



Teoria de Mudança

A estratégia de atuação social do Instituto Beja

*Ao Pedro,
por sua grandiosidade ao
incentivar a liberdade dos outros.*



SUMÁRIO

04	APRESENTAÇÃO + OBJETIVO
05	MANIFESTO DE ISP DO BEJA
06	COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI
08	TEORIA DE MUDANÇA - OVERVIEW
10	TEORIA DE MUDANÇA - DETALHAMENTO
10	PARA QUE NASCEMOS
10	O QUE NOS INSPIRA: NOSSA VISÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL
11	NOSSO PROPÓSITO (MISSÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL)
12	O IMPACTO SOCIAL OU MUDANÇA QUE BUSCAMOS
16	RESULTADOS QUE PRETENDEMOS ALCANÇAR
16	R1 - Estruturantes para o ecossistema
19	R2 - Cuidado integral e desenvolvimento pleno
22	RT - Campo da filantropia e da sociedade civil fortalecido e potencializado
23	PARA QUEM E COM QUEM ATUAMOS
23	PÚBLICO-FIM DA ATUAÇÃO (PARA QUEM DIRECIONAMOS PRIORITARIAMENTE NOSSOS ESFORÇOS)
24	NOSSOS PARCEIROS (COM QUEM ATUAMOS PARA ATINGIR NOSSOS OBJETIVOS)
25	O QUE - AS AÇÕES QUE FAREMOS
27	A1. Estruturantes para o ecossistema
30	A2. Cuidado integral e desenvolvimento pleno
31	AT. Transversal
37	EM QUE NOS EMBASAMOS
37	PRESSUPOSTOS QUE ORIENTAM NOSSAS DECISÕES
38	PRINCÍPIOS E VALORES QUE NOS GUIAM
39	COMO VAMOS MONITORAR E AVALIAR
40	MÉTRICAS E INDICADORES
46	COMO COMUNICAREMOS
48	REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS
48	COMO A PAP PODE SEGUIR APOIANDO O BEJA NESTA JORNADA
49	APÊNDICES - DOCUMENTO À PARTE

APRESENTAÇÃO + OBJETIVO

À equipe do Instituto Beja:

Esperamos que com este processo de elaboração da teoria de mudança vocês tenham conseguido aproveitar a riqueza de investir um tempo de qualidade para discutir entre vocês e também ouvir dos parceiros e especialistas entrevistados os rumos desejados para o investimento social privado (ISP) do Beja e como isso resultará em um valor compartilhado tanto para o instituto como para a sociedade.

Foi uma oportunidade para se pensar criticamente de forma ampla o que é necessário para provocar uma mudança social desejada, e os passos de como atingi-la.

Como ressaltamos durante todo o processo, a teoria de mudança não é estática. Ela deve ser revista periodicamente para averiguar se o Beja segue no caminho que traçou para si mesmo e se há a necessidade de realizar algum tipo de ajuste. É importante lembrar que, por mais que os impactos e resultados estejam em caixinhas, eles estão correlacionados e acontecem em um processo conjunto.

Este relatório final tem como objetivo apresentar:

- A versão final da teoria de mudança do Beja, assim como sua narrativa;
- O detalhamento de cada elemento da teoria de mudança, com explicações para que a equipe do Beja compreenda as razões pelas quais se decidiu por esse caminho (por quê?), bem como pareceres de consultoria para o ISP do instituto (recomendações);
- Organizações e iniciativas que podem se tornar parceiras para trilhar cada caminho de resultado;
- Recomendações para o plano de ação e próximos passos do ISP do Beja.

Foi um prazer trabalhar com vocês e gostaríamos de retomar num futuro próximo para verificar como está o andamento dos trabalhos. Contem conosco para auxiliar na execução desse caminho de mudança!



Equipe ponteAponte

Cássio Aoque, Denise Dalmarco e Raoni Biasucci

MANIFESTO DE ISP DO BEJA

PESSOAS

Sejamos verdadeiramente um povo que se escuta, se admira e se cuida. Entendemos que assim engrandecemos como indivíduo e coletividade. Na busca incessante de um ambiente verdadeiramente acolhedor, onde a escuta, a empatia, a sensibilidade e o afeto formam a base da consciência, e portanto, essência para o atingimento de um lugar ao qual se quer pertencer, torna-se possível o efeito multiplicador do amor e do respeito a si próprio e ao próximo, onde existe autoestima e segurança suficiente para a perpetuidade do coletivo.

