua casa própria. A abordagem no curto prazo era adquirir prédios, manter negócios existentes, oferecer espaço comercial a empreendedores locais e disponibilizar assistência técnica e outros recursos para ajudar inquilinos a expandir os próprios negócios e organizações e, em última instância, a comprar os imóveis.

Um mecanismo de incentivo fiscal ao qual a Genesis LA tinha acesso, o New Markets Tax Credits (NMTc), foi um elemento central da estratégia financeira do CORE. Esse crédito fiscal, que incentiva investimentos privados em projetos de apoio ao desenvolvimento comercial e crescimento econômico em zonas de baixa renda, funciona como um subsídio, permitindo que CDFIs certificadas concedam capital para investimento em condições mais favoráveis a projetos como o CORE, ao mesmo tempo reduzindo o risco para investidores. O pacote de US\$ 10 milhões em financiamento incluía cerca de US\$ 3 milhões em NMTcs, que ajudaram a viabilizar a captação de outros US\$ 5,6 milhões; o restante, US\$ 1,4 milhão, veio de participações e doações de parceiros filantrópicos.

Usando empréstimos de curto prazo da Genesis LA, o CORE adquiriu cinco propriedades comerciais em Boyle Heights e arredores. No segundo semestre de 2019, vários moradores assinaram contratos de locação nessas unidades. A pandemia de covid-19 dificultou as coisas; hoje, porém, quatro dos edifícios estão totalmente ocupados por pequenas empresas e entidades sem fins lucrativos. O quinto, cuja reforma atrasou devido à demora na emissão de alvarás, está quase pronto. Há pouco, o conselho da Inclusive Action aprovou a compra de um sexto imóvel.

O investimento do CORE teve êxito em várias frentes: conseguir financiamento, sobreviver à pandemia e sustentar negócios e a comunidade. Recentemente, o projeto lançou uma nova campanha para levantar capital, buscando apoio de fundações locais para aumentar subsídios e garantir que os imóveis permaneçam acessíveis quando os NMTcs vencerem. No momento, está fazendo a migração dos imóveis da carteira para um regime de propriedade comunitária e vendo a possibilidade de criar uma holding com missão social que possa adquirir imóveis com rapidez até que proprietários de longo prazo possam levantar fundos. Colaboração entre setores, esquemas criativos de financiamento e participação de inquilinos seguirão sendo importantes à medida que o programa cresce.

O sucesso do CORE revela uma mudança de paradigma há muito necessária no financiamento do desenvolvimento econômico de comunidades. Em décadas anteriores, a dependência excessiva do mercado para catalisar soluções sociais levava a práticas de investimento que priorizavam escala em detrimento da missão social e menosprezavam soluções customizadas, baseadas no contexto local. Já o novo paradigma prioriza a equidade, respostas flexíveis às necessidades locais e a voz da comunidade.

Já passou da hora de repensar o modelo de financiamento do desenvolvimento comunitário. Queremos mostrar como e por que esse setor crucial precisa reformular o papel de especialistas financeiros e do mercado, reequilibrar relações de poder e priorizar a voz da comunidade. Neste artigo, incentivamos instituições financeiras de desenvolvimento comunitário a ampliarem sua visão para além da simples viabilização de mercados em áreas subatendidas. O setor hoje possui força e penetração para incorporar soluções locais customizadas de modo mais assertivo. Ele deve promover a divisão de poder com atores envolvidos no desenvolvimento comunitário que não sejam financiadores. Instamos a filantropia a apoiar essa mudança estratégica com capital de longo prazo que saiba esperar e confie nas comunidades que busca atender.

### A luta contra a pobreza e o racismo

**A** ORIGEM DO DESENVOLVIMENTO comunitário nos Estados Unidos remonta ao final da década de 1960, com a guerra contra a pobreza e o Movimento dos Direitos Civis. No final dos anos 1980, com a ascensão do neoliberalismo, o financiamento para o desenvolvimento comunitário buscou estimular mercados para reverter o desinvestimento em zonas carentes, fomentar o crescimento econômico e corrigir décadas de injustiça racial. A ideia era que o crescimento econômico traria maior prosperidade e, junto com a promoção dos direitos civis, poria fim ao racismo e seus efeitos, criando uma vida melhor para todos. Ao expandir essas iniciativas e fazer com que mercados operassem nessas comunidades, o desenvolvimento comunitário atenderia o maior número de pessoas com o uso mais eficiente de recursos públicos, privados e filantrópicos. Ao melhorar a economia de comunidades pobres em larga escala, o setor eventualmente faria a transição para um modelo de investimento autossustentável, capaz de bancar suas operações básicas.

Essa abordagem focada no mercado produziu resultados, sobretudo quando em paralelo com o crescimento econômico nos EUA e no mundo. O PIB norte-americano saltou de US\$ 2,9 trilhões em 1980 para US\$ 28,8 trilhões em 2024. O financiamento para desenvolvimento comunitário ganhou escala e hoje é um parceiro robusto da política social do país, mobilizando todos os anos bilhões de dólares em capital para projetos sociais em milhares de comunidades.

Apesar do crescimento desse modelo de desenvolvimento, ainda há muito a ser feito. A pobreza e o racismo persistem. A segregação racial aumentou na maioria das regiões metropolitanas do país. Grandes cidades como Detroit, Cleveland e Chicago se tornaram mais segregadas, apesar de décadas de investimento comunitário. Vários atores envolvidos no desenvolvimento comunitário – especialistas, investidores, moradores – hoje questionam os limites da abordagem baseada no mercado e buscam criar uma alternativa mais inclusiva. O modelo convencional não só frustrou a expectativa de que combateria a pobreza e o racismo, mas não conseguiu garantir sustentabilidade financeira para organizações de desenvolvimento comunitário.

É preciso, com urgência, reavaliar velhas verdades e ajustar-se às evidências e lições dos últimos 40 anos. Soluções de mercado

## Felizmente, desde 2010, desenvolvedores e investidores têm trabalhado por uma nova abordagem de mobilização de capital. Os dois pilares dessa nova visão são que *a transformação de sistemas é tão importante quanto escala* e que *a voz da comunidade é crucial para o real desenvolvimento comunitário*

têm efeito limitado, e acreditar que o mercado pode resolver todo e qualquer problema social é ilusão. Defendemos uma revisão dos pilares do financiamento para o desenvolvimento comunitário – mercado, escala e autossustentabilidade – e um reequilíbrio das relações de poder entre modelos de investimento comunitário e vozes da população. E incentivamos o mundo filantrópico a apoiar essas mudanças com capital e doações pacientes, de longo prazo e fundados na confiança.

Quarenta anos atrás, a tese dominante era que o investimento de capital seria crucial para o desenvolvimento e que especialistas em desenvolvimento comunitário e financiadores teriam sucesso se adotassem práticas empresariais disciplinadas, criassem modelos de negócios viáveis, ganhassem escala e se tornassem autossuficientes. Esse modelo refletia a ideia do “duplo retorno”: fazer o bem seria bom para os resultados. A meta era atrair capital no mercado, garantir retorno sobre o investimento, provar a viabilidade de soluções propostas, crescer e criar uma plataforma para maximizar o impacto da missão. Os três grandes princípios desse modelo eram:

- **MERCADOS**, se bem utilizados, eliminarão a pobreza e o racismo;
- **ESCALA** é o objetivo final (atender ao maior número possível de pessoas) e confiar no mercado é a melhor maneira de alcançar isso;
- **AUTOSSUSTENTABILIDADE**, idealmente de três a cinco anos (padrão definido por financiadores), deveria ser a meta de entidades sem fins lucrativos de combate à pobreza e ao racismo.

A filantropia foi fundamental na mobilização do poder de mercados para o desenvolvimento comunitário. Sua abordagem foi melhorar as condições econômicas de comunidades urbanas e rurais por meio de investimentos vinculados a programas e missões, criando infraestrutura (CDFIs), defendendo mudanças em políticas públicas e formando lideranças. Sob muitos aspectos, o sucesso desse modelo foi notável.

Hoje, as CDFIs priorizam escala e atraem grandes somas de investimento privado. Já mobilizaram bilhões de dólares em capital para investimento, adotaram práticas disciplinadas, receberam ótimas classificações de agências de risco como Standard & Poor’s, criaram produtos de crédito bem definidos e reproduzíveis, influenciaram políticas públicas e fizeram a ponte entre projetos com missões específicas e mercados de capital privado. Uma sondagem da Opportunity Finance Network com mais de 400 CDFIs revelou que, somente em 2022, essas instituições destinaram mais de US\$ 10 bilhões a comunidades carentes de investimento.

São conquistas imensas e importantes. No entanto, cada passo no sentido da replicação de modelos de mercado, da escala e da autossuficiência tirou flexibilidade e criatividade do desenvolvimento comunitário. Para garantir sustentabilidade às próprias operações, CDFIs priorizam a eficiência e plataformas operacionais (relativamente) grandes. O financiamento do desenvolvimento comunitário foi ficando cada vez mais parecido com a indústria do capital privado – com a escala, o volume e a disciplina que isso implica. Muitas vezes, essa abordagem sacrificou a participação da população e soluções criativas e customizadas aos desafios da comunidade. A visão de organizações e projetos que se sustentam com receitas próprias raramente se concretizou. Agora, o setor tem a oportunidade de reequilibrar dinâmicas de poder entre CDFIs e organizações comunitárias e adotar abordagens novas e flexíveis ao capital.

### Da escala à transformação sistêmica

**P**ARA PRODUZIR IMPACTO EM GRANDE ESCALA no desenvolvimento comunitário é preciso mobilizar grandes somas de capital com um grau de risco conservador, capaz de atrair e reter investidores privados, públicos e filantrópicos. O resultado é um ciclo virtuoso de expansão de capital, ampliação de investimentos e maior penetração. Contudo, é cada vez mais evidente que, para produzir o impacto desejado, o investimento em comunidades precisa enfrentar de maneira mais eficaz os obstáculos do racismo estrutural e sistêmico, das complexidades locais e de visões excessivamente limitadas sobre o uso da filantropia e de investimentos. Felizmente, desde 2010, desenvolvedores e investidores têm trabalhado por uma nova abordagem de mobilização de capital. Os dois pilares dessa nova visão são que *a transformação de sistemas é tão importante quanto escala* e que *a voz da comunidade é crucial para o real desenvolvimento comunitário*.

O princípio central do investimento social é que não só é possível, mas essencial, que ele traga resultados sociais e ambientais em grande escala. Afinal, os problemas em pauta são imensos. Em 2019, a Global Impact Investing Network ouviu 266 investidores de impacto com um total de US\$ 239 bilhões em ativos destinados a investimento dessa modalidade. Eles reconhecem que a busca simultânea de impacto e escala exige concessões, e cada investidor aceita abrir mão de algo pelo impacto social. Mas, para que o investimento em comunidades de baixa renda evite resultados extrativos, é preciso priorizar o impacto social, a flexibilidade e a voz da comunidade.

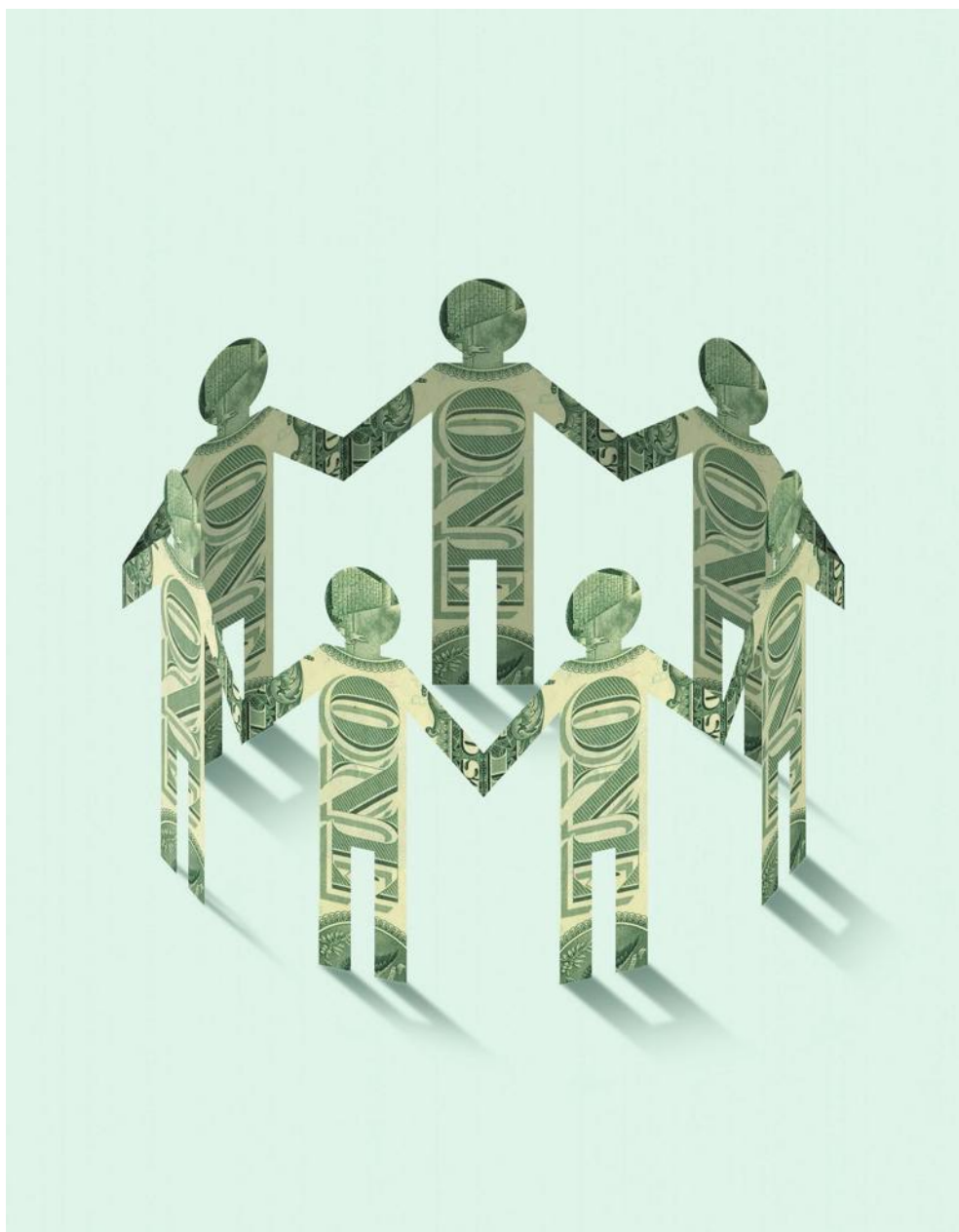
Muitos líderes no desenvolvimento comunitário e na filantropia já incorporaram essa ênfase em resultados sociais a suas operações e investimentos. Mas isso não basta. Se o investidor quiser apoiar comunidades de baixa renda, a população dessas comunidades precisa ter um papel de liderança na iniciativa. Logo, entes financiadores do desenvolvimento comunitário devem fazer um esforço maior para ceder poder e tomada de decisões a moradores e organizações impactadas pelo capital e pela forma como especialistas o administram.

Não somos os únicos a defender essa mudança. Nos EUA, muitos lugares já começam a adotar as novas práticas. Indivíduos que atuam no setor têm acumulado uma rica experiência ao lidar com deficiências atuais do desenvolvimento comunitário e explorar novos modelos e abordagens para enfrentar o racismo e promover o desenvolvimento. Um relatório de 2023 intitulado *Anti-Racist Community Development Research Project*, da organização comunitária ThirdSpace Action Lab, de Cleveland, destaca o crescente ceticismo de muita gente da área em relação à ideia de que o modelo de desenvolvimento promovido pelo mercado pode resolver o problema do racismo. O relatório sugere abordagens mais explícitas da questão racial, específicas para o lugar em questão e promovidas pela comunidade.

Com base no trabalho da ThirdSpace Action Lab e em nossa experiência, sugerimos que o financiamento do desenvolvimento comunitário promova três mudanças estratégicas:

*Do mercado para a missão e a voz da comunidade* | Quando o mercado é o alicerce de uma teoria de mudança, o financiamento do desenvolvimento comunitário costuma ir para projetos que servem tanto um modelo de negócios como uma missão, geram pouco impacto e tiram poder da comunidade. Além disso, é praticamente impossível ganhar escala em muitas comunidades de baixa renda – onde é muito difícil, por exemplo, cobrir custos de projetos habitacionais sem subsídios pesados. Essa constatação levou muita gente no universo do financiamento comunitário a redefinir normas de investimento. O crescimento resultante do investimento de impacto criou maiores volumes de capital que colocam pessoas – e a justiça racial, social e ambiental – acima do retorno financeiro.

Além disso, há cada vez mais evidências de que investir diretamente nas pessoas é transformador. Estudos sobre educação e cuidados na primeira infância, por exemplo, mostram o impacto duradouro na trajetória profissional e no sucesso do indivíduo ao longo da vida. Pesquisas recentes sobre mobilidade social, sobre-



tudo as conduzidas pelo economista Raj Chetty e pelo cientista político Robert Putnam, também revelam a importância do capital social, que é produto da coesão, da conectividade e do engajamento comunitário, para a superação da pobreza entre gerações. Novos modelos de desenvolvimento devem priorizar o benefício comunitário e o investimento direto em capital humano – tanto quanto, ou mais que, o retorno financeiro. Envolver a população e organizações comunitárias na definição dos benefícios e no direcionamento dos investimentos é essencial para o sucesso desses modelos.