Acreditando nisso, o Instituto Beja nasce com o propósito de promover o desenvolvimento humano integral, por meio do apoio a ações e iniciativas de terceiros, em prol da educação, da equidade de gênero e da geração de renda. Trabalhando de forma integrada, almejamos o desenvolvimento pleno e o bem-viver de cada uma das pessoas com quem nos relacionamos, direta ou indiretamente.

Somos todos interdependentes e ao nos reconhecermos como agente de mudança, a transversalidade dos temas objeto do nosso profundo olhar nos traz uma alegria imensa e uma enorme responsabilidade - pelo nosso bem, pelo bem do outro, e pelo bem comum. Assim, para a mudança sistêmica acontecer, precisamos também atuar para que a sociedade civil esteja sempre pujante, resiliente e oxigenada, cada vez mais forte e atuante na busca pela garantia de direitos fundamentais a todos, independentemente de raça, gênero, classe social, orientação sexual, idade ou território de origem.

Com esse propósito tão genuíno, buscaremos seduzir cada vez mais pessoas que se encontram em nossos valores, inspirando-as a serem agentes multiplicadores do bem para todos. Vamos nos empenhar em inovar para agregar, ressaltando que, para nós, inovação também tem lugar na simplicidade, na curiosidade e nos afetos - esse sentimento puro de carinho e respeito que leva a um desejo sincero de cuidado e proteção.

Convidamos você também a sonhar, inovar, realizar, se inspirar e transformar conosco. Vamos bejar!



COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI



#OUTPUTS



Quase **20** pessoas envolvidas entre equipes Beja, pAp e especialistas



4 cocriações



58 exemplos de ações levantadas



+360h

de trabalho com 5 ponteanos em nível sênior envolvidos ao longo do processo de 5 meses de trabalho



75 organizações e iniciativas mapeadas

TEORIA DE MUDANÇA - OVERVIEW



VISÃO

Um mundo em que cada pessoa possa se desenvolver plenamente.



MISSÃO

Promover o desenvolvimento humano integral por meio de ações interconectadas em três frentes: educação, equidade de gênero e geração de renda.

IMPACTO

Desigualdades sociais reduzidas por meio de dois eixos centrais de atuação:

I1 - AÇÕES ESTRUTURANTES E ADVOCACY

Ações com mudanças de médio a longo prazos

I2 - CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO

Ações com mudanças de curto a médio prazos

R1 RESULTADOS DIRETOS E INDIRETOS

R1.1 Mudanças sociais e culturais que beneficiem as três frentes programáticas potencializadas

R1.2 Políticas públicas em prol das 3 temáticas fomentadas e efetivadas

R1.3 Parcerias intersetoriais fortalecidas

R1.4 Conhecimento qualificado baseado em evidências nesses temas produzido e amplamente disseminado

R2 RESULTADOS INDIRETOS

R2.1 Famílias emancipadas e autoconscientes na busca pelo bem-viver

R2.2 Acesso à educação qualificada viabilizada e ampliada

R2.3 Renda familiar ampliada por meio da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos

R2.4 Violência e inequidade de gênero reduzidas

RT - RESULTADO TRANSVERSAL

Campo da filantropia fortalecido e potencializado

A1 - AÇÕES ESTRUTURANTES E ADVOCACY

Prioritariamente em parceria com outras organizações, potencializar e/ou criar iniciativas que promovam mudanças culturais e sociais relacionadas às três frentes programáticas, de forma sistêmica, atuando com base no uso e disseminação de dados para qualificar as decisões, principalmente para criação ou alteração de políticas públicas, mas também incluindo campanhas de comunicação e engajamento de público amplo para causas.

A2 - AÇÕES PARA CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO

Apoiar, fomentar, potencializar e financiar OSCs, coletivos, movimentos sociais, negócios de impacto, lideranças e organizações que se destaquem nas frentes programáticas (preferencialmente integrando 2 delas ou todas as 3 e em parceria com outras entidades, poder público, escolas, APM etc.) com recursos para os projetos e também de desenvolvimento institucional.

AT. AÇÃO TRANSVERSAL

Fortalecer parceiros por meio de recursos financeiros e não-financeiros (ex.: treinamentos, coaches), apoiando seu desenvolvimento institucional.