*Da escala para a mudança sistêmica* | Desigualdades raciais e pobreza estão profunda e historicamente ligadas a estruturas, instituições e sistemas da sociedade. Investimentos de capital em grande escala, por si só, não vão erradicar o problema. Não é difícil entender por que a escala em si virou a grande meta, sobretudo

## Cada passo no sentido da replicação de modelos de mercado, da escala e da autossuficiência tirou flexibilidade e criatividade do desenvolvimento comunitário. Essa abordagem sacrificou a participação da população e soluções criativas e customizadas aos desafios das comunidades

diante da escassez de moradia acessível e de qualidade nas cidades. Isso posto, o foco na produção de unidades habitacionais acabou obstruindo a visão do contexto humano e social das comunidades. Além disso, uma longa história de segregação e exclusão sancionadas pelo poder público impediu que gerações de comunidades não brancas tivessem acesso a oportunidades. Modelos alternativos que combinem investimentos públicos, privados e filantrópicos, levem em conta o contexto local e incentivem a genuína colaboração das comunidades já se mostraram eficazes tanto para promover equidade como para gerar crescimento econômico. Soluções flexíveis, inspiradas e lideradas pelas próprias comunidades são mais duradouras, aumentam a agência e a confiança da população e derrubam a resistência a soluções impostas lá do alto. O resultado é a verdadeira mudança sistêmica.

*Da autossustentabilidade ao investimento de longo prazo para o retorno social* | Ciclos de financiamento de curto prazo (três anos, em geral) de muitas fundações e investidores de impacto criam expectativas irreais. Para promover mudanças sociais duradouras é preciso paciência e um investimento de muito mais tempo, como qualquer investidor de longo prazo sabe. E a transformação necessária para enfrentar as causas da desigualdade racial e econômica requer uma visão de longo prazo. Organizações e projetos que atingem sustentabilidade de verdade são a exceção, não a regra. A filantropia precisa ter um horizonte maior de investimento, que abrace o capital “paciente”.

Além de adotar essa nova mentalidade, financiadores precisam repensar o próprio modelo de investimento, deixando de considerar apenas em que projetos irão investir para pensar também em seu impacto no investimento comunitário como um todo. Temos duas recomendações:

*Resultado esperado do investimento deve passar de incremental a transformador.* Desde a década de 1960, o sistema de desenvolvimento comunitário vem medindo o progresso em unidades: número de moradias construídas, área total de empreendimentos comerciais, empregos criados e assim por diante – que, naturalmente, foram e continuam sendo indicadores importantes de avanço. Mas poucos diriam, hoje, que esses resultados pontuais eliminaram a pobreza ou a segregação racial. Investidores de impacto interessados em enfrentar problemas complexos, como a mudança climática ou entraves à mobilidade social, não se contentam com avanços graduais. Querem investimentos transformadores. Recursos destinados a ideias como a renda básica universal não visam simplesmente criar um programa assistencial de sucesso, mas explorar um modelo potencialmente revolucionário para romper o

ciclo da pobreza. Novos fundos com recursos combinados como o Fair Food Fund e o Potlikker Capital não se veem apenas como programas de crédito a pequenas empresas ou produtores rurais, mas como instrumentos para transformar todo o sistema alimentar. Quem investe no desenvolvimento comunitário também precisa olhar além de projetos isolados e focar na transformação de comunidades inteiras.

*Horizonte do investimento deve passar de sustentabilidade para impacto generativo.* No paradigma anterior, financiadores e investidores buscavam promover a autossuficiência financeira. Já a nova visão de investimento busca gerar um grau de transformação no qual o investimento inicial leve a mudanças na percepção daquilo que é possível. Esse ideal não necessariamente implica um retorno financeiro significativo ou a replicação em grande escala. A ideia é identificar investimentos capazes de incentivar a inovação, romper com o *status quo* e abrir caminho para soluções mais eficazes, equitativas e duradouras. Um exemplo é a narrativa sobre os fatores sociais da saúde, segundo a qual o contexto social e ambiental determina a saúde das pessoas. Projetos-piloto nessa arena rapidamente ganharam tração nos sistemas de saúde público e privado, começando a transformar fundamentalmente a forma como o cuidado é prestado e até o que planos de saúde cobrem. Esse impacto social generativo extrapola em muito o investimento inicial. O novo paradigma do investimento comunitário busca uma trajetória transformadora semelhante.

### Um novo equilíbrio de poder

**U**MA COISA É DEFINIR NOVOS PRINCÍPIOS de ação. Outra, bem diferente, é colocar isso em prática. Nenhuma instituição pode, sozinha, reconstruir uma comunidade. O trabalho exige colaboração entre atores com um amplo leque de habilidades e perspectivas. Instituições de financiamento do desenvolvimento comunitário, as CDFIs, devem trabalhar com entidades de desenvolvimento econômico e outros grupos comunitários, com foco na igualdade de poder entre parceiros. Organizações de serviços humanos também precisam participar. A filantropia e os setores público e privado também desempenham um papel decisivo.

Nos últimos 40 anos, alguns atores conquistaram mais influência e recursos do que outros, apesar do importante papel que cada um desempenha. CDFIs passaram a ter uma influência desproporcional em iniciativas de desenvolvimento comunitário, pois controlam a alocação de capital e o investimento em infraestrutura.

## Líderes no desenvolvimento comunitário de distintos setores precisarão ajudar o campo a mudar formas arraigadas de agir e pensar, testar novas abordagens, promover mudanças em incentivos e políticas e migrar de uma perspectiva voltada a problemas para uma visão de mudança sistêmica

O modelo de CDFIs tem vantagens e desvantagens. Cresceu e distribuiu até o momento centenas de bilhões de dólares. Criou, nos EUA, uma legislação federal de apoio e recursos que amplificam sua voz em discussões de políticas sociais. O setor hoje cobre uma parcela considerável de seus custos operacionais – um desdobramento que garantirá uma plataforma mais sustentável para o futuro. Mas, para ganhar escala e influência, CDFIs tiveram de restringir aquilo que oferecem, limitar customização e riscos e formalizar procedimentos operacionais. Tudo isso é um entrave à criatividade e à flexibilidade.

Devido à sua escala, CDFIs hoje têm uma voz poderosa, até dominante, na formulação de estratégias comunitárias. Mas, para colocar em prática os princípios que apresentamos acima, é preciso mudar o equilíbrio de poder entre atores do desenvolvimento comunitário. É preciso abrir espaço na mesa para outras vozes. Uma solução seriam *parcerias de investimento comunitário que coloquem a estratégia nas mãos da população e de organizações da comunidade, deixando às CDFIs um papel técnico.*

Isso não só é possível, como já está ocorrendo. Abrimos este texto com o relato do trabalho da CORE em Boyle Heights, bairro de Los Angeles. Vejamos mais dois exemplos para aprofundar o modelo dirigido pela comunidade e mostrar como os novos princípios estão transformando e melhorando o desenvolvimento comunitário.

### Mais moradias na Califórnia

**O** WE LIFT, PROGRAMA DO Fundo Catalisador de Moradias no Vale de Coachella, na Califórnia, é um excelente exemplo de como mudar o equilíbrio de poder no desenvolvimento comunitário. O fundo é uma parceria entre várias entidades: a Lift to Rise (LTR), uma organização comunitária voltada a promover estabilidade habitacional e mobilidade econômica no Vale de Coachella; duas CDFIs (a Low Income Investment Fund, ou LIIF, e a Rural Community Assistance Corporation, ou RCAC); e o Condado de Riverside. A parceria foi estruturada para recalibrar o poder entre a voz da comunidade, representada pela LTR, e o conhecimento das CDFIs em investimentos de capital.

Em 2018, a LTR realizou sessões de escuta em todo o Vale de Coachella para elaborar uma lista de prioridades e estratégias comuns para a região. Com a ajuda da iniciativa Connect Capital, do Center for Community Investment, a LTR usou informações colhidas junto

à população para estabelecer a meta de criar 10 mil novas moradias acessíveis em um prazo de dez anos. A meta era especialmente ouvida porque entre 2012 e 2017 apenas 259 unidades habitacionais acessíveis tinham sido erguidas na região.

Atingi-la exigiria um fundo com capital de US\$ 100 milhões. Para arrecadar essa cifra, a LTR precisaria trabalhar com CDFIs – daí o convite para que LIIF e RCAC se juntassem à organização na criação de um novo Fundo Catalisador de Moradias.

Para levantar recursos, CDFIs normalmente dão o próprio patrimônio como garantia e atuam como agentes de captação de recursos. Essa abordagem, no entanto, coloca as próprias organizações em risco e as obriga a aderir a parâmetros conservadores para garantir a própria sustentabilidade. Além disso, transfere o grosso do poder em uma parceria de desenvolvimento comunitário para a CDFI.

A LTR adotou um modelo diferente. Conseguiu US\$ 17 milhões do estado da Califórnia e do Condado de Riverside para garantir proteção contra perdas para as CDFIs. Mais importante ainda, a LTR reteve esses fundos em seu próprio balanço, em vez de ceder o controle para as CDFIs. Com isso, a LTR garantiu que as CDFIs assumissem o risco maior de trabalhar em uma região com um mercado fraco, subdesenvolvido, mas manteve o controle da visão e da estratégia do fundo nas mãos da comunidade. Embora tenha delegado a gestão da carteira e decisões de crédito às CDFIs, a LTR administra o rumo estratégico e o desempenho do fundo e tem autoridade para substituir as CDFIs parceiras, se necessário.

A LTR também usou sua autoridade para envolver ainda mais os moradores do Vale de Coachella e organizações locais nas atividades do fundo. Foi criado um Comitê Consultivo Comunitário (CCC) para nortear a ação do fundo. O comitê se reúne a cada três meses para rever e avaliar o desempenho do fundo com base em critérios que garantam que a alocação do capital esteja alinhada com as prioridades da comunidade. Ao controlar o capital destinado a absorver perdas em operações de investimento comunitário, a LTR também conseguiu reequilibrar de forma permanente o poder de decisão sobre os rumos estratégicos do fundo, que migrou de parceiros financeiros para representantes da comunidade.

Hoje, o nascente mercado habitacional do Vale de Coachella está atendendo às necessidades da população local e dando mostras de vitalidade. De 2017 para cá, foram construídas 2.007 novas unidades habitacionais, com outras 5.700 a caminho. O Fundo Catalisador de Moradias desembolsou mais de US\$ 35 milhões para apoiar esses projetos. O CCC se reúne regularmente para



definir a direção estratégica das operações e as CDFIs parceiras da LTR dão a assessoria técnica necessária para o investimento desse capital.

### Investindo nos Apalaches

**A** INVEST APPALACHIA (IA) é outro bom exemplo de como redistribuir poder entre a expertise financeira e a voz da comunidade. À primeira vista, a IA pode ser descrita de modo convencional: é um fundo de investimento comunitário similar a uma CDFI que já angariou US\$ 35,5 milhões em investimentos de impacto e quase US\$ 3 milhões em doações para capital flexível e destinado a absorver riscos. A IA começou a operar oficialmente no final de 2022. No primeiro ano, liberou US\$ 6,3 milhões em capital misto (empréstimos flexíveis e fundos recuperáveis) para apoiar empreendimentos e projetos de desenvolvimento econômico comunitário na região dos Apalaches em seis estados: Kentucky, Carolina do Norte, Tennessee, Virgínia, Virgínia Ocidental e Ohio. Nos primeiros oito meses de 2024 desembolsou outros US\$ 6,5 milhões.

A IA, porém, resolveu operar de uma maneira nova. Como uma organização sem fins lucrativos, atua como gestora e sócia geral do fundo IA. Assim como a LTR, contratou uma CDFI, a Locus, como gestora de investimentos do fundo. A Locus se encarrega de funções administrativas, incluindo a gestão da carteira, a análise de crédito e a coordenação de serviços de terceiros (como contabilidade e administração).

A IA também segue altos padrões em relação à colaboração e à governança comunitária. Sua abordagem, que privilegia parcerias, e sua robusta rede de relacionamentos tiram proveito do ecossistema de investimento existente na comunidade, que inclui entidades filantrópicas, CDFIs e ONGs de desenvolvimento comunitário. A IA se descreve como uma organização que representa a região e aposta em estruturas interligadas de governança de stakeholders para definir rumos estratégicos, tomar decisões de financiamento, aprovar investimentos do fundo e prestar contas à comunidade. Seu conselho de administração inclui atores regionais com uma diversidade de identidades e perspectivas – representando CDFIs, fundações e organizações comunitárias. Um CCC formado por líderes comunitários e organizações de base representa uma população diversa. O comitê de investimentos é composto por profissionais pautados por valores, incluindo membros do conselho, CDFIs parceiras e vozes nacionais. Os membros do conselho e do comitê de investimentos são aprovados pelo conselho, com contribuição da equipe, enquanto os membros do CCC indicam e aprovam novos integrantes.

O site da IA declara: “Nossa estratégia de investimento, carteira de projetos, metas de impacto e governança são pautados e norteados por atores comunitários locais”. Essa mudança de poder na definição das estratégias de capital – passando de credores tecnicamente especializados para aqueles que priorizam as necessidades da comunidade – é fundamental para romper com o paradigma tradicional de mercado, escala e sustentabilidade. Estruturas financeiras inovadoras são mais capazes que investidores tradicionais de satisfazer necessidades da comunidade, enquanto a governança comunitária formalizada que a IA adota oferece garantias adicionais de que a voz da comunidade tenha um lugar igual e duradouro na mesa.

Em menos de dois anos, os recursos da IA chegaram a 115 condados, ajudaram mais de 50 mil pessoas (a maioria em zonas rurais afetadas pela mineração de carvão ou regiões de baixa renda) e ajudaram a garantir US\$ 33 milhões adicionais em doações e empréstimos de outras fontes de recursos. Quase 80% de seus empréstimos foram possíveis graças aos termos flexíveis e às estruturas de financiamento da IA. No futuro, ela pretende testar outros modelos inovadores de investimento (incluindo colaborar com o governo federal e intermediários do terceiro setor para usar recursos do Fundo de Redução de Gases de Efeito Estufa, da Agência de Proteção Ambiental dos EUA), lançar uma iniciativa regional para apoiar o desenvolvimento comunitário em centros urbanos, colaborar com parceiros regionais para aumentar a resiliência climática e seguir criando novos veículos de investimento e arrecadando capital para necessidades locais que não estão sendo atendidas pelo ecossistema de investimentos atual. Nesse novo modelo, o investimento nos Apalaches estará baseado ali mesmo na região.

### É tempo de inovar

**P**ARA QUE O FINANCIAMENTO DO desenvolvimento comunitário abandone os princípios de mercado, escala e autossuficiência e cumpra a promessa de aumentar a equidade e as oportunidades em comunidades historicamente desfavorecidas, precisaremos de capital e lideranças com paciência e flexibilidade. A filantropia será crucial para essa evolução – mas o mesmo pode ser dito de desenvolvedores públicos e privados, outros parceiros dos setores público e privado e, acima de tudo, uma população e organizações comunitárias com novos poderes, instaladas no centro do processo.

À medida que se percorre essa trajetória de transformação, iniciativas comunitárias como LTR e IA vão traduzir os anseios da população em planos originais e flexíveis, locais e regionais, para atrair recursos financeiros e permitir que moradores desempenhem um papel significativo na alocação de capital. Organizações de desenvolvimento e capacitação de lideranças, como o Center for Community Investment (cujos programas vêm dando um apoio fundamental aos líderes e à atividade da CORE, LTR e IA), vão construir capacidades locais e compartilhar modelos inovadores com o setor para promover essa mudança de paradigma.

Líderes no desenvolvimento comunitário de distintos setores precisarão ajudar o campo a mudar formas arraigadas de agir e pensar, testar novas abordagens, promover mudanças em incentivos e políticas e migrar de uma perspectiva voltada a problemas para uma visão de mudança mais sistêmica. Barreiras técnicas e políticas a essa mudança são consideráveis, mas podem ser superadas, como demonstram os projetos inovadores aqui discutidos. Ao seguir esses novos modelos, o campo tem a oportunidade de criar um consenso em torno de uma nova abordagem para financiar o desenvolvimento comunitário e finalmente enfrentar os problemas para os quais foi criado. ●

**DAVID FUKUZAWA** é consultor estratégico e ex-diretor executivo da Fundação Kresge.

**NANCY O. ANDREWS** é pesquisadora do Distinguished Careers Institute da Universidade Stanford e ex-presidente e CEO do Low Income Investment Fund.

**REBECCA STEINITZ** é escritora e consultora de comunicação e aprendizado de escolas e entidades sem fins lucrativos, incluindo o Center for Community Investment.

# Para cada território, uma solução: práticas para fundações e institutos comunitários no Brasil

**Fundações e institutos comunitários (FICs) fortalecem territórios ao mobilizar recursos locais, impulsionar mudanças e promover uma filantropia mais participativa e enraizada. No Brasil, as FICs se adaptam a um cenário desafiador, driblando a falta de incentivos fiscais e fortalecendo a cultura de doação para impactar comunidades**

POR NICHOLAS S.  
DEYCHAKIWSKY,  
PAULA FABIANI,  
FELIPE INSUNZA GROBA  
E RODRIGO PIPPONZI

**Ilustrações de Catarina Bessell  
Fotos de André Porto e do Instituto  
Comunitário Baixada Maranhense**

---

#### Por que publicamos este texto

O artigo apresenta um modelo consolidado de filantropia comunitária e mostra como essa modalidade de investimento social pode ser uma estratégia viável e transformadora no cenário brasileiro.

A CRESCENTE RETRAÇÃO DO ESPAÇO CÍVICO e a baixa confiança nas instituições públicas representam desafios significativos para a participação democrática e a promoção do bem-estar das comunidades. Em 2024, apenas 3,6% da população mundial vivia em países com plena liberdade de associação, reunião e expressão, segundo o Civicus Monitor.<sup>1</sup> Por outro lado, apenas 52% da população mundial confia em seus governos – número que, no Brasil, cai para 39%, inferior à confiança em empresas (62%) e ONGs (56%), de acordo com o Edelman Trust Barometer 2025.<sup>2</sup>

Nesse cenário, a filantropia comunitária se consolida como um caminho indispensável para fortalecer a sociedade civil, mobilizar recursos locais e impulsionar mudanças que respondam às necessidades dos territórios. Entendemos essa modalidade de investimento social como



uma estratégia e uma prática cujo propósito é desenvolver comunidades e solucionar vulnerabilidades a partir de sua própria visão de prioridades e potenciais soluções, por meio de recursos e potencialidades locais.<sup>3</sup> As fundações e institutos comunitários (FICs) desempenham um papel estratégico nesse processo, articulando doações, distribuindo recursos e fomentando a cultura de doação local, a fim de garantir que o impacto seja duradouro e em conformidade com as prioridades das comunidades.

O financiamento colaborativo ganha cada vez mais relevância dentro desse movimento. O Johnson Center for Philanthropy define-o como uma forma de alinhar doações de diversos investidores sociais e filantropos com objetivos de longo prazo, territórios de interesse e populações beneficiárias, com o intuito de potencializar o impacto.<sup>4</sup> O National Center for Family Philanthropy destacou esse modelo de financiamento em seu relatório sobre tendências para 2025, apontando que fundações familiares estão cada vez mais voltadas às necessidades comunitárias, migrando de uma abordagem centrada no doador para uma fundamentada na comunidade.<sup>5</sup> Segundo sua pesquisa, 64% das fundações mantêm um foco geográfico definido, o que demonstra um compromisso crescente com a melhoria de índices de qualidade de vida em um território.

No contexto internacional, a cooperação para a solução de problemas sociais, ambientais e econômicos tem enfatizado a “localização”. Nessa abordagem, agentes locais lideram processos como a definição de prioridades e alocação de recursos, a elaboração de projetos, a implementação e a medição de resultados.<sup>6</sup> O enfoque busca fortalecer sistemas comunitários, garantindo que os investimentos filantrópicos atendam às realidades e necessidades locais.

A filantropia avança nessa direção e, assim, promove maior engajamento e direcionamento de recursos diretamente para as comunidades, reconhecendo que *é para, com e por elas* que ocorrem mudanças sistêmicas e efetivas nos territórios. Isso se reflete em práticas como os processos de doações participativas (que pregam a colaboração entre financiadores e realizadores na destinação de recursos) e a filantropia baseada em confiança (doações livres, com pouca ou nenhuma restrição de alocação orçamentária, em caráter multianual e com processos descomplicados de prestação de contas), além do impulso a metodologias como os círculos de doação (grupo de pessoas que se unem para doar recursos financeiros e/ou tempo a causas sociais, decidindo coletivamente para onde direcionar os fundos).

A filantropia comunitária surge como uma resposta capaz de fortalecer tendências positivas, como o financiamento centrado na comunidade e a localização de recursos, ao mesmo tempo que mitiga desafios, como a retração do espaço cívico e a crise de confiança nas instituições. Ela fortalece a capacidade e a voz das comunidades, constrói confiança e mobiliza recursos locais para benefício coletivo. Embora possa ocorrer de maneira informal, sua efetividade aumenta quando há um veículo filantrópico local, e as FICs são o modelo mais consolidado.

Neste artigo, exploraremos as principais características das FICs no mundo e, em especial, a adaptação desse modelo, bem estabelecido na América do Norte e Europa, à realidade brasileira. Acreditamos na sua potência para enfrentar de maneira criativa e colaborativa problemas sociais, ambientais e econômicos. Tam-

bém analisaremos as oportunidades e desafios no Brasil e o papel do programa Transformando Territórios na disseminação desse conceito e no apoio à criação e consolidação dessas organizações.

Os autores representam diferentes agentes desse processo: a Fundação Charles Stewart Mott, entusiasta do modelo; o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), que promove e apoia as FICs por meio do programa Transformando Territórios; e o Instituto ACP, que financia o desenvolvimento institucional de algumas FICs e iniciativas de filantropia comunitária no Brasil. Para ilustrar os conceitos e impactos, traremos casos e dados concretos de FICs brasileiras, assim como tendências para o modelo no país.

## O QUE CARACTERIZA AS FICs?

**A**S FICs POSSUEM PARTICULARIDADES bem definidas que as diferenciam no campo da filantropia. São organizações de origem comunitária, comprometidas com a perenidade e focadas no fortalecimento de múltiplas causas dentro de um território. Em vez de competir com iniciativas locais, atuam como catalisadoras, impulsionando e articulando recursos para potencializar o impacto social e ambiental. No entanto, a forma como essas características se manifestam em diferentes países e regiões depende de fatores como o ambiente regulatório para doações, a cultura filantrópica local, as possibilidades legais de operação para organizações sociais e o nível de maturidade do setor social em cada contexto.

Os atributos a seguir distinguem as FICs de outras organizações da sociedade civil (OSCs) e as tornam valiosas para o desenvolvimento comunitário:

- São *locais* e, portanto, próximas às pessoas que atendem. Por serem geridas localmente e dependerem principalmente de recursos locais, têm maior chance de impactar positivamente a vida dos residentes nos respectivos territórios do que qualquer ator externo.
- Promovem o *engajamento cívico*, convidando a cidadania a participar de maneira inclusiva para avançar o bem-estar dos membros de uma comunidade. As FICs são capazes de superar divisões entre diferentes setores da sociedade, construindo pontes e fazendo da pluralidade um importante ativo local.
- Atuam como *catalisadoras* ao mapear, mobilizar, agregar, gerenciar e direcionar tipos diversos de capital existentes no território – não só monetário, mas também humano, social, moral, intelectual, reputacional, cultural, natural, entre outros.
- Constroem *capacidades* na comunidade. Embora possam implementar projetos por conta própria, são mais eficazes quando são doadoras e fornecem apoio financeiro a organizações comunitárias locais. Isso, juntamente com outros tipos de assistência, constrói capacidade, confiança e colaboração.
- São *independentes*, não devendo lealdade a nenhuma corporação, força política, entidade governamental, religião, família ou indivíduo. Uma FIC, efetivamente, pertence a toda a comunidade. A garantia da independência como um alicerce torna uma base de financiamento diversificada e uma governança inclusiva ainda mais importantes.

- São *permanentes e multitemáticas*, pois os territórios são vivos e dinâmicos; suas demandas, potenciais e prioridades mudam com o tempo. As FICs devem ser trabalhadas, defendidas, protegidas e desenvolvidas em um esforço contínuo e de longo prazo. São criadas para ser duradouras e servirem de abrigo seguro para recursos filantrópicos destinados em benefício do território.

- Constroem *jornadas filantrópicas*, ao apoiar os financiadores de um território – voluntários, pequenos doadores, empresas, famílias filantropas – com suas causas e iniciativas sociais, promovendo um engajamento crescente com os moradores e possibilitando a constituição de fundos perenes em benefício da comunidade.

Com essas características, as FICs se consolidam como pilares essenciais da filantropia comunitária, viabilizando soluções para os desafios sociais e fortalecendo a autonomia das comunidades.

## TRANSFORMANDO TERRITÓRIOS

**D**ESDE 2020, O PROGRAMA TRANSFORMANDO TERRITÓRIOS, uma parceria entre a Fundação Charles Stewart Mott e o Idis, tem impulsionado a criação e o fortalecimento de FICs no Brasil. Em quatro anos, o programa viabilizou o desenvolvimento de 13 FICs em oito estados, somando-se a três organizações preexistentes que já operavam segundo esses princípios: o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (Icom), em Santa Catarina, o Tabôa Fortalecimento Comunitário, na Bahia, e o Instituto Baixada Maranhense, no Maranhão.

Em países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e México, muitas FICs gerenciam os chamados *donor advised funds* (DAFs). Com uma estrutura análoga a uma conta corrente de doação, os DAFs permitem que doadores façam uso de incentivos fiscais, planejem e ampliem suas doações ao longo do tempo.

No Brasil, no entanto, há um desincentivo estrutural para esse tipo de doação. As leis de incentivo fiscal segmentadas – benefícios tributários limitados a doações voltadas para áreas específicas, como assistência a crianças e adolescentes, idosos ou pessoas com deficiência, ou projetos esportivos e culturais – exigem que os recursos sejam direcionados diretamente a organizações operacionais, o que vai contra a vocação das FICs como articuladoras e distribuidoras de fundos. Também faltam incentivos no Brasil para doações às FICs, pois diferentemente do que acontece em outros países, organizações intermediárias não oferecem alívio

tributário aos doadores, o que reduz sua atratividade frente a modelos com incentivos fiscais garantidos.

Portanto, do ponto de vista do doador, é mais vantajoso direcionar recursos para projetos com 100% de dedução fiscal, já que, na prática, ele apenas redireciona um imposto que já pagaria de qualquer forma. Esse fator se agrava com o fato de que todas as outras doações não oferecem nenhum benefício fiscal. E, como as FICs dificilmente conseguirão operar projetos que se encaixem nas leis de incentivo, essa disparidade limita seu potencial de captação.

Diante desse cenário, o modelo precisou ser adaptado à realidade brasileira. Em vez de atuarem como gestoras de fundos individuais, as FICs brasileiras fortalecem a cultura de doação local, mobilizando recursos e promovendo ações coletivas sem competir com iniciativas comunitárias preexistentes. Essa abordagem, no entanto, precisa considerar as distintas realidades do país, demandando um modelo flexível que respeite as particularidades de cada território.

Para estruturar esse desenvolvimento, o Idis criou 30 indicadores baseados em nove práticas e princípios norteadores das FICs, abrangendo desde a diversificação de fontes de financiamento até a qualificação da governança. A cada novo ciclo do programa Transformando Territórios, as FICs definem, junto ao Idis, metas de desenvolvimento para os próximos 24 meses, respeitando especificidades locais. O objetivo não é impor um modelo rígido, mas construir estruturas filantrópicas locais robustas e sustentáveis, capazes de enfrentar desafios de longo prazo.

Para impulsionar o crescimento das FICs, o programa oferece quatro tipos de suporte direto, combinando instrumentos padronizados e personalizados:

**Formação e capacitação:** palestras, treinamentos e workshops sobre governança, financiamento coletivo (*crowdfunding*), captação de recursos, comunicação e modelos de filantropia no Brasil e no mundo.

**Caixa de ferramentas:** mais de 30 documentos de referência, incluindo modelos de estatuto social, orçamento operativo, editais, validação documental de OSCs, boas práticas para gestão de fundos filantrópicos e diagnósticos territoriais.

**Assessoria personalizada:** apoio individualizado do Idis para a implementação das ferramentas e para superar desafios específicos de cada FIC.

**Matching fund e apoio à captação:** estrutura de *matching fund* (alavancando os valores captados pelas FICs) e suporte na interlocução com potenciais doadores e financiadores locais.

**A filantropia comunitária surge como uma resposta capaz de fortalecer tendências positivas, como o financiamento centrado na comunidade e a localização de recursos, ao mesmo tempo que mitiga desafios, como a retração do espaço cívico e a crise de confiança nas instituições**

Além das atividades estruturadas, o Idis fortalece o intercâmbio direto entre as FICs, criando espaços contínuos de aprendizagem e colaboração. Esse intercâmbio acontece por meio de viagens técnicas, participação em eventos nacionais e internacionais e um grupo de WhatsApp que reúne cerca de 60 participantes.

Esse ambiente de troca tem gerado impactos concretos: as FICs se inspiram mutuamente, adotando estruturas de *grantmaking* participativo, editais simplificados para microprojetos e a criação de fundos temáticos. Além disso, a rede se tornou um espaço essencial para discussões sobre desafios comuns, incluindo questões jurídicas e fiscais.

A longo prazo, essa dinâmica de colaboração amplia o alcance do programa por meio de mentorias cruzadas, em que organizações mais experientes apoiam outras em estágio inicial. Essas parcerias podem surgir por proximidade geográfica – como no caso da Fundação FEAC, de Campinas, e a associação Fórum das Entidades Assistenciais de Valinhos (Feav), ambas na mesma região metropolitana – ou por afinidade temática – como a Associação Nossa Cidade, de Belo Horizonte, e a Fundação Gerações, de Porto Alegre, que compartilharam conhecimento sobre fundos emergenciais. Esse intercâmbio foi crucial, por exemplo, para a estruturação da linha emergencial da FIC gaúcha durante as enchentes no Rio Grande do Sul em maio de 2024, demonstrando como a colaboração entre as FICs fortalece a resiliência comunitária.

Além disso, o Idis tem impulsionado o reconhecimento das FICs como agentes estratégicos na gestão eficiente de recursos filantrópicos. Essas organizações têm a capacidade de apoiar tanto indivíduos e famílias que desejam estruturar suas doações como empresas locais que buscam fortalecer sua atuação no pilar social da ESG (governança ambiental, social e corporativa). Os potenciais vão desde a gestão de fundos filantrópicos próprios em benefício do território até a articulação de programas de voluntariado corporativo que se dediquem às demandas identificadas pelas OSCs locais.

Além do setor privado, as FICs também desempenham um papel crescente na colaboração com o poder público, ajudando a mapear demandas e identificar soluções para desafios socioambientais de cada território. A participação do Icom como membro do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis e o papel desempenhado pela Redes da Maré no Vacina Maré, iniciativa em conjunto com a prefeitura do Rio de Janeiro e a Fiocruz para a universalização da vacinação contra a covid-19 no território, são exemplos de como as FICs podem trabalhar em parceria com atores estatais para alcançar objetivos comuns. Com capacidade de articulação e profundo conhecimento local, elas são aliadas na construção de estratégias mais eficazes e conectadas às realidades das comunidades.

## ADAPTAÇÕES TERRITORIAIS

**A** FLEXIBILIDADE DO PROGRAMA Transformando Territórios e seu caráter de aceleração permitiram a participação não apenas de grupos de líderes sociais interessados em criar uma FIC do zero – os chamados Grupos de Iniciativa –, mas também de organizações já consolidadas que buscavam se converter ou adaptar-se ao modelo das FICs. O programa impulsionou a trans-

formação de diferentes perfis institucionais, incluindo fóruns e federações de OSCs locais, organizações operativas com braços de *grantmaking*, instituições com fundos patrimoniais de foco territorial e até uma fundação familiar dedicada a fortalecer fundos comunitários. Entre os casos mais emblemáticos, destaca-se a Fundação FEAC, uma organização com 60 anos de história que encontrou no modelo das FICs uma oportunidade de diversificar suas fontes de captação e fortalecer sua conexão com o território.

Um exemplo notável de conversão bem-sucedida é a Feav, no município de Valinhos, Região Metropolitana de Campinas. Originalmente um espaço de articulação entre OSCs locais, a Feav passou por uma transformação significativa durante a pandemia de covid-19. Diante da crise, percebeu seu potencial não apenas como promotora do diálogo entre organizações, mas também como um elo entre doadores, poder público e demandas do território.

A virada de chave veio com uma campanha emergencial que arrecadou cerca de R\$ 300 mil em alimentos e itens de higiene, seguida por um amplo diagnóstico territorial que envolveu escolas, órgãos públicos, OSCs e lideranças comunitárias. Esse mapeamento fortaleceu a Feav como um hub estratégico de captação de recursos para projetos locais.

Desde então, a organização expandiu sua atuação. Com financiamento de uma multinacional instalada no município, implantou o JovemTEC, um cursinho preparatório gratuito para adolescentes ingressarem em colégios técnicos, preenchendo uma lacuna não atendida pelas OSCs locais. Além disso, estruturou um leilão benéfico para apoiar financeiramente as organizações do território.

Sua crescente legitimidade gerou novas oportunidades. Em 2022, a prefeitura cedeu uma sede própria para a Feav, consolidando seu papel institucional. A entidade abriu uma frente de incidência apartidária junto aos poderes Executivo e Legislativo para viabilizar recursos e apoio institucional às mais de dez OSCs ligadas à assistência social operantes no município, e que atendem mais de 1.800 pessoas diretamente. O esforço resultou na liberação de R\$ 6,5 milhões em emendas impositivas de vereadores em 2024. No final do mesmo ano, a Fundação FEAC, FIC da vizinha Campinas, oficializou a doação para a Feav de um casarão histórico, datado do início do século 20, possibilitando a sustentabilidade financeira da organização no longo prazo.

Em 2025, ao completar quatro anos de aceleração pelo programa Transformando Territórios, a Feav colhe os frutos dos esforços de sua governança voluntária. A organização conseguiu profissionalizar sua equipe, contratando dois colaboradores para apoiar a articulação local, a captação de recursos e a gestão do imóvel doado. Para garantir a manutenção e rentabilização da propriedade, desenvolveu um modelo de geração de receita baseado na realização de eventos, locação de espaços e até *naming rights* vinculados à reforma do casarão – um passo fundamental para sua autonomia financeira.

Para quem não o conhece, o município de Valinhos pode parecer apenas uma cidade-dormitório de Campinas, marcada por condomínios fechados de alta renda, distantes das áreas mais vulneráveis. No entanto, ao longo da última década, o município tem reafirmado sua identidade – os “pés de figo”, como são chamados os valinheneses – e fortalecido o tecido social por meio de uma maior conexão entre moradores, empresas e poder público. A Feav tem sido uma peça-chave nesse processo de construção comunitária.



Seu crescimento acelerado demonstra como a conversão de organizações tradicionais em FICs pode ser um caminho eficiente para impulsionar a filantropia no Brasil. Em vez de enfrentar os desafios burocráticos e financeiros da criação de uma nova OSC, a Feav aproveitou sua legitimidade prévia no território para expandir sua atuação e consolidar seu impacto – um modelo que pode inspirar outras iniciativas pelo país.

Outro exemplo emblemático de adaptação acontece na Vila Nova União, na zona leste do município de São Paulo. O Instituto Cacimba de Responsabilidade Social, uma FIC voltada para impactar todo o distrito de São Miguel Paulista, iniciou sua trajetória apostando em soluções econômicas e sociais aplicadas à realidade local. Seus primeiros passos foram a criação do Banco Social Cacimba, um banco comunitário, e o fortalecimento do empreendedorismo periférico por meio de iniciativas inovadoras como a Escola de desNegócio e a Uni-Diversidade da Quebrada.