PÚBLICO FOCO



Prioritariamente públicos em maior situação de vulnerabilidade, começando pelo Rio de Janeiro, mas podendo incluir outras regiões.

PARCEIROS



Executores (apoio de até cerca de cinco anos para cada parceiro): organizações da sociedade civil (OSCs), coletivos, movimentos sociais, redes e coalizões, negócios de impacto social (NIS), startups, lideranças sociais.



Coinvestidores: empresas privadas, institutos e fundações (empresariais, familiares e independentes), fundos filantrópicos e filantropos em geral, poder público.

PRESSUPOSTOS

O desenvolvimento pleno está diretamente atrelado ao combate à pobreza (deve ser realizado de forma multidimensional e integrada).	Desigualdades sociais brasileiras são amplas, urgentes e complexas; intervenções e abordagens devem buscar resultados de curto, médio e longo prazos.	Família (em suas mais diversas formas e composições) - núcleo central para o desenvolvimento humano que almejamos.
Acesso à educação qualificada e à renda digna, bem como equidade de gênero, são direitos básicos e essenciais.	A ampliação da consciência (individual e coletiva) é base para a cidadania, a participação social e o protagonismo.	A inteligência socioemocional, o cuidado integral, o autocuidado e a atenção plena - prioridades para uma mudança sistêmica.
Fomentar o desenvolvimento institucional das nossas organizações parceiras é fortalecer a sociedade civil brasileira.	O trabalho em parceria e colaboração é o melhor caminho para a transformação social, incluindo todos os setores da sociedade.	É preciso incidir nas questões sociais com visão estratégica e de longo prazo, transformando as estruturas que fomentam as desigualdades.

PRINCÍPIOS

Afeto

Autoconsciência

Curiosidade

Empatia

Escuta

Inovação

Pertencimento

Resiliência

Responsabilidade

Sonho

TEORIA DE MUDANÇA - DETALHAMENTO

PARA QUE NASCEMOS



O QUE NOS INSPIRA: NOSSA VISÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL

Um mundo em que cada pessoa possa se desenvolver plenamente.

Por quê?

A visão da teoria de mudança deve ser ampla e inspiradora, um direcionamento para orientar toda a estratégia de ISP do Instituto.

Nesse caso, alinha-se diretamente ao propósito e aos valores de Cristiane Sultani, idealizadora do Instituto, e da equipe contratada para concretizar esse sonho de construir um mundo melhor para todas as pessoas - e cada uma delas. Inspirada pela trajetória de Pedro Alberto Fischer, a visão contém três elementos fundamentais que se integram para elaborar a mudança almejada:

- **Cada história conta:** defende o protagonismo (e não o individualismo), mostrando que cada pessoa é única e deve ter o poder de construir e transformar a sua própria trajetória;
- **Amplitude de possibilidades:** para além do poder individual, também considera a importância de que todos possam ter seus direitos garantidos, com dignidade em um mundo de desigualdades reduzidas;
- **Desenvolvimento pleno:** o impacto final almejado e que também será alcançado por meio do exercício da autoconsciência, em que cada pessoa pode vislumbrar e traçar os caminhos para fazer o que é melhor para a sua própria vida.

Por fim, como se trata de uma atuação com foco em transformação social, estabelece-se a busca por um **mundo melhor**, no qual a emancipação e a plenitude de cada indivíduo despertam o senso de responsabilidade pelo bem comum, viabilizando um movimento coletivo que transforma de forma positiva a sociedade como um todo.



Recomendações: ao se confrontar com um potencial novo investimento social, cabe ao Beja a partir de agora refletir: "Em que medida essa parceria/doação/iniciativa contribui para a nossa visão de impacto socioambiental?". Se necessário, sugira ao parceiro construir essa correlação com a estratégia mais ampla do Beja de investimento social.

NOSSO PROPÓSITO (MISSÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL)

Promover o desenvolvimento humano integral por meio de ações interconectadas em três frentes: educação, equidade de gênero e geração de renda.

Por quê?

A missão ou propósito da teoria de mudança apresenta a proposta única de valor do Beja para seu investimento social, ou seja, como contribuirá em suas ações no sentido da visão anteriormente apresentada, especificando-a.