O Instituto Cacimba também se destaca por um modelo de governança único, que vai além das estruturas tradicionais. Além do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, a organização conta com um Conselho Comunitário, um Conselho das Avós e um Conselho da Juventude. Esses grupos desempenham um papel fundamental na construção conjunta das iniciativas e dos fundos temáticos, que futuramente estarão abertos à captação de recursos.

A presença de uma FIC enraizada no território e gerida por quem vive nele cria um mecanismo poderoso de

**As FICs são organizações de origem comunitária, comprometidas com a perenidade e focadas no fortalecimento de múltiplas causas dentro de um território. Em vez de competir com iniciativas locais, atuam como catalisadoras, impulsionando e articulando recursos para potencializar o impacto social e ambiental**

# Aprendizados no apoio à filantropia comunitária

A transformação social ganha força quando a filantropia valoriza quem está na linha de frente e investe no poder das comunidades

Por Rodrigo Pipponzi

**a** EXPERIÊNCIA DE UM INSTITUTO GRANTMAKER que atua há quatro anos com o desenvolvimento institucional de organizações sociais demonstra que muitos dos desafios críticos do setor social podem ser enfrentados com maior êxito por meio do apoio a organizações comunitárias de referência em seus territórios.

No entanto, os modelos mais comuns de atuação na filantropia ainda estão baseados em algumas crenças que precisam ser superadas para garantir um suporte mais eficaz a esse perfil de organização. Entre as abordagens necessárias para essa superação estão:

*Repensar a prioridade da escala na estratégia.* | As FICs atuam com foco territorial e, muitas vezes, em áreas relativamente pequenas. Portanto, apoiá-las não tem relação com o crescimento exponencial, mas com o fortalecimento profundo dentro de um território específico. O crescimento é possível, mas seus limites são dados pela geografia e pelas necessidades locais. Além disso, muitos desses territórios são pouco conhecidos fora de suas próprias regiões, o que, para alguns, pode diminuir o “glamour” da doação. Esse paradigma precisa mudar.

*Abandonar a mentalidade de projetos.* | O propósito das FICs é fortalecer o território, apoiando organizações, movimentos, iniciativas e lideranças locais. Por isso, sua atuação não se baseia na execução direta de projetos, mas sim no *grantmaking* – a distribuição estratégica de recursos para impulsionar mudanças sistêmicas na região. Infelizmente, a filantropia brasileira ainda prefere doar para projetos pontuais, com métricas e indicadores mais facilmente mensuráveis. No entanto, quando o foco está apenas em resultados imediatos, perde-se a chance de construir uma estrutura de apoio sólida e duradoura para a transformação social.

*Priorizar o desenvolvimento institucional.* | Considerando os pontos anteriores, o investimento no desenvolvimento institucional das FICs se torna indispensável. Como organizações que sustentam a sociedade civil organizada no território, elas precisam ser fortalecidas de forma contínua e perene, garantindo que tenham instrumentos, conhecimento e estrutura para apoiar outras iniciativas locais. A relação entre FICs e seus financiadores revela uma dinâmica de espelhamento. Elas desempenham um papel fundamental dentro dos territórios em que atuam, de forma semelhante ao papel que financiadores desempenham junto às organizações que apoiam. Essa interação possibilita um aprendizado mútuo, ampliando o impacto positivo e fortalecendo o propósito da filantropia por meio de parcerias territoriais. Ao expandirem sua consciência sobre desenvolvimento institucional,

as FICs não apenas aprimoram suas ferramentas, experiência e conhecimento sobre o tema, mas também aplicam esses aprendizados em suas relações com outros agentes locais.

*Cultivar a doação paciente e de longo prazo.* | Investir no desenvolvimento institucional e em mudanças estruturais significa entender que os resultados não são imediatos. Esse processo demanda tempo, paciência e tolerância com erros, pois são nos ciclos de aprendizado que ocorrem as maiores transformações.

A experiência do Instituto ACP mostra que superar esses desafios – que frequentemente contrariam as práticas predominantes na filantropia tradicional – gera benefícios significativos. O trabalho com organizações comunitárias evidencia que nada é mais poderoso do que compartilhar experiências com quem atua diretamente na ponta, liderando comunidades. Mais do que qualquer métrica de impacto, a combinação entre as vozes da comunidade e soluções construídas coletivamente garante maior eficiência na aplicação dos recursos filantrópicos.

## Por que apoiar FICs?

ALÉM DOS BENEFÍCIOS DIRETOS PARA OS TERRITÓRIOS, apoiar as FICs é um exercício necessário de equilíbrio de poder, que precisa ser aprofundado. Sentar à mesa com líderes comunitários, ouvir suas demandas e construir soluções coletivamente significa valorizar e amplificar suas vozes, o que inspira novas lideranças e fortalece o tecido social. Esse processo gera um efeito multiplicador na construção de narrativas, ampliando o alcance e o impacto das histórias dessas iniciativas.

Apoiar FICs também se revela uma estratégia eficaz e um atalho para impulsionar mudanças sistêmicas. Em vez de focar apenas em uma causa específica, essa abordagem reconhece a interseccionalidade de desafios sociais, permitindo que diferentes perspectivas e demandas sejam articuladas para priorizar soluções que transformem realidades locais. O apoio a iniciativas comunitárias tem um potencial mais significativo para transformar os sistemas social, econômico e político das regiões onde atuam.

Essa abordagem exemplifica como a filantropia comunitária tem moldado e fortalecido a visão de impacto e a estratégia de apoio financeiro e técnico das organizações que investem nesse campo. Recentemente, ao revisar seu planejamento estratégico, o Instituto ACP aprofundou a análise sobre como transferir esses aprendizados para outras modalidades de apoio, o que inspirou a expansão de seu volume de doações para a filantropia comunitária no futuro próximo. ●





articulação de ativos em benefício da própria comunidade. Ao mesmo tempo, oferece aos doadores um modelo de custódia comunitária dos recursos, assegurando que as decisões sobre investimentos e projetos sejam tomadas por quem realmente conhece as necessidades e potencialidades do território.

Uma evidência de que governança, legitimidade e impacto caminham juntos foi o lançamento, em 2023, do primeiro edital do Instituto Cacimba, voltado para empreendedores jovens e mulheres. A iniciativa ofereceu premiações de R\$ 3 mil para 13 selecionados – indivíduos, duplas, coletivos ou negócios já existentes – e incluiu uma série de capacitações em temas como criatividade, marketing, economia solidária e vendas.

O processo de seleção inovou ao simplificar a inscrição, permitindo que os candidatos enviassem suas propostas por áudio ou vídeo. Além de avaliar a viabilidade financeira dos negócios, o edital priorizou mães solo, mulheres vítimas de violência doméstica e famílias com renda de até um salário mínimo.

Esse modelo de *grantmaking* descomplicado e acessível tornou-se uma marca das FICs brasileiras, que ao longo dos últimos anos vêm trocando experiências e aprimorando práticas de filantropia baseada em confiança. Do Fundo de Investimento Comunitário Capixaba (Fundaes), no Espírito Santo, à chamada pública “Éditodos” do Fundo Jequi, que atua no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, as FICs têm se destacado por fazer que os recursos cheguem diretamente às organizações e iniciativas que impulsionam a transformação social nos territórios.

**A presença de uma FIC enraizada no território e gerida por quem vive nele cria um mecanismo poderoso de articulação de ativos em benefício da comunidade e oferece aos doadores um modelo de custódia comunitária dos recursos, assegurando que as decisões sejam tomadas por quem conhece as necessidades e potencialidades locais**

## TENDÊNCIAS E DESAFIOS NO BRASIL

**O**S EXEMPLOS DE FICS não se restringem à região Sudeste. Em estados como Alagoas e Sergipe, bem como em cidades como Manaus, estão surgindo as primeiras organizações *grantmakers* independentes, estruturadas como fundos comunitários voltados às demandas locais. Essas iniciativas têm o potencial de atrair tanto recursos internos como investimentos externos para regiões historicamente fora do radar de grandes investidores sociais.

Esse movimento já está em curso. As FICs vêm atraindo a atenção de filantropos, que as enxergam como uma oportunidade de envolver os próprios beneficiários na decisão sobre o uso das doações. Além disso, essas organizações oferecem um caminho para promover mudanças sistêmicas nos territórios em que atuam. O avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 das Nações Unidas e da agenda ESG também pode impulsionar a criação de novas FICs, incentivando empresas a apoiarem os territórios por meio delas, em vez de investirem apenas em seus próprios projetos ou via departamentos de investimento social. Dessa forma, evita-se que os recursos sejam direcionados por convicções corporativas desalinhadas das reais necessidades da população.

No entanto, o amadurecimento das FICs no Brasil não ocorre sem desafios. O Icom, referência nacional nesse modelo há mais de 18 anos, construiu gradualmente sua expertise na gestão de fundos filantrópicos e na articulação de programas territoriais. Em 2006, menos de 20% dos recursos captados pelo Icom eram destinados ao apoio direto a organizações do território e a projetos próprios. Esse percentual cresceu para 69% em 2019 e chegou a 80% em 2021, quando a organização criou a Linha Emergencial Coronavírus. Em 2023, com a consolidação de programas como o TecTrampo (que capacita jovens em programação), a Plataforma Sinais Vitais ODS (focada em diagnósticos territoriais) e o Programa de Desenvolvimento Territorial do Frei Damião (um esforço multissetorial voltado ao bairro mais vulnerável de Santa Catarina), o Icom destinou mais de 70% dos recursos captados para ações de assessoria, inovação e garantia de direitos nas comunidades atendidas.

Apesar desse avanço, o ambiente regulatório brasileiro ainda não favorece a operação de organizações intermediárias. A ausência de incentivos fiscais e a incidência de impostos estaduais sobre doações (cuja extinção está prevista na nova reforma tributária) são barreiras significativas. Mas dois desafios específicos se destacam: a sustentabilidade financeira e a governança.

O desafio da sustentabilidade financeira está diretamente ligado à dificuldade de captar recursos institucionais para a própria FIC. Como essas organizações são independentes e não possuem mantenedores, sua vocação não é executar projetos diretamente junto aos beneficiários, e sim intermediar e potencializar doações. Isso torna essencial construir uma percepção de valor e confiança entre potenciais doadores. No entanto, segundo a Pesquisa Doação Brasil 2022, apenas 31% dos brasileiros (sejam doadores ou não) acreditam que as ONGs são confiáveis, e o mesmo percentual afirma que elas deixam claro o que fazem

com os recursos captados. Ainda mais preocupante para as FICs, 46% das pessoas concordam com a afirmação de que “é melhor dar dinheiro diretamente a quem precisa, sem intermediários”. Esse dado revela um desafio cultural que precisa ser enfrentado para que a filantropia comunitária possa se expandir e ganhar legitimidade no Brasil.

Já no campo da governança, o grande problema é garantir legitimidade no território, evitando que a FIC fique excessivamente vinculada à imagem de seus fundadores. Esse quebra-cabeça é ainda mais complexo para organizações criadas “do zero”, em que muitas vezes os fundadores dedicam anos de trabalho voluntário para consolidar a iniciativa, construir redes de contato e atuar como porta-vozes da organização.

Desde os primeiros anos, é fundamental que as lideranças de uma FIC planejem a própria sucessão e implementem processos para oxigenar constantemente a governança, trazendo novos atores e vozes da comunidade para os espaços de decisão. Isso pode ser feito de forma gradual, mas sem acomodação. A criação de comitês temáticos ou territoriais é uma estratégia eficiente, pois permite a incorporação progressiva de novos membros na liderança da organização. O mesmo princípio se aplica a organizações que passaram por um processo de conversão – isto é, que evoluíram de uma estrutura consolidada para uma FIC. Nesses casos, há uma tendência de manter tudo como está, sem redistribuir poder ou dar visibilidade a novas lideranças, sob o argumento de que “sempre fizemos assim e funcionou”. Esse tipo de resistência pode comprometer a capacidade da FIC de se adaptar e crescer com o tempo.

Apesar dos desafios regulatórios, da fragmentação da cultura de doação no Brasil e da necessidade de fortalecimento da confiança no setor social, a filantropia comunitária tem um potencial imenso para florescer. As FICs estão destinadas a desempenhar um papel cada vez mais central, tanto no Brasil como no mundo. Seu compromisso com o fortalecimento local, com a promoção de valores cívicos e a construção de soluções baseadas no envolvimento da comunidade é essencial para a transformação social sustentável. Afinal, muitas das nossas maiores dificuldades estão enraizadas na ausência de pertencimento e de participação cidadã – e é justamente aí que as FICs têm o poder de fazer a diferença. ●

**NICHOLAS S. DEYCHAKIWSKY** é gerente sênior de programas na Fundação Charles Stewart Mott, nos Estados Unidos.

**PAULA FABIANI** é CEO do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis).

**FELIPE INSUNZA GROBA** é gerente de projetos e responsável pelo programa Transformando Territórios no Idis.

**RODRIGO PIPPONZI** é filantropo, presidente do conselho do Grupo MOL, presidente do conselho e fundador do Instituto ACP e membro do conselho deliberativo do Idis.

### NOTAS

- 1 Civicus Monitor, *People Power Under Attack* 2024.
- 2 Edelman Trust Institute, *2025 Edelman Trust Barometer Special Report: Truth and the Crisis of Grievance*.
- 3 Idis, *Filantropia comunitária: terreno fértil para o desenvolvimento social*, 2019.
- 4 Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy, *11 Trends in Philanthropy for 2023*.
- 5 National Center for Family Philanthropy, *Trends 2025*, 2024.
- 6 Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (Usaid), “Localization at Usaid: The Vision and Approach”, 2023.

# Quer contribuir com o debate sobre inovação social no Brasil e no mundo? Compartilhe seus insights e aprendizados com a comunidade *SSIR Brasil*.

Confira alguns artigos brasileiros já publicados.



 [ssir.com.br](http://ssir.com.br)

Da teoria à prática, nosso objetivo é trazer artigos que provoquem reflexão, levantem questões e ampliem possibilidades para resolução de problemas cada vez mais complexos. Participe!

Conheça nossas diretrizes de submissão:  
[ssir.com.br/diretrizes-de-submissao](http://ssir.com.br/diretrizes-de-submissao)



StanfordSOCIAL  
INNOVATIONReview  
Brasil

# PONTO DE VISTA

Insights das linhas de frente

## Liderança para um amanhã saudável

Líderes em saúde pública precisam de novas competências para orientar as mudanças necessárias à melhoria do bem-estar humano

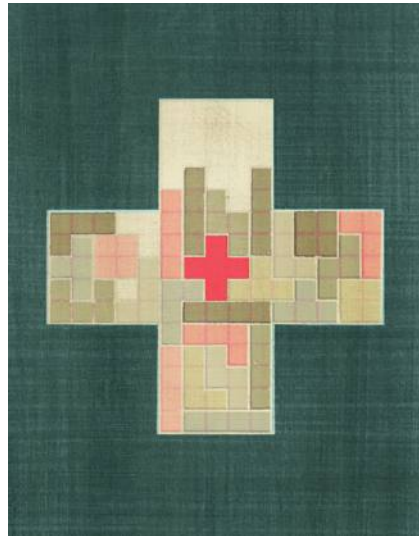
POR CLAIRE CHAUMONT  
E TIM McDONALD

**E**m uma esquina de Londres está a bomba d'água da Broad Street que, segundo hipótese levantada pelo médico John Snow em 1854, seria a fonte de um surto de cólera que devastava a cidade. Sem que Snow pudesse imaginar, sua tese deu origem ao campo moderno da epidemiologia.

Hoje, a epidemiologia é um pilar da educação em saúde pública, grande responsável pelo sucesso extraordinário da área na prevenção e no combate a doenças. No entanto, as competências tradicionais ensinadas nas escolas de saúde pública, como bioestatística e administração de serviços de saúde, são limitadas para enfrentar ameaças como novos patógenos, o impacto das mudanças climáticas na saúde e a influência das grandes corporações globais. Assim como no tempo de Snow, é necessário que os líderes em saúde pública ampliem seu leque de habilidades.

Nos dias atuais, os líderes lidam com um triplo fardo: o aumento de doenças não transmissíveis, o surgimento de novas doenças infecciosas e a amplificação dos problemas de saúde pública relacionados às mudanças climáticas. Esses fatores, em conjunto, tornam mais complexos o desenho e a reforma dos sistemas de saúde.

É preciso também enfrentar um desafio intersetorial: alinhar forças sociais para



melhorar o bem-estar humano. Embora os determinantes sociais da saúde – como educação, habitação e políticas macroeconômicas – sempre tenham desempenhado um papel significativo na saúde individual e populacional, nossa compreensão a respeito deles se expandiu nas últimas décadas. A pandemia de covid-19, em particular, revelou como emprego, educação, habitação, cuidado infantil, comércio global e economia influenciam a saúde e são por ela influenciados. Hoje, a saúde deve ser entendida como parte de um nexo mais amplo de bem-estar e segurança humana.

O desafio intersetorial, por sua vez, envolve questões de governança. Uma rede cada vez maior de agentes afeta os sistemas que moldam a saúde pública. Em Estados democráticos, governos precisam colaborar com atores não governamentais para implementar políticas de saúde. No nível internacional, Estados soberanos devem cooperar entre si para resolver problemas de saúde domésticos. Essas questões tornam-se ainda mais complicadas em uma era de desinformação impulsionada pela internet, em que a confiança nas instituições está em declínio, a credibi-

lidade da ciência é questionada e as redes sociais e o surgimento de novas tecnologias, incluindo a inteligência artificial, obscurecem nossa compreensão da verdade.

Com base nos treinamentos que realizamos para líderes em saúde pública, em nossa pesquisa sobre sistemas de saúde e na experiência de liderança, acreditamos que a educação e a prática em saúde pública devem ser reformadas para ajudar seus líderes a responderem a uma era cada vez mais complexa.

### MUDANÇAS DE MENTALIDADE

**A saúde pública é tipicamente** definida por seu nível de análise. Diferente da medicina, que foca no indivíduo, a saúde pública se interessa pela população. No entanto, o campo da saúde pública, pelo menos nos Estados Unidos, continua dominado por médicos treinados para pensar no nível individual, em vez de no populacional. Por exemplo, nos Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos EUA, todos os diretores, com exceção de um, receberam sua formação inicial em medicina. Embora tragam experiências e perspectivas diversas, a origem comum de sua formação pode levar a um foco excessivo em fatores de risco biomédicos e de estilo de vida, em detrimento dos determinantes sociais mais amplos da saúde e das doenças.

Além disso, profissionais de saúde pública com frequência enfrentam dificuldades em lidar com o papel da política na formulação de diretrizes públicas. Enquanto outros atores de políticas públicas consideram parte de seu trabalho envolver-se em processos com uma carga política, profissionais de saúde pública em geral relutam em fazê-lo, temendo que isso comprometa sua legitimidade científica. Essa tensão cria uma armadilha: concentrar-se apenas na ciência pode minar o impacto da saúde pública em problemas vitais, en-

quanto envolver-se na política pode comprometer sua credibilidade científica.

Para lidar com essas questões, o campo da saúde pública deve adotar três mudanças de mentalidade. A primeira é um deslocamento em direção a análises multidisciplinares e multiníveis, para compreender melhor a natureza complexa e intersetorial dos desafios na área. A segunda é ampliar sua perspectiva de um desenho de políticas fragmentado para um desenho de sistemas mais amplo, abrangendo os setores governamental, sem fins lucrativos e privado. A terceira mudança é uma maior ênfase na implementação de políticas, incluindo como identificar colaboradores potenciais e apoiar partes interessadas que possam ser afetadas de forma negativa pelas mudanças.

### NOVAS COMPETÊNCIAS

**Para promover essas mudanças** de perspectiva, educadores em saúde pública devem inculcar em seus estudantes um conjunto ampliado de competências. Além disso, instituições e governos precisam fornecer as estruturas de governança e os incentivos adequados para que profissionais de saúde pública exerçam essas competências.

**Responsabilidade social** | Os líderes devem assumir sua responsabilidade social cada vez maior e comprometer-se a enfrentar influências na saúde pública além de seu escopo imediato. Por exemplo, defender políticas voltadas à saúde animal pode ser decisivo no combate à resistência microbiana humana, já que a maior parte do uso de antibióticos ocorre em animais, não em humanos. Ao expandir sua esfera de atuação, os líderes podem gerar um impacto mais amplo no longo prazo.

**Visão intersetorial** | Líderes em saúde pública precisam cada vez mais olhar além de seu escopo formal de responsabilidade para identificar interconexões entre sistemas. Essa habilidade requer conhecimento de como outros setores operam, do papel que desempenham na promoção da saúde pública e de como persuadir líderes desses setores a agir em prol de interesses compartilhados. Quantos líderes em saúde pública hoje, por exemplo, compreendem os princípios-chave do urbanismo, da agricultura, do comércio ou de *big data* – essenciais para formular políticas que tratem da poluição do ar, combatam a obesidade ou enfrentem a resistência a vacinas?

**Sabedoria sistêmica** | A liderança inter-setorial exige uma compreensão de como os sistemas funcionam para alinhá-los aos objetivos de políticas públicas. Modelos de governança podem ser projetados para incentivar essa sabedoria. O caso das mortes no trânsito, por exemplo, é um problema que requer contribuições de múltiplos setores, como saúde, transporte, urbanismo e segurança pública. Para quebrar barreiras entre os diversos setores, alguns países adotaram um modelo de “par entre iguais”, no qual um ministério ou agência é encarregado de facilitar a colaboração com outras instituições. Uma visão sistêmica mostra como cada setor afeta as preocupações centrais de outros: como a educação e a habitação estável apoiam a saúde pública e como a saúde, por sua vez, permite que as pessoas aprendam, trabalhem e mantenham sua moradia.

**Conforto com a incerteza** | Epidemias recentes, como zika, mpox e covid-19, mostraram que decisões importantes muitas vezes precisam ser tomadas em condições de incerteza. Líderes em saúde pública enfrentam questões como: implementar vacinas ou esperar por dados adicionais de segurança; recomendar o uso de máscaras ao público ou mantê-las apenas para profissionais de saúde; e testar toda a população para identificar infecção ou apenas os mais vulneráveis. Com frequência, essas decisões difíceis são tomadas com evidências científicas limitadas.

Uma abordagem promissora é o uso de ferramentas analíticas baseadas no conceito de incerteza profunda. Essas ferramentas buscam desenvolver políticas sólidas e adaptáveis, garantindo que possam funcionar bem independentemente de como o futuro se desenrole. Alternativas como planejamento baseado em capacidades, modelagem exploratória expansiva e tomada de decisão robusta – que prepara para uma ampla gama de futuros possíveis em vez de otimizar para um conjunto estreito de possibilidades – são fundamentais em uma era de constantes surpresas.

**Domínio da gestão de mudança** | É importante que líderes em saúde pública identifiquem os atores mais relevantes e pessoas em posição de autoridade para tomar ações necessárias, e como persuadi-las a avançar com políticas de interesse comum. O aumento do investimento em

serviços de saúde, por exemplo, pode levar a uma maior participação na economia, alinhando os interesses de líderes médicos e econômicos. Outra habilidade essencial para líderes é ajudar a gerenciar perdas. Considere o caso do consumo de álcool: reduzi-lo melhora a saúde das pessoas, mas também pode afetar pequenos produtores e distribuidores de bebidas alcoólicas, com o potencial para desestabilizar economias locais.

**Foco na implementação** | Por fim, líderes em saúde pública precisam manter sua motivação desde a concepção de políticas até o impacto, enfrentando inclusive a monotonia da implementação. Ferramentas voltadas para métodos de execução, como o *Manual de implementação* da Organização Mundial da Saúde ou a *Adaptação Iterativa Orientada por Problemas* (PDIA, na sigla em inglês) da Harvard Kennedy School, oferecem abordagens sistemáticas para lidar com questões complexas.

Essas competências podem ser desenvolvidas tanto em líderes emergentes como em líderes experientes em saúde pública. Exemplos estão surgindo ao redor do mundo. Na Europa, a Sciana Network foca no pensamento sistêmico e no trabalho interdisciplinar. Nos EUA, a Escola de Saúde Pública Harvard T. H. Chan tem um currículo de doutorado em saúde pública que se concentra na liderança. Na América Latina, centros focados na implementação de políticas de saúde foram abertos na Argentina e no México.

A epidemiologia é importante, mas mudar corações e mentes também é essencial para a saúde pública. Afinal, John Snow não apenas mostrou às autoridades a origem do surto de cólera – ele também teve de convencer os líderes e a população a mudarem sua perspectiva sobre os fatores que impulsionavam a epidemia. Os líderes em saúde pública do futuro devem olhar para além de suas áreas de especialização, engajar-se uns com os outros e assumir riscos para enfrentar desafios complexos, mas vitais, a fim de fazer o mundo avançar. ●

**CLAIRE CHAUMONT** é consultora independente baseada na Califórnia, especializada em políticas de saúde pública, liderança e governança.

**TIM MCDONALD** é pesquisador associado de políticas no Rand, onde coordena a iniciativa Systems Transitions Applied Research (Star).

# Aprender em etapas

**Para alcançar impacto em larga escala, financiadores devem propor diferentes atividades de monitoramento, avaliação e aprendizado à medida que os programas amadurecem**

POR LOÏC WATINE E LUCY RIMMINGTON

O cenário de financiamento está dominado por duas tendências: o modelo tradicional, com exigências rigorosas e padronizadas de prestação de contas para concessão de subsídios, e o modelo emergente de filantropia baseada na confiança, que oferece recursos sem contrapartidas. Nenhuma das abordagens apoia plenamente a experimentação e o aprendizado necessários para desenvolver e expandir soluções eficazes.

O problema das exigências rigorosas de prestação de contas é bem conhecido. Com muita frequência implementadores enfrentam demandas excessivas e precisam relatar indicadores e metas padronizados que, em geral, focam no alcance dos programas. Essa obrigação leva alguns a distorcerem seus projetos para se alinhar aos indicadores esperados e outros a expandirem-nos antes de ter garantia de que funcionam. Um dos aspectos mais preocupantes é a tendência de aderir a um plano predefinido, em vez de desenvolver a abordagem de mais impacto por meio de testes, aprendizado e adaptação a desafios e oportunidades.

Do outro lado, está a filantropia baseada na confiança. Esse modelo apresenta várias vantagens, como permitir que as organizações se concentrem em fornecer e melhorar serviços em vez de elaborar relatórios. No entanto, alguns financiadores, em especial do setor público, precisam de um nível de responsabilização que torna essa opção desafiadora. Mesmo sem isso, alguns argumentam que a aversão à apresentação de números na filantropia baseada na confiança é uma reação exagerada. Por fim, muitos financiadores também desejam melhorar futuras concessões ou gerar ideias e evidências que beneficiem o setor. Por esses motivos, eli-

minar a prestação de contas nem sempre é uma opção viável.

Na Innovations for Poverty Action (IPA), nossa unidade de Evidência sob Medida aconselha financiadores e implementadores sobre suas abordagens de monitoramento, avaliação e aprendizagem (MAA) para ajudá-los a alcançar maior impacto. Quando os financiadores buscam orientação a respeito de como apoiar seus beneficiários no desenvolvimento e na expansão de soluções eficazes, com frequência os incentivamos a adotar uma abordagem adaptativa. Para esse fim, criamos o Modelo de Aprendizagem por Etapas, que alinha as expectativas de prestação de contas e avaliações dos



financiadores às necessidades dos programas à medida que amadurecem. Essa abordagem elimina atividades desnecessárias de monitoramento e avaliação e permite que as necessidades de aprendizagem evoluam conforme as intervenções progredem em direção à ampliação.

## O QUE NÃO ESTÁ FUNCIONANDO

Nos últimos oito anos, trabalhamos em mais de 20 países com parceiros de diversos setores e observamos programas que pulam ou aceleram etapas cruciais de aprendizagem.

Consideremos o seguinte cenário fictício, mas típico: um financiador quer abordar desafios relacionados ao emprego na África. Sabendo que a falta de ha-

bilidades prejudica o crescimento e o desenvolvimento empresarial, ele se associa a uma rede de empreendedores em um país que deseja realizar um programa de treinamento focado no desenvolvimento de habilidades de proprietários de pequenas empresas. Com o financiamento, a rede contrata instrutores para treinar 3 mil empreendedores. O programa inclui sessões mensais durante um ano, abordando fundamentos empresariais como contabilidade, marketing e gestão de recursos humanos.

Como parte de seu compromisso com evidências, o financiador paga por um estudo randomizado controlado para avaliar o impacto do programa nos resultados empresariais seis meses após o treinamento.

Passados apenas alguns meses do início do programa, a rede percebe que os participantes não estão engajados nas sessões ou aplicando os conceitos abordados. No entanto, ela segue com o plano, sentindo-se obrigada a realizar o treinamento durante um ano completo e concluir a avaliação de impacto.

Quase dois anos após o início do treinamento, os dados mostram que não houve impacto significativo na lucratividade ou no crescimento dos negócios. O financiador deixa de apoiar o programa, que se desfaz.

Esse desfecho é típico de programas que se expandem de forma prematura sem os esforços adequados de aprendizagem, embora o problema possa assumir diferentes formas para diferentes financiadores e implementadores. Muitas vezes, trata-se de dar um salto de fé de que a ideia funcionará, sem espaço para obter feedback, testar e ajustar antes da implementação em larga escala. Outras vezes, trata-se de exigir que os programas passem direto para uma avaliação de impacto sem resolver falhas. Em alguns casos, espera-se passar diretamente de uma prova de conceito bem-sucedida para a escalabilidade em novos contextos ou implementadores, sem adaptação deliberada.

## UM CAMINHO MELHOR

Depois de observar esses cenários repetidas vezes, criamos um novo modelo para orientar financiadores e implementadores a avançarem intervenções rumo à larga escala. Esse modelo evita exigências padro-

nizadas para monitoramento, avaliação e aprendizagem, sem abandonar por completo as métricas.

O modelo tem cinco etapas:

*Idear* | Entender o problema e criar uma solução potencial. Pode incluir avaliação de necessidades, revisão de literatura ou testes com usuários.

*Aprimorar* | Resolver falhas da intervenção por meio de pilotos em pequena escala, com o objetivo de alcançar resultados iniciais – como mudanças em conhecimento e práticas –, que podem ser obtidos com rapidez e informar ajustes rápidos e de baixo custo.

*Comprovar* | Após encontrar uma versão da intervenção que produza os re-

suíto muitas habilidades básicas de negócios. Também revisou literatura emergente indicando que treinamentos bem conduzidos sobre habilidades interpessoais, como comunicação, *mindset* empreendedor e iniciativa pessoal, têm impactos promissores em pequenos negócios.

Agora, imaginemos que a rede *aprimorou* o design do programa: durante mais de um ano, testou diferentes versões do treinamento em pequena escala, incluindo um treinamento focado em habilidades técnicas, outro em habilidades interpessoais e mais um com as duas modalidades juntas. Para cada teste, coletou dados sobre engajamento, ganhos de conhecimento e práticas empresariais. (Leva

pe para apoiar pequenos negócios dessa maneira. O financiador decidiu ajudar a estabelecer uma parceria entre a rede e essa agência governamental para *adaptar* o conceito a esse contexto. Um parceiro de MAA também foi envolvido para ajudar em protótipos e pilotos em vários distritos. Por meio desse processo, os parceiros simplificaram o conteúdo do programa, ajustaram o mecanismo de entrega e integraram-no como parte de um programa existente da agência governamental.

Após os participantes demonstrarem grandes avanços em conhecimento e prática no novo contexto, o programa foi *ampliado* em todo o país, com a rede e o parceiro de MAA permanecendo por um

## Esse pode parecer um trabalho meticuloso, e é mesmo. Mas apressar o processo, pulando etapas, muitas vezes leva ao fracasso, a oportunidades perdidas e a desperdício de recursos

sultados iniciais desejados, essa etapa envolve uma avaliação de impacto propriamente dita. É o momento de testar resultados finais e avaliar a relação custo-efetividade.

*Adaptar* | Se os resultados forem positivos, é hora de começar a falar em expansão. Essa etapa normalmente exige ajustar a intervenção a novos contextos e/ou novos implementadores.

*Ampliar* | Uma vez que um programa comprovado esteja operando em grande escala, as atividades de aprendizagem podem se concentrar em monitoramento contínuo para garantir qualidade na implementação.

Para ilustrar o modelo, voltemos ao cenário anterior. Em vez de passar direto para treinar milhares de pessoas e realizar um estudo randomizado controlado, o financiador incentivou que a rede passasse pelas etapas de *idear* e *aprimorar* o programa primeiro, esperando uma prestação de contas sobre o nível de sucesso alcançado após 18 meses.

Imaginemos ainda que, durante a etapa inicial de *idear*, a rede realizou uma avaliação de necessidades para entender quais habilidades os empresários careciam de verdade e descobriu que eles já possuíam

muito mais tempo e exige uma avaliação de impacto adequada para medir se essas mudanças se traduzem em maiores lucros ou crescimento, e ainda não era o momento para isso.) Durante esse período, a rede refinou tanto a versão técnica como a interpessoal do programa, melhorando o currículo e capacitando os instrutores.

Suponhamos ainda que, uma vez atingidos níveis satisfatórios de conhecimento e prática, a rede se sentiu pronta para *comprovar* o impacto. O financiador então concordou em financiar um estudo randomizado controlado para medir o impacto nos resultados empresariais, avaliando as diferentes versões do treinamento. O estudo revelou que o treinamento em habilidades interpessoais teve impactos positivos, enquanto o treinamento técnico não teve. O financiador, então, apoiou a expansão do programa de habilidades interpessoais para milhares de empresários em todo o país.

Pensando adiante, imaginemos que o financiador buscou expandir a abordagem para um país vizinho, somente para perceber que lá não havia uma rede como aquela com a qual ele vinha trabalhando. Apenas uma agência governamental possuía o mandato, os recursos e a equi-

tempo para ajudar a garantir a qualidade da implementação. O programa continuou treinando novos grupos de empreendedores em âmbito nacional após a saída dos parceiros.

Esse pode parecer um trabalho meticuloso, e é mesmo. Mas apressar o processo, pulando etapas, muitas vezes leva ao fracasso, a oportunidades perdidas e a desperdício de recursos.

Todos os financiadores interessados em aplicar em larga escala soluções eficientes desejam usar dados e evidências para aumentar a eficácia de seus investimentos. No entanto, pode ser difícil saber que tipo de esforço de aprendizagem sugerir e financiar, e quando. Com base em nossa experiência trabalhando com financiadores e implementadores ao longo dos anos, esperamos que esse modelo forneça orientações úteis para desenvolver planos de aprendizagem sob medida e construir programas mais fortes voltados para atender às necessidades de pessoas que vivem na pobreza. ●

LOÏC WATINE é diretor de pesquisa e políticas na Innovations for Poverty Action.

LUCY RIMMINGTON é diretora na unidade Evidência sob Medida da Innovations for Poverty Action.