O grande pilar de sustentação do ISP do Beja é o **desenvolvimento humano integral**, que considera todas as dimensões que cada pessoa leva consigo - intelectual, física, afetiva, social e simbólica, e impulsiona uma atuação ampliada e integrada que seja transformadora.

Para o Beja, são diversos os caminhos que levam cada pessoa a se desenvolver plenamente - e eles precisam estar **interconectados**, partindo do reconhecimento de que o combate à pobreza e às desigualdades deve ser feito de forma multidimensional.

Em sua gênese, a **vocação do Instituto** está em incidir em três desses caminhos prioritariamente, com ações relacionadas à educação, equidade de gênero e geração de renda - **frentes programáticas prioritárias** que serão detalhadas nos próximos blocos.



Recomendações: o Beja já nasce com a abordagem fronteira de que não se solucionam nem se mitigam problemas sociais sem uma abordagem sistêmica e de complexidade. Sugerimos, sobretudo ao longo deste momento de experimentação, o aprofundamento de conhecimentos como pensamento sistêmico (ex. Fritjof Capra) e teorias da complexidade (Edgar Morin).

Em termos práticos, endossamos o olhar para as frentes programáticas de forma integrada - um parceiro será tão melhor para o Beja na medida em que conseguir contribuir para todas elas e se distanciar da atuação cartesiana "em silos" (por ex., uma atuação em educação que não promova a equidade de gênero nem tampouco contribua para a renda - ainda que no longo prazo).

Ao longo de sua trajetória, é provável que o Beja se defronte com diversos outros caminhos de atuação que colaborem para o desenvolvimento integral (por ex., em ações de sustentabilidade) - e não há problemas em futuramente abarcá-los. No entanto, neste início de atuação, reforçamos a importância de manter o pensamento sistêmico sem perder o foco nas frentes escolhidas, de modo a ter mais assertividade e mirar o alcance de resultados concretos e aprimoráveis.

O IMPACTO SOCIAL OU MUDANÇA QUE BUSCAMOS

Desigualdades sociais reduzidas por meio de dois eixos centrais de atuação:

• **Realização de apoio a ações estruturantes e advocacy (40% do total investido):** incidência nas três frentes programáticas com mudanças mais de médio a longo prazos (ex. incidência em políticas públicas e mudanças culturais); lugar do impacto em escala e indireto.

• **Fomento e promoção do cuidado integral e desenvolvimento pleno (60% do total investido):** ações nas três frentes com mudanças mais de curto a médio prazos (ex. atendimentos diretos dos parceiros); lugar do impacto local e direto.

Por quê?

O impacto declarado na teoria de investimento social é o resultado macro que o Beja almeja conquistar no longo prazo. A partir desse bloco, o investidor começa a monitorar e avaliar o retorno do ISP realizado – ainda que seja importante ressaltar que, no nível do impacto, a transformação depende de múltiplos atores e não cabe a uma só instituição a responsabilidade por seu alcance (que só será atingido com o esforço de outros agentes como o poder público, a iniciativa privada, a academia e a sociedade civil como um todo).

Aterrissando um pouco mais a visão (desenvolvimento pleno) e a missão (educação, equidade e renda) do Instituto, a mudança social almejada é a **redução de desigualdades**, que será alcançada por uma abordagem de duas linhas de fomento combinadas: uma voltada a resultados mais tangíveis, localizados e de curto/médio prazos (cuidado integral nas famílias) e outra relacionada a mudanças mais intangíveis, escaláveis e de médio/longo prazos (ações estruturantes e *advocacy*).

Essa estratégia parte da visão sistêmica da mudança social e do reconhecimento de que os efeitos da pobreza e da desigualdade devem ser combatidos tanto de maneira **urgente** (por exemplo, para quem está sofrendo violência ou não tem renda hoje), como **estruturante** (com vistas a transformações sustentadas no longo prazo, viabilizando o acesso à educação qualificada para todas as pessoas por meio de políticas públicas ou a existência de informações que direcionem decisões estratégicas nos âmbitos público e privado relacionadas às três frentes programáticas). O Beja se predispõe atualmente a testar sua vocação em ambos os eixos de atuação.

Assim, quando analisamos o **diagrama de escalas de impacto**¹, o Instituto incidirá de forma abrangente e interconectada nas cinco dimensões existentes, sendo que o eixo de ações estruturantes e *advocacy* relaciona-se com as dimensões 1, 3, 4 e 5, enquanto o eixo de cuidado integral nas famílias focaliza 2 e 4, sobretudo.