# O esporte como aliado na ação climática

**Setor influente e global, o esporte deve enfrentar seu impacto ambiental e se tornar um catalisador da solidariedade climática**

POR FERNANDA DE CASTRO  
E FERNANDO TREVISAN

Assim como muitos outros setores, a indústria do esporte é uma grande impulsionadora das mudanças climáticas e, ao mesmo tempo, vítima de seus efeitos. As emissões provenientes do deslocamento de atletas e torcedores, da construção de estádios, da fabricação de equipamentos e do alto consumo de energia tornam o esporte um contribuinte significativo para a crise climática. Apenas a edição de 2022 da Copa do Mundo, no Catar, reuniu 3,4 milhões de espectadores ao longo de 64 partidas em oito estádios – sete dos quais foram construídos do zero –, o que resultou na emissão de 3,6 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub>.

Por outro lado, os efeitos do aquecimento global também atingem o mundo do esporte. Enchentes, ondas de calor e a redução da neve têm levado ao adiamento e ao cancelamento de competições ao redor do mundo. Os atletas, por sua vez, enfrentam desde a queda de desempenho até riscos à saúde, expostos a temperaturas extremas, baixa qualidade do ar devido a incêndios florestais e poluição da água em esportes aquáticos.

Ao mesmo tempo, o esporte possui um apelo que atravessa fronteiras, culturas e divisões sociais. Além de estar associado a valores positivos, como saúde e lazer, ele desperta forte senso de pertencimento e conexão emocional. Para muitos torcedores, seguir um time, um atleta ou uma modalidade esportiva é parte essencial de sua identidade e rotina. Segundo uma pesquisa da Nielsen Sports (2018), 76% da população adulta mundial tem interesse em esportes. Esse enorme alcance confere

ao setor um poder único de mobilização, tornando-o um aliado estratégico na luta contra a crise climática.

Para enfrentar esse desafio, organizações esportivas podem agir em três frentes principais. Primeiro, mitigar seus impactos ambientais, identificando as maiores fontes de emissão e implementando soluções para reduzi-las. Em paralelo, adaptar-se à nova realidade climática, investindo em infraestrutura resiliente e protegendo a saúde e a segurança de atletas e torcedores. Por fim, usar seu poder de comunicação para engajar e inspirar mudanças de comportamento em fãs, comunidades, fornecedores, patrocinadores e formuladores de políticas públicas.

Em 2025, o Brasil terá uma oportunidade única de liderar o movimento global do esporte na ação climática. Com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP30) em Belém, em novembro, o país será o centro das discussões internacionais sobre o tema, reunindo representantes de diversos setores – inclusive o esportivo – para debater e definir estratégias de enfrentamento à crise climática. Esse cenário coloca o Brasil em posição privilegiada para impulsionar iniciativas no setor, consolidando o esporte como uma força na busca por práticas mais responsáveis, redução de emissões e infraestrutura adaptada aos desafios climáticos.

## REDUÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS

A realização de um evento esportivo, por definição, envolve a reunião de um grande público em instalações de grande porte. Isso demanda a construção de espaços adequados, gera deslocamentos em massa, exige alto consumo de energia e resulta em uma produção significativa de resíduos. Sem um planejamento adequado, esses fatores podem levar a uma pegada de carbono expressiva. No entanto, ao adotar ferramentas como inventários de emissões, estratégias de eficiência energética e incentivos ao transporte sustentável, o setor pode reduzir seus impactos ambientais sem comprometer a qualidade e a experiência dos eventos.

Algumas entidades já reconheceram essa necessidade e, assim, estabeleceram metas e implementaram ações para miti-

gar seu impacto climático. Paris 2024, por exemplo, reduziu a pegada de carbono dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 54,6% em comparação com as médias de Londres 2012 e Rio 2016. Esse resultado foi alcançado graças a uma série de medidas estratégicas, como a reutilização de instalações já existentes – evitando a construção de novas arenas, uma das principais fontes de emissões de carbono –, o uso de energia 100% renovável e o incentivo ao transporte público para torcedores e delegações. O sucesso de Paris 2024 demonstra que grandes eventos esportivos podem se tornar referências globais em responsabilidade climática, unindo celebração e compromisso ambiental.

Já a União das Federações Europeias de Futebol (Uefa) desenvolveu uma calculadora de pegada de carbono para auxiliar os clubes a mensurarem suas emissões em diversas frentes, incluindo deslocamentos, produção de materiais, operação de instalações esportivas e logística. Como resultado, a Eurocopa 2024 destinou quase 30 milhões de euros a iniciativas sustentáveis e conseguiu reduzir a pegada de carbono do torneio em 21% em relação às estimativas iniciais.

## ADAPTAÇÃO ÀS NOVAS CONDIÇÕES

As duas últimas edições dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos foram as mais quentes da história, impondo desafios físicos aos atletas e impactando a experiência dos torcedores. Em Tóquio 2020, a maratona olímpica precisou ser transferida para outra cidade devido às altas temperaturas. Já em Paris 2024, o calor extremo prejudicou o desempenho de competidores. “Fica difícil até de pensar, de tomar decisões”, disse a jogadora lituana de vôlei de praia Aine Raupelyte sobre a sensação térmica de 40° C durante uma partida na capital francesa.<sup>1</sup>

Medidas de adaptação climática vêm se tornando parte fundamental do planejamento de eventos esportivos, resultando, inclusive, em mudanças nas regras do jogo. Pausas para hidratação em partidas de futebol realizadas em regiões tropicais já se tornaram padrão. Organizadores também passaram a considerar alterações nos calendários das competições, ajustes nos horários das partidas e até a realoca-



ção de eventos para locais com condições climáticas mais favoráveis. Os impactos do aquecimento global também vêm influenciando o design de instalações esportivas, seja no reforço estrutural para resistir a fenômenos climáticos extremos, seja na escolha de onde construir novas arenas.

Um exemplo dessa adaptação é o Australian Open, torneio de tênis realizado anualmente durante o verão australiano. Com temperaturas frequentemente acima dos 40° C, os organizadores implementaram um protocolo que protege atletas e espectadores ao prever a interrupção e até a suspensão temporária das partidas quando o índice de calor atinge níveis críticos. Essas medidas se mostraram essenciais na edição de 2024, quando condições climáticas extremas forçaram o adiamento de jogos e a reestruturação do cronograma do torneio.

Com os eventos esportivos cada vez mais afetados pelas mudanças climáticas, estratégias eficazes de mitigação e adaptação deixam de ser apenas uma precaução e tornam-se essenciais para garantir o bem-estar dos atletas e a integridade das competições.

### O PODER DA INFLUÊNCIA

Além das iniciativas já adotadas por algumas organizações para reduzir emissões e se preparar para os impactos climáticos, o esporte também desempenha um papel fundamental na mobilização social e na conscientização ambiental. Clubes e franquias esportivas reúnem milhões de torcedores em torno de seus jogos, notícias e produtos oficiais. Grandes eventos como a Copa do Mundo da Fifa e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos envolvem quase dois terços da população mundial, tornando o esporte uma plataforma poderosa para impulsionar debates e mudanças.

Os atletas, por sua vez, possuem um alcance comparável ao de estrelas do entretenimento. As duas pessoas com mais seguidores no Instagram no mundo, por exemplo, são jogadores de futebol: Cristiano Ronaldo (649 milhões de seguidores) e Lionel Messi (504 milhões). Apesar desse enorme potencial de influência, o engajamento de atletas na causa climática ainda é limitado. Mas um número crescente de esportistas, equipes e ligas já começa a usar sua visibilidade para promover mu-

danças concretas. Um exemplo recente foi a carta aberta de mais de cem jogadoras de futebol à Fifa, pedindo que a entidade reconsiderasse sua parceria com a Saudi Aramco, uma das maiores petrolíferas do mundo. Esse tipo de posicionamento mostra que há atletas dispostos a influenciar não apenas seus fãs, mas também as esferas decisórias do esporte.

O esporte também tem demonstrado sua capacidade de mobilizar apoio em resposta a desastres climáticos. Durante as enchentes que afetaram o Sul do Brasil em maio de 2024, o setor esportivo ajudou a arrecadar doações e ampliar a rede de solidariedade. Jogadores de clubes da região e atletas olímpicos locais participaram pessoalmente de resgates, e sua visibilidade ajudou a amplificar o potencial de ajuda. Vários clubes brasileiros também organizaram ações entre seus torcedores. O Atlético Mineiro, por exemplo, abriu seu estádio para uma sessão de treinamento solidária que reuniu 36 mil pessoas e arrecadou dez toneladas de doativos e R\$ 700 mil em uma única manhã.

Os torcedores querem ver mais iniciativas como essas, apontou o estudo *Bigger than the Game*, conduzido pela iniciativa Esportes pela Ação Climática da Organização das Nações Unidas (ONU) com 1.815 pessoas em 2023. Segundo a pesquisa, 70% dos entrevistados acreditam que atletas têm um papel importante na conscientização climática, e 75% enxergam nos clubes esportivos um papel essencial na educação sobre causas e impactos das mudanças climáticas.

Esse cenário representa uma grande oportunidade para que organizações esportivas aprofundem o engajamento de seus torcedores e promovam ações concretas pelo clima.

O impacto do esporte se estende ainda a diversas esferas de influência. De campanhas e iniciativas voltadas para torcedores a parcerias com cidades para incentivar transportes sustentáveis e o uso de energias renováveis, o setor tem o potencial de impulsionar mudanças estruturais. Além disso, ao priorizar fornecedores comprometidos com a sustentabilidade e selecionar patrocinadores alinhados com valores ambientais, o esporte pode transformar sua cadeia produtiva e influenciar toda a indústria.

### UNIÃO DE FORÇAS

A iniciativa **Esportes pela Ação Climática** foi lançada em 2018 pela ONU como um compromisso global para incentivar organizações esportivas a reduzir suas emissões e usar seu alcance para conscientizar torcedores sobre a crise climática. Atualmente, cerca de 300 entidades – incluindo federações, comitês olímpicos, clubes e arenas – aderiram à iniciativa, comprometendo-se a reduzir suas emissões em 50% até 2030 e alcançar a neutralidade de carbono até 2040.

Outra iniciativa relevante foi lançada pelo governo brasileiro durante a COP29, em Baku. Na ocasião, o Ministério do Esporte apresentou o Plano Nacional de Ação Climática para o Esporte, desenvolvido com o Instituto Esporte pelo Planeta. O plano busca mobilizar a comunidade esportiva, ampliando o papel do esporte como ferramenta de educação e engajamento para os desafios climáticos, ao mesmo tempo que mitiga a contribuição do setor para o aquecimento global. O momento para essa iniciativa não poderia ser mais oportuno: ao sediar a COP30, o Brasil tem a chance de assumir uma posição de liderança na agenda climática global do setor esportivo. Agora, o desafio está na implementação de ações concretas que tornem esse compromisso uma referência internacional.

A crise do clima exige ação coletiva, e o esporte pode ser um dos grandes catalisadores da solidariedade climática. Seu alcance e influência podem fortalecer a cooperação internacional, facilitar o compartilhamento de conhecimento e garantir que os impactos da crise climática sejam enfrentados com justiça e equidade. Quando mobilizado de forma estratégica, o esporte se torna uma força poderosa para a transformação social e ambiental, amplificando o chamado urgente à ação climática. ●

**FERNANDA DE CASTRO** coordena a iniciativa Esportes pela Ação Climática da ONU e é mestra em ciências ambientais.

**FERNANDO TREVISAN** é diretor-geral da Trevisan Escola de Negócios. Administrador e jornalista, é mestre em marketing estratégico pela Universidade Cranfield.

#### NOTA

1 Beatriz Cesarini et al. “Paris 40 graus: calor castiga público e faz atletas sofrerem nas Olimpíadas”, *UOL*, 30.jul.2024.

# P E S Q U I S A

## Destaques de revistas acadêmicas

### EDUCAÇÃO

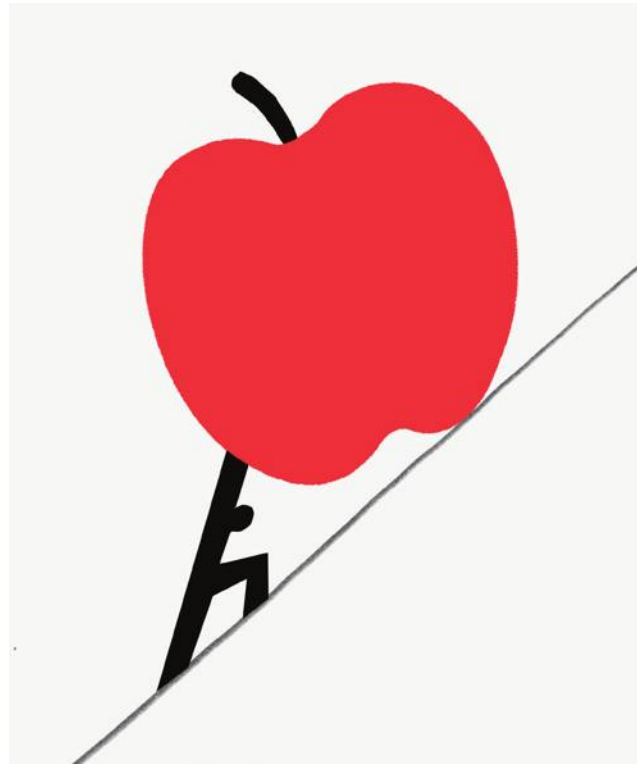
## Os perigos da perseverança

POR DANIELA BLEI

*Historiadora, escritora e editora de livros acadêmicos. Seu trabalho pode ser lido em [daniela-blei.com/writing](http://daniela-blei.com/writing)*

Há muitos anos, a organização Teach for America enviou Tom Wooten para trabalhar em uma escola numa comunidade pobre e racializada em Nova Orleans. Wooten notou que muitos de seus mais promissores e esforçados alunos do sétimo e oitavo anos eram os que tinham mais dificuldades na transição para o ensino médio e depois para a faculdade. Dados do Centro Nacional de Estatísticas Educacionais dos Estados Unidos mostram que, entre os 20% da população com menor renda, apenas 15% dos estudantes que frequentam uma faculdade recebem um diploma de bacharelado oito anos depois.

Wooten, hoje professor assistente de sociologia na Universidade do Estado da Louisiana, publicou um novo estudo no qual apresenta uma hipótese para explicar por que estudantes de baixa renda que sonham com um diploma universitário não conseguem atingir seu objetivo. Após passar dois anos fazendo trabalho etnográfico em campo, ele percebeu até que ponto mensagens e expectativas culturais



atrapalham estudantes de baixa renda com inteligência acima da média.

“O conceito de perseverança foi adotado por grande parte da sociedade”, afirma Wooten. “Quando eu lecionava no ensino fundamental, havia pôsteres sobre perseverança. Fazíamos discursos sobre quanto os alunos teriam de se esforçar para realizar seus sonhos. Em minha pesquisa, vi alunos do ensino médio ouvirem o mesmo de seus professores. Só percebi que isso poderia ser um problema quando notei como esses alunos aplicaram esses ensinamentos na faculdade.”

Wooten descobriu que, quando assumiam compromissos em excesso, como muitas disciplinas na faculdade, trabalhos remunerados e atividades extracurriculares, estudantes de baixa renda recorriam a um discurso familiar: “Não estou me esforçando o bastante. Preciso ser mais perseverante”. Estudantes que assumiram mais compromissos do que seriam capazes de cumprir – um erro comum a todos os estudantes universitários, e um risco em particular para estudantes pobres – se culpavam por suas dificuldades. “Ao invés de reduzir, eles estavam redobrando seus esforços”, diz

Wooten. “Seu autodiagnóstico era: ‘não estou me esforçando o bastante’.”

Wooten acompanhou oito alunos negros de duas turmas do último ano do ensino médio em duas escolas de Nova Orleans. Ele se sentava em carteiras vazias no fundo da sala de aula, preenchendo cadernos com observações e realizando entrevistas. Wooten se juntava aos alunos na hora do almoço, em excursões, ensaios de banda e até no trabalho. Também passou centenas de horas conhecendo as famílias e as redes sociais dos estudantes. A maioria deles eram os primeiros em suas famílias a frequentar uma faculdade. As razões de suas dificuldades na transição logo ficaram claras para Wooten.

Mensagens culturais sobre perseverança – particularmente a de que estudantes desfavorecidos e racializados precisam se esforçar mais que a maioria – eram prejudiciais, ele descobriu. “Embora o esforço seja necessário para o sucesso, precisamos parar de usar essa retórica hiperbólica sobre esforço com os jovens”, afirma Wooten. “Dizer a um estudante ‘devagar se vai ao longe’ ou ‘tenha calma’ pode ser mais benéfico do que dizer ‘faça tudo o que puder’.”

Além disso, a experiência de crescer na pobreza dava aos estudantes uma perspectiva motivacional muito diferente daquela comumente compreendida pelos educadores. “Um

grande tema nas pesquisas sobre educação focadas nas aspirações de jovens pobres e racializados é o de que a pobreza leva os estudantes a desistirem, mas não acho que essa seja a principal narrativa a ser contada nos EUA na atualidade”, diz Wooten. Ele descobriu que, para muitos jovens desfavorecidos, circunstâncias difíceis só faziam aumentar sua motivação para alcançar o sucesso.

“A pobreza era uma das maiores razões pelas quais os participantes do meu estudo assumiam compromissos demais. Alguns deles precisavam trabalhar para pagar as contas. Outros simplesmente queriam muito correr atrás de seus sonhos após terem passado toda a infância desejando oportunidades que nunca tiveram”, lembra Wooten. “Muitas pesquisas descrevem como a pobreza pode levar crianças a desistirem de seus sonhos. Na maioria dos casos, vi o processo inverso. A pobreza pareceu fazer com que os jovens perseguissem seus sonhos com ainda mais fervor.” O esforço era uma faca de dois gumes: em excesso, prejudicava o estudante, impedindo uma transição bem-sucedida para a faculdade.

“Importantes estudos de ciências sociais enfatizam a importância do empenho e da persistência para o progresso acadêmico dos jovens”, diz Annette Lareau, professora de sociologia na Universidade da Pensilvânia. “Essa pesquisa valiosa problematiza tais descobertas, demonstrando as consequências negativas não intencionais dos esforços dos estudantes.”

**Veja o estudo completo:** “Effort Traps: Socially Structured Striving and the Reproduction of Disadvantage”, por Thomas Wooten, *American Journal of Sociology*, v. 130, n. 2, 2024.

## COLABORAÇÃO

# Como combater a polarização

POR DANIELA BLEI

*Historiadora, escritora e editora de livros acadêmicos. Seu trabalho pode ser lido em [daniela-blei.com/writing](http://daniela-blei.com/writing)*

**E**studiosos vêm monitorando a polarização no mundo há décadas, produzindo dados que demonstram aumentos históricos nos últimos anos. Alguns pesquisadores relacionam a polarização à queda da confiança social, enquanto outros alertam para retrocessos democráticos e o aumento da desigualdade econômica. A polarização afeta não só a vida pública, mas também locais de trabalho e relações pessoais.

Um novo estudo de David Hagmann, professor assistente de administração na Faculdade de Administração da Universidade de Ciência e Tecnologia de Hong Kong; Julia Minson, professora adjunta de políticas públicas na Harvard Kennedy School; e Catherine Tinsley, professora de administração na McDonough School of Business da Universidade de Georgetown, oferece um antídoto: uma estratégia de comunicação chamada “narrativa pessoal autorreveladora”. Segundo os pesquisadores, é possível estabelecer confiança mútua e reduzir a polarização quando indivíduos compartilham histórias pessoais que demonstram sua vulnerabilidade e humildade.

“Quando as pessoas percebem que discordam de alguém com relação a um tema, seu primeiro instinto é tentar convencer a outra pessoa de que ela está errada”, diz Hagmann. Minson e ele debateram as

evidências conflitantes sobre a eficácia de diversas estratégias de persuasão e indagaram se a persuasão não seria a medida de resultado errada. Sua pesquisa começou com uma pergunta: e se a construção de confiança interpessoal, em vez de tentativas de convencimento, for mais propícia à superação das divisões ideológicas?

Em cinco estudos, eles testaram o papel da “narrativa pessoal autorreveladora” na criação de confiança entre indivíduos de diferentes posições ideológicas. “Não se trata de qualquer narrativa”,

aumento do salário mínimo em Seattle, a mensagem baseada em dados que partia de alguém contrário à política era compartilhada assim: “Eu moro em Seattle, onde estudos demonstram que pequenas empresas tiveram de demitir trabalhadores. Os preços subiram em algumas lojas.” Já a narrativa pessoal autorreveladora, também de um morador de Seattle, expressava que, após o aumento do salário mínimo, a pessoa havia perdido seu emprego e estava tendo dificuldades em encontrar trabalho. Conse-



diz Hagmann. “Não adianta eu te contar uma história sobre alguém que conheço e que tem um problema. Mas se eu contar uma história pessoal minha, e especialmente se eu admitir alguma fraqueza ou revelar alguma coisa potencialmente embaraçosa, a outra pessoa vai pensar: ‘Ele não está mentindo para mim. Ele tem uma experiência que molda a sua crença?’”

Em seus experimentos com centenas de participantes, os pesquisadores trabalharam para criar narrativas sobre diversos temas, associando cada história a uma mensagem fundamentada em dados. Por exemplo, se a causa da divergência de opiniões era o

quentemente, sua família estava passando por uma fase difícil. Para o ouvinte, a demonstração de vulnerabilidade aumentava a credibilidade.

“Descobrir maneiras de conciliar divergências é mais crucial do que nunca”, diz David Broockman, professor de ciência política na Universidade da Califórnia em Berkeley. “Essa nova pesquisa demonstra o potencial das narrativas de ajudar a enfrentar esse desafio.”

Os pesquisadores descobriram que narrativas baseadas em dados não geraram aumento nas avaliações de credibilidade. Por outro lado, histórias sobre dificuldades

personais geraram percepções de maior confiabilidade e mesmo competência acerca do orador. Quanto mais pessoais fossem as revelações, maiores eram a vulnerabilidade percebida do orador e suas medições de confiabilidade. O grau de confiança não diminuía quando argumentos racionais baseados em dados eram incluídos nas narrativas pessoais autorreveladoras.

Essas descobertas indicam que a superação da desconfiança interpessoal é essencial para a construção da colaboração em contextos de divisão ideológica. Dados devem ser agregados a uma história pessoal que explica por que o orador tem uma determinada visão, e a história deve demonstrar sua vulnerabilidade ou as dificuldades que enfrentou. Cada vez mais, diferenças ideológicas surgem em contextos pessoais e profissionais, afetando colaborações de todo tipo. O trabalho de construção de confiança pode ajudar as pessoas a se verem de um modo diferente.

Para Hagmann, as descobertas também sugerem que pequenas alterações em questões de pesquisa podem resultar em respostas importantes. “Deve haver centenas de estudos sobre histórias e persuasão, e sobre divergências políticas e persuasão”, diz Hagmann. “Mas podemos contar nos dedos os estudos sobre dimensões além da persuasão. É tão natural pensar em mudar opiniões quando achamos que os outros estão errados que esquecemos que outros resultados podem ser tão ou mais importantes.” ●

**Veja o estudo completo:** “Personal Narratives Build Trust Across Ideological Divides”, por David Hagmann, Julia A. Minson e Catherine H. Tinsley, *Journal of Applied Psychology*.

## ADVOCACY

# Como empresas sociais fazem advocacy

POR CHANA R. SCHOENBERGER

*Jornalista em Nova York e escreve sobre negócios, finanças e pesquisa acadêmica. Você pode segui-la no X: @cschoenberger*

**E**mpresas sociais – organizações que usam atividades empresariais para buscar o bem social – geralmente não são reconhecidas como agentes políticos. Mas uma nova pesquisa pretende mudar isso, analisando como e por que elas se envolvem com advocacy.

“Esta pesquisa demonstra a importância de se reconhecer as atividades políticas das empresas sociais e apresenta novas ideias em relação ao estudo de organizações híbridas que lidam com desafios sociais complexos”, escrevem os pesquisadores. “Ao destacar o papel integral do advocacy, nosso estudo contribui para uma compreensão mais abrangente de como as empresas sociais geram mudanças sociais, não só prestando serviços de forma direta, mas também moldando o ambiente sociopolítico.”

Pesquisadores que estudam empresas sociais geralmente analisam como elas atendem à comunidade e operam do ponto de vista empresarial. Os autores do artigo – Johanna Mair, professora de organização, estratégia e liderança da Hertie School em Berlim e editora acadêmica da *Stanford Social Innovation Review*; e Nikolas Rathert, professor assistente de estudos organizacionais na Tilburg University, na Holanda – adotaram uma estratégia diferente.

“Pesquisa empresas sociais e empreendedorismo há 25 anos”, diz Mair. “Uma pergunta que persiste é: por que não olhamos explicitamente para o aspecto político?” Já que a maneira mais eficaz de se solucionar problemas sociais é influenciar aqueles que detêm o poder oficial, faz sentido as empresas sociais se envolverem com política, portanto era importante que a pesquisa olhasse para essa rota de ativismo. “As empresas sociais não operam num vácuo”, afirma ela.

Para descobrir se, como e até que ponto empresas sociais fazem advocacy, os pesquisadores se debruçaram sobre dados de uma pesquisa de 2015 com 718 empresas sociais em sete países europeus – Alemanha, Hungria, Portugal, Romênia, Espanha, Suécia e Reino Unido. Cada organização tinha uma missão social declarada, um ou mais funcionários em tempo integral e pelo menos 5% de sua receita gerada por meio de atividades empresariais.

Analistas locais, fluentes nos idiomas das regiões, entrevistaram cada empresa. Elas lidavam com problemas em uma de seis áreas: cultura, educação, saúde, serviços sociais, meio ambiente e desenvolvimento humano. Os pesquisadores perguntaram especificamente se elas faziam alguma dessas duas formas de advocacy: político, direcionado a governo e legisladores, e sociocultural, direcionado à sociedade como um todo para influenciar crenças, atitudes e normas.

Embora dados de cada país tenham revelado diferentes distribuições entre advocacy sociocultural e político, a maioria das empresas sociais entrevistadas realizava advocacy: 76% afirmaram trabalhar com questões socioculturais,

62% disseram trabalhar com política, e 8% declararam não fazer advocacy.

O estudo também mostrou que o ativismo das empresas estava relacionado à pressão orçamentária governamental. Se os gastos públicos na área de atuação de uma empresa social diminuía, havia maior probabilidade de a organização se envolver em advocacy, atuando para chamar atenção para o assunto.

A forma organizacional também é relevante: empreendimentos sociais que competem com empresas tradicionais, bem como aqueles com fins lucrativos, têm menor probabilidade de se engajar em advocacy. Neste caso, “as empresas se afastam desta forma de promoção de mudança social”, diz Mair.

Uma descoberta interessante do estudo é “a ideia de que as empresas sociais podem ajudar a ‘substituir’ organizações sem fins lucrativos que não têm capacidade de defender causas, porque empresas sociais podem usar fundos provenientes de suas atividades comerciais para essa finalidade, enquanto as organizações sem fins lucrativos mais tradicionais enfrentam restrições financeiras maiores”, afirma Jennifer Mosley, professora da Escola de Trabalho Social, Política e Prática da Família Crown da Universidade de Chicago.

Mosley elogia o modo como Mair e Rathert utilizam o conceito de “mercados para fins públicos” para criar novas variáveis que preveem o envolvimento de empresas sociais na política, demonstrando como elas são diferentes de empresas comuns e de organizações sem fins lucrativos: “Essa é uma abordagem muito específica e inteligente que torna o modelo deles mais confiável.”

O estudo também destacou que empresas sociais se veem situadas entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas tradicionais. “Em suma, quanto mais elas se veem como empresas propriamente ditas, menos se concentram em trabalhar por mudanças sociais estruturais”, afirma Mosley. ●

**Veja o estudo completo:** “The Political Side of Social Enterprises: A Phenomenon-Based Study of Sociocultural and Policy Advocacy”, por Johanna Mair e Nikolas Rathert, *Journal of Management Studies*.

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

# Trabalho sem hierarquia

POR CHANA R. SCHOENBERGER

*Jornalista em Nova York e escreve sobre negócios, finanças e pesquisa acadêmica. Você pode segui-la no X: @cschoenberger*

Como organizações podem dar maior poder decisório aos trabalhadores e limitar excessos de gerentes e executivos sem reincidir nos padrões hierárquicos de sempre? Um novo estudo analisa o que acontece quando uma empresa dos Estados Unidos substitui sua estrutura de gestão corporativa tradicional por uma não hierárquica baseada em cargos definidos – e o significado dessa mudança para funcionários, ex-supervisores e a empresa como um todo.

O estudo parte da “perspectiva de que a autoridade não é algo que uma organização ou seus membros possuem, e sim algo que eles fazem”, escreve o autor Michael Y. Lee, professor assistente de comportamento organizacional na INSEAD, na França.

Lee começou a formular sua questão de pesquisa quando era Bolsista Coro em Assuntos

Públicos, após concluir sua graduação na Universidade Harvard. Seguindo a filosofia democrática de John Dewey, o programa para bolsistas apoia-se na metodologia do treinamento experiencial. Ensina-os, entre outras coisas, como alcançar o consenso, conduzir reuniões de grupos grandes e desempenhar tarefas sem recorrer à hierarquia, o que foi descrito por Lee como “uma experiência poderosa, com muita criatividade”.

Após terminar o programa, Lee trabalhou para organizações com e sem fins lucrativos, mas sentia que as estruturas hierárquicas prejudicavam o desempenho do grupo. Então decidiu fazer doutorado na Harvard Business School, concentrando sua tese em como indivíduos podem gerir o desempenho de uma organização inteira. Para estudar a questão, saiu em busca de uma empresa para pesquisar.

Poucas empresas são administradas de uma forma realmente descentralizada. A Zappos, varejista do setor de calçados comprada pela Amazon, era famosa por empregar esse princípio, que chamava de “holocracia”. No entanto, a empresa recusou o pedido de Lee para que protagonizasse um estudo de caso. Ele encontrou outra companhia, a CashCo, que estava modificando sua estrutura organizacional e adotando a holocracia.

A empresa, que fabrica hardware para administrar moedas físicas e digitais e é sediada no oeste dos Estados Unidos, permitiu que Lee conduzisse por 18 meses um estudo etnográfico de suas práticas gerenciais, começando seis semanas após a transição da CashCo para a nova estrutura descentralizada. Ele passou uma semana por mês no local durante os seis

primeiros meses, realizou uma visita a cada bimestre ao longo dos seis meses seguintes, e depois fez uma visita final. Nos intervalos entre as visitas, dedicou-se a entrevistas virtuais, observação de reuniões remotas e análise de dados de arquivo.

A descoberta mais surpreendente, diz Lee, foi o volume de estrutura e trabalho coletivo necessário para que a descentralização fosse bem-sucedida, ou seja, para que as funções fossem bem explícitas e se criassem barreiras contra a autoridade. Esse trabalho, que incluiu um conjunto de regras documentado, constantemente atualizado e disponível numa plataforma online, ajudou tanto ex-funcionários operacionais como ex-gerentes a saberem o que fazer sob o novo sistema. Sem isso, muitas vezes os trabalhadores hesitavam em tomar decisões, e os antigos gestores não estavam preparados para abrir mão do controle.

Nas tentativas de descentralização, muitas empresas criam regras ambíguas demais, incentivando grupos de trabalho a se autoliderarem coletivamente sem remover de forma clara o poder dos ex-gerentes sobre os colegas. “Observei que após essa mudança [para a descentralização], as pessoas continuavam a atribuir autoridade às pessoas que haviam estado no poder, mesmo que elas já não a tivessem”, afirma Lee.

A CashCo lidou com esse problema definindo as funções de forma mais clara e contínua, o que tornou as interações no local de trabalho mais igualitárias e menos dependentes dos indivíduos envolvidos. A empresa tentou assegurar que o poder de tomada de decisão fosse conferido pela função do trabalhador, e não por sua antiga posição hierárquica dentro da estrutura corporativa.

Num mundo em que a hierarquia é inculcada desde as primeiras relações entre pais e filhos e entre professores e alunos, é importante continuarmos experimentando diferentes estruturas organizacionais à medida que o local de trabalho evolui, diz Julia DiBenigno, professora de comportamento organizacional na Universidade Yale.

Embora se pudesse esperar que uma organização sem chefes seria uma “ad-hocracia”, em que o trabalho se orienta pela criação de soluções para fins específicos, o estudo mostra que a descentralização requer planejamento e reforço ao longo do tempo, o que contraria o senso comum, afirma ela.

“Lee mostra que o trabalho autônomo – sem aprovação gerencial a cada ação e com negociação de responsabilidades independente entre os pares – requer esforço coletivo contínuo e intencional”, diz a professora. “Sua pesquisa esclarece as práticas comportamentais no nível micro essenciais para o sucesso desse tipo de sistema, incluindo o modo como indivíduos podem ‘trabalhar com base em funções’, e não ‘com base em cargos.’”

Esse estudo fundamentará a próxima pesquisa de Lee, que pretende analisar como uma organização descentralizada se saiu quando precisou impor uma estrutura mais hierárquica para sobreviver durante a pandemia de covid-19. A mudança levou funcionários a desconfiarem do comprometimento da empresa com um local de trabalho igualitário. “Alguns se sentiram traídos”, diz Lee. ●

**Veja o estudo completo:** “Enacting Decentralized Authority: The Practices and Limits of Moving Beyond Hierarchy”, por Michael Lee, *Administrative Science Quarterly*, v. 69, n. 3, 2024.

# LIVROS

## Lançamentos no Brasil e no mundo

### Um plano para a libertação

**Aida Mariam Davis, fundadora da Decolonize Design, desafia paradigmas colonialistas e propõe novo caminho para a liberdade de povos negros, indígenas e oprimidos**

POR ARIA FLORANT

N a última década, houve avanços concretos na luta por justiça racial nos Estados Unidos. Os norte-americanos viram vitórias políticas tangíveis: experimentos para desinvestir no policiamento e reinvestir nas comunidades; políticas locais e estaduais de reparação; ordens executivas do ex-presidente Joe Biden sobre equidade racial; e o dia 19 de junho, o Juneteenth, foi instituído como feriado nacional para comemorar o fim da escravidão.

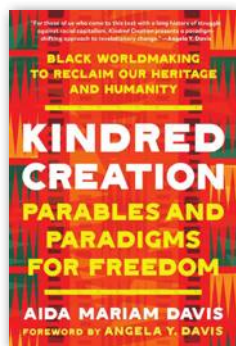
Juntamente com esses avanços, instituições progressistas têm se empenhado em aprimorar o alinhamento entre sua missão e suas práticas, e esse objetivo envolve a cura individual de seus membros. Pessoas que se encontram na organização de movimentos e estão construindo poder – e, portanto, lidando com o trauma historicamente associado a ele – devem se restabelecer desse trauma para aprender como ter, distribuir e exercer o poder para alcançar justiça. É um longo caminho, porque nos obriga a agir tanto no nível micro como no macro. Precisamos nos comprometer com nossa cura como indivíduos e transformar as instituições para que não perpetuem ciclos de danos. Muitas vezes, esse fardo recai sobre aqueles que suportam a carga mais pesada da opressão social estrutural. Desaprender formas opressivas de operar, em especial em nosso capitalismo racial, é um trabalho constante e exaustivo.

Pessoas como Prentis Hemphill e Adrienne Maree Brown estão abrindo esse caminho, e o primeiro livro de Aida Mariam Davis, *Kindred Creation: Parables and Paradigms for Freedom* (em tradução livre, Criação fraterna: parábolas e paradigmas para a liberdade, sem publicação no Brasil), segue nessa linha. A autora traça um caminho para a cura de povos negros e oprimidos por meio de um processo coletivo de recusa ao colonialismo de ocupação. Seu texto “mergulha em nossas raízes para entendermos o contexto, construirmos novas relações de parentesco, estudarmos e lutarmos juntos e, mais importante, cuidarmos do desenvolvimento espiritual uns dos outros”, explica Davis. Criar esse parentesco “não é reformar ou decolonizar o design”, continua Davis, em sutil referência a seu trabalho como fundadora da consultoria Decolonize Design. Em vez disso, “trata-se de resgatar quem somos [...], sem a imposição da sociedade dos colonos, e de preservar as práticas e sabedorias culturais dos povos tradicionais de matriz africana”. Em suma, o livro lembra a pessoas negras, indígenas e oprimidas que somos os agentes de nossa própria cura e que, se olharmos para o nosso

interior, veremos que a liberdade que buscamos está ali, pronta para ser cultivada.

A estrutura tripartite do livro – *re-lembrar* o colonialismo, *recusar* o pensamento e as instituições coloniais e *resgatar* culturas e sabedorias para criar novas formas de parentesco – apresenta um guia de práticas de liberdade para negros, indígenas e oprimidos. As ideias de Davis nascem de textos de escritores e pensadores de diversas épocas, gêneros e geografias – ela as extrai de poesia e prosa, parábolas e profecias, bem como de conceitos de design organizacional e liderança.

A primeira prática, re-lembrar, implica decolonizar nossas mentes aprendendo com a história e o pensamento negro e indígena. Davis explica que o hífen [no termo em inglês *re-member*] é “deliberado para ilustrar o sentido primário da palavra – reunir membros ou pessoas da ocorrência ou experiência que está sendo lembrada”. Em breves seções sobre terra, linguagem, estilo de vida e trabalho, a autora demonstra como a estrutura colonialista permeia nossa vida e, ao mesmo tempo, aponta novas formas de conhecimento que a re-lembrança oferece. Por exemplo, ela elucida o papel da re-lembrança na continuidade do respeito à terra: “A terra é o solo regenerativo sagrado que nos conecta aos nossos ancestrais, o lar de nossos parentes não humanos, nossa comida e farmácia, nossa biblioteca e a fonte de tudo o que nos sustenta”, escreve. A reconexão permite o que ela chama de “mudança de paradigma” – a terra é “cultural e recíproca”, não “comercial e mercantilizável”. É difícil não levar a sério a potencialidade dessa mudança de paradigma, especialmente em relação ao mundo natural. Imagine, por exemplo, como seria muito mais fácil enfrentar a crise climática se os sistemas econômicos e democráticos globais tivessem sido construídos para intensificar a reciprocidade entre os seres humanos e a terra, em vez de tratar a terra como simples mercadoria.



*Kindred Creation: Parables and Paradigms for Freedom* – Black worldmaking to reclaim our heritage and humanity

POR AIDA MARIAM DAVIS

North Atlantic Books, 2024, 224 págs., disponível em inglês na Amazon (R\$ 120,65, em ebook)

Davis descreve várias estratégias para praticar a re-lembrança, incluindo a subversão da estrutura colonialista, de modo a inverter a maneira como os indivíduos entendem o mundo. De acordo com Davis, “a escravização e o genocídio não devem ser considerados história negra ou indígena, mas história branca, pois esse é o passado violento, abominável e vergonhoso dos colonizadores brancos”. Esse reenquadramento da história é pedagógico e abre um mundo de questões e possibilidades: e se o aprendizado sobre escravização e genocídio não se limitasse ao Mês da História Negra nos EUA, mas integrasse um currículo cujo propósito fosse criar agentes de reparação do dano provocado? E se oferecessem um caminho para separar a branquitude da supremacia branca?

Recusar, a segunda prática, convida o leitor a levar a colheita da re-lembrança para o processo de resistência. Esse caminho inicia-se pelo processo de “definir-se para si próprio”, escreve Davis. “Ninguém tem mais proximidade com sua experiência vivida do que você. Ninguém entende as memórias, traumas, alegrias e circunstâncias que o levaram até onde você está hoje – ninguém além de você.” Se re-lembrar estrutura a aspiração por um novo modelo de ação, recusar desvela as práticas de fuga do *status quo* em direção a essa aspiração. Recusar o *status quo* gera tensão e, portanto, exige uma força de propósito inabalável que só pode ser obtida por meio de uma compreensão íntima de si mesmo.

Davis propõe uma gama de recusas, como dormir, boicotar, até nos permitirmos sentir todo o espectro de nossas emoções. Ela se aventura em recusas estruturais ao confrontar referenciais como design thinking e diversidade, equidade e inclusão, explicando por que essas teorias permanecem insuficientes: esse trabalho não diz respeito apenas àquilo que devemos dismantelar, mas também ao que devemos construir. Davis conta que ela mesma teve uma revelação enquanto escrevia o livro – o que levou a uma mudança de título, de *Decolonize Design* para *Kindred Creation*. A distinção é sutil, mas clara: *criar* tem uma energia diferente, mais voltada para o futuro, do que *decolonizar*.

Combinados, o trabalho de re-lembrar e o de recusar criam espaço para resgatar,

explica Davis, não apenas em termos de “recuperação ou restituição de algo que foi roubado ou perdido”, mas também no sentido de um desenvolvimento prospectivo. Ela descreve maneiras de resgatar a liberdade por meio de relacionamentos, narrativas e cuidados.

A engenhosidade de *Kindred Creation* está em como o design entrelaça todo o seu conteúdo. Davis aborda um aspecto bastante subestimado: pessoas projetaram nossos sistemas para serem racistas e supremacistas; portanto, pessoas podem redesenhá-los. Com muita frequência nos atolamos na crença de que o que é sempre será – mas a história nos mostra que nada é imutável. O livro ilumina como nossos sistemas fo-

ração, exploração e violência”. Como graduada por essa universidade, estou ciente das práticas problemáticas e do legado da instituição; seu presidente fundador, David Starr Jordan, foi um eugenista proeminente. No entanto, Davis não explica *por que* ou *como* a disciplina é insultante, então a alegação permanece infundada.

Além disso, a obra foi escrita expressamente para negros, indígenas e outros grupos oprimidos e quase não se refere ao papel de pessoas brancas ou descendentes de colonizadores. O escopo de Davis é deliberado e admirável: negros, indígenas e oprimidos precisam de obras direcionadas apenas para nós e não focadas nos opressores. No entanto, isso cria uma tensão ba-

## Davis rejeita a mesa colonialista, pois acredita que ela não pode ser consertada. Mas será que a rejeição total é realmente possível?

ram projetados para a dominação. Um fato deprimente, mas, se mudarmos o enquadramento, também promissor: podemos redesenhá-los para a reparação e a liberdade.

Por exemplo, Davis aponta como a branquitude foi arquitetada como uma ferramenta para acumular e manter o poder – “Foi uma construção social concebida para estabelecer uma suposta superioridade de um grupo sobre outros” – e pondera como a resistência de povos oprimidos favorece “a restauração da dignidade do opressor ao permitir que ele repare o dano”. Conectar esses pontos fornece um roteiro para erradicar o racismo internalizado. Para pessoas negras que tentam sobreviver em sistemas fundados na supremacia branca, é o bálsamo final a ser lembrado: a superioridade branca é uma farsa, embora mortal, e segurar esse espelho cura não apenas as pessoas negras, mas as brancas também.

Embora eficaz em elencar exemplos do pensamento colonialista, o livro carece de uma análise mais profunda sobre *por que* certos exemplos são prejudiciais. Por exemplo, Davis chama a disciplina Design para o Pertencimento da Universidade Stanford de “insultante” e “intelectualmente preguiçosa” por não oferecer “cuidado, propósito e rigor aos mais prejudicados pela subj-

silar porque nos Estados Unidos, em 2024, quem é apenas opressor ou oprimido? Acompanhando a orientação de Davis, que afirma as identidades íntegras e complexas de todas as pessoas, acho muito difícil categorizar a maioria das pessoas como apenas uma coisa ou outra.

Tomando a mim mesma como exemplo, as multidões que contendo como uma CEO negra, birracial e mulher complicam o binário opressor/oprimido. Sou racializada como negra na maioria dos espaços e, portanto, membra de um povo oprimido; ainda assim, tenho pele clara, que representa a brancura do opressor. Detenho poder posicional como CEO de uma organização sem fins lucrativos; no entanto, sou constantemente subestimada como mulher na liderança. Sou obrigada a jogar o jogo para arrecadar dinheiro em nosso atual capitalismo racial a fim de pagar minha equipe e permitir-lhe viver; contudo, dirijo uma organização focada na erradicação do racismo, do qual o capitalismo racial tanto depende para funcionar.

Essas realidades criam questões complexas com as quais lido todos os dias. Tento aplicar muitas das práticas que Davis defende. Re-lembrar seria dizer a verdade sobre a história dos EUA e o que é devido

às pessoas negras. Recusar significa rejeitar as estruturas institucionais do *status quo* e construir uma organização que fortaleça a natureza humana, a integridade e o bem-estar de sua gente. Resgatar inclui infundir cuidado em tudo o que fazemos na Liberation Ventures, uma organização sem fins lucrativos que acelera o movimento pela reparação racial. No entanto, tudo isso exige dinheiro, que exige trabalho, que exige pessoal, que exige dinheiro – e a exaustão aparece. Como uma pessoa em busca da própria liberdade e da liberdade dos outros, continuo a ansiar por mais espaço e apoio para lidar com o fato de que construir um

novo mundo muitas vezes requer perpetuar o antigo – e manter o espaço de transição aberto é, às vezes, angustiante.

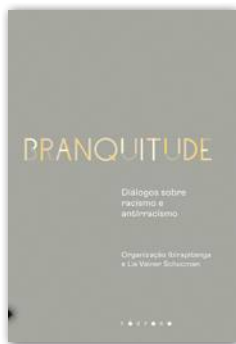
Em sua parábola sobre a grande mesa, Davis descreve que a mesa representa amplos sistemas sociais e formas de pensar e saber. Ela convida o leitor a fazer perguntas importantes. Por exemplo, para que serve uma mesa e o que faz valer a pena juntar-se a ela? Davis fala sobre seu próprio desejo de rejeitar a mesa colonialista, mas termina aí. Fiquei querendo mais. A rejeição total é realmente possível? Que outros caminhos e papéis existem? Como pessoas em diferentes papéis podem trabalhar juntas?

Para consertar o mundo, acredito que precisamos de todos nós, jogando em posições diferentes. Alguns na mesa distraem nossos opressores enquanto corroem a madeira por baixo. Alguns na sala ao lado constroem uma nova mesa. Alguns projetam uma estrutura que não é uma mesa, mas algo novo. E devemos estar estrategicamente conectados e em profunda relação uns com os outros, realizando os movimentos que precisamos fazer, a fim de alcançar a liberdade que todos merecemos. ●

ARIA FLORANT é cofundadora e CEO da Liberation Ventures.

## VITRINE

### Outros títulos que ajudam a refletir sobre o campo



Uma vez que são as pessoas brancas que se beneficiam do racismo, cabe a elas o trabalho de desconstrução das estruturas que subalternizam pessoas não brancas. *Branquitude: diálogos sobre racismo e antirracismo* reúne conversas entre pensadores e ativistas como Cida Bento, Sueli Carneiro, Jurema Werneck, Robin DiAngelo e Liv Sovik, que aconteceram durante um seminário realizado em agosto de 2020 pelo Instituto Ibirapitanga. As discussões abordam o papel das pessoas brancas nas dinâmicas raciais e sua responsabilidade na perpetuação ou no enfrentamento do racismo no Brasil.

(Fósforo, 2023, 356 págs., R\$ 79,90)



O que pode o design diante de desafios globais como mudanças climáticas, desigualdade social e crises de saúde pública, como a pandemia de covid-19? Em *Design como atitude*, a escritora e crítica britânica Alice Rawsthorn discute as transformações no campo do design frente a emergências e seu papel na promoção de diversidade e inclusão em diferentes contextos sociais. A autora apresenta o design como força transformadora, enfatizando seu potencial para provocar mudanças positivas na sociedade por meio de abordagens criativas e colaborativas.

(Ubu, 2024, 272 págs., R\$ 69,90)



Há mais entre o distrito paulistano de Pinheiros e o município amazonense de Ipixuna do que os 3.200 km que os separam. O economista Pedro Fernando Nery explora as muitas distâncias entre os brasileiros em *Extremos: um mapa para entender as desigualdades no Brasil*. Com histórias e dados, ele sustenta que a má distribuição de recursos não apenas prejudica os mais pobres, mas também entrava o crescimento econômico geral, afetando toda a sociedade. E convida à reflexão sobre as realidades do país e os caminhos possíveis para um Brasil mais justo.

(Zahar, 2024, 368 págs., R\$ 119,90)



## Edições (muito) especiais

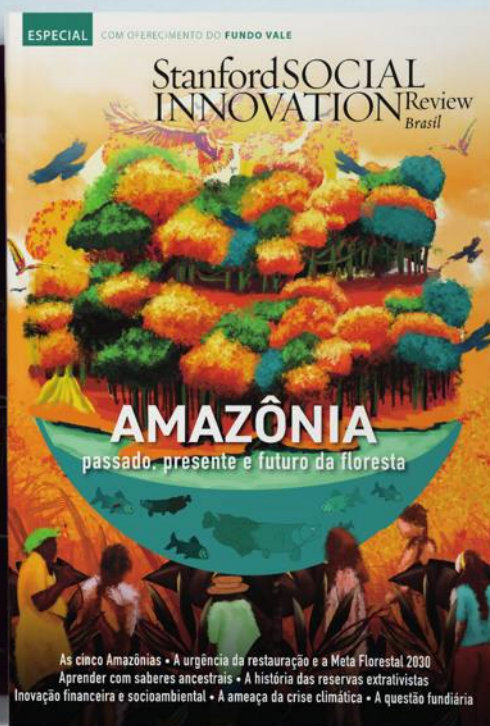
Uma das nossas missões é destacar, cada vez mais, o que se faz no Brasil pela transformação social. Os números temáticos da *SSIR Brasil* abordam em profundidade questões importantes no contexto nacional.

Conheça as edições especiais já publicadas:



### Insegurança alimentar

Sete programas inovadores para a saúde nutricional de crianças e adolescentes



### Amazônia

Aspectos diversos da riqueza e complexidade da maior floresta tropical do mundo, tendo como pano de fundo o desenvolvimento de uma economia sustentável na região



### Finanças inovadoras

Estratégias de investimento com lentes de impacto que estão viabilizando a transformação socioambiental na América Latina

ESPECIAIS SSIR BRASIL



Quer aprofundar um tema com a SSIR Brasil?

Entre em contato: [ssir.com.br/contato](https://ssir.com.br/contato)

# último olhar

Imagens que inspiram



FOTO CORTESIA DE LUCIANO CANDISANI / DOCUMENTA PANTANAL

## Pantanal em foco

**A imagem de uma arraia no solo arenoso** de um lago no Pantanal em Mato Grosso do Sul, capturada por Luciano Candisani, faz parte da exposição *Água Pantanal Fogo*, em cartaz no Museu Internacional Marítimo de Hamburgo, na Alemanha. Após passar por São Paulo em 2024, a mostra segue para Lisboa em abril. Produzida pelo Documenta Pantanal, a exposição integra os esforços da iniciativa para ampliar o conhecimento sobre as fragilidades e riquezas do bioma. Conhecido por sua rica biodiversidade e por ser a maior planície inundável do mundo, o Pantanal enfrenta ameaças crescentes, como secas e incêndios intensificados pelas mudanças climáticas. Para contribuir com sua conservação, o Documenta Pantanal apoia ações de mapeamento cultural, preservação e captação de recursos para campanhas de proteção, além de produzir reportagens, webséries e documentários que oferecem uma visão original e aprofundada da região. Saiba mais em [documentapantanal.com.br](http://documentapantanal.com.br).

# samambaia.org



**Samambaia.org** é mantenedora da *Stanford Social Innovation Review Brasil*, que você folheia agora, porque ela sintetiza ideais que nos movem – o fortalecimento da democracia, a defesa da liberdade de expressão artística e acadêmica e os espaços voltados às múltiplas expressões culturais.

Como uma entidade que fomenta estudos para o crescimento econômico do Brasil, com foco na ampliação do mercado interno e na modernização tributária, temos parceria com o Observatório de Política Fiscal do Ibre/FGV. Na defesa da democracia, apoiamos instituições como o Mobile (Movimento Brasileiro Integrado pela Liberdade de Expressão Artística) e o LAUT (Centro de Análise da Liberdade e do Autoritarismo). Somos também mantenedores da **República.org**, voltada para o reconhecimento dos servidores e do serviço público brasileiro.

Saiba mais sobre nós em  
<https://samambaia.org/>

---

Fale conosco  
[samambaia@samambaia.org](mailto:samambaia@samambaia.org)

# 20 anos Transformando Vidas

Neste ano, o **Instituto Sabin** celebra **20 anos de impacto social**, atuando de forma constante na promoção de saúde, bem-estar e prosperidade nas comunidades onde o **Grupo Sabin** atua.

O compromisso do Instituto é contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e fomento da **inovação social**, por meio das suas ações e projetos guiados por **três grandes eixos estratégicos**:



- Engajamento Social e Filantropia
- Promoção da Saúde Integral e do Bem-Estar
- Fortalecimento dos Ecossistemas de Impacto

Acesse o Relatório de Atividades 2024 do Instituto Sabin e conheça em detalhes o impacto de nossas ações!



Em cada um desses eixos, o Instituto Sabin trabalha com diversos parceiros, iniciativas e projetos, todos com objetivo comum de materializar as intenções de atuação social. Isso ocorre por meio de **parcerias** e **colaboração** com diferentes organizações, setores e redes de aprendizagem e ação coletiva, proporcionando constante interação e troca de conhecimento.

 @instsabin

 INSTITUTO  
**sabin**