A mudança social almejada é a **redução de desigualdades**

ODS (OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL)

Nota-se que os impactos almejados devem contribuir positivamente para o alcance de múltiplos ODS, o que claramente reflete a abordagem integral, sistêmica e de combate multidimensional à pobreza.

São eles: ODS 1 (erradicação da pobreza), 4 (educação de qualidade), 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 10 (redução das desigualdades), 16 (paz, justiça e instituições eficazes) e 17 (parcerias e meios de implementação).



OBJETIVO 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

OBJETIVO 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.

OBJETIVO 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

OBJETIVO 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.

OBJETIVO 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

OBJETIVO 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

OBJETIVO 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Trata-se de 17 ODS interconectados e que compõem a Agenda 2030 no Brasil e em todo o mundo.



Recomendações: novamente, o pensamento sistêmico, com olhar integrado para os dois eixos de atuação, se faz essencial na estratégia de impacto do Beja. Assim, recomendamos que ações estruturantes e de cuidado nas famílias não sejam tidas em "silos", mas de forma interconectada, retroalimentando-se continuamente, em uma espiral potencializadora da redução das desigualdades e do desenvolvimento pleno.

Por exemplo, na seleção e no acompanhamento dos parceiros, é importante que todos tenham clareza da medida de sua contribuição nos dois eixos. Um caso hipotético concreto: o fomento do Instituto a um projeto social de combate à violência de gênero nas escolas de determinada comunidade do Rio deve prever a sistematização e o compartilhamento de dados, informações e aprendizados da experiência, a interlocução e a parceria com o poder público e, eventualmente, o trabalho em colaboração com outros projetos fomentados pelo Beja na frente de advocacy contra a violência de gênero.

Da mesma forma, os ODS jamais devem ser vistos de forma separada, uma vez que estão interconectados. Isso vale tanto para a abordagem transversal de potencialização da autoconsciência (mindfulness), que contribui para todos os ODS selecionados, como para fomentos específicos (por exemplo, os de educação contribuem diretamente para o ODS 4, porém é fundamental que seja planejado para que agregue valor aos demais).

Nos blocos seguintes traremos exemplos de ações concretas para direcionar o ISP do Beja de forma diretamente relacionada aos ODS prioritários. Para este momento, de início de estruturação do investimento social, sugerimos ter como princípio abertura à **experimentação**, para **testar, pilotar e conhecer diferentes tipos de iniciativa** que contribuem para esses ODS, de modo que o Beja vá descobrindo nos próximos anos **sua vocação** em termos de ISP e tipos de parceria e de iniciativa, bem como temas com maior aderência à sua atuação e cultura.

Com o intuito de fortalecer a narrativa do Beja em suas particularidades (por exemplo, no *mindfulness*), neste momento inicial **não recomendamos** centrar a comunicação de sua estratégia nos ODS/Agenda 2030, já que, por mais relevantes que sejam, não necessariamente exprimem a cultura ou o jeito Beja de ser, servindo apenas como referência (o mais relevante é que o Instituto contribua efetivamente para os ODS).



RESULTADOS QUE PRETENDEMOS ALCANÇAR

Para atingir o impacto almejado (redução de desigualdades), uma série de resultados interconectados devem ser alcançados. Seguindo a racional dos dois eixos de atuação, eles foram subdivididos em 1) resultados estruturantes para o ecossistema e 2) no cuidado integral/desenvolvimento pleno.

Vale ressaltar que, ainda que alguns dos resultados estejam diretamente atrelados a iniciativas do Instituto, sobretudo nos estruturantes (por exemplo, "parcerias intersetoriais fortalecidas"), muitos deles serão **resultados finalísticos das organizações e movimentos apoiados** - e não do Beja em si, que se coloca como um fomentador / potencializador / catalisador do campo nas três frentes programáticas. Dessa forma, "**campo da filantropia e da sociedade civil fortalecido e potencializado**" torna-se o resultado direto em boa parte dos casos evidenciados.

R1 ESTRUTURANTES PARA O ECOSISTEMA

(resultados diretos e indiretos)

R1.1 MUDANÇAS SOCIAIS E CULTURAIS QUE BENEFICIEM AS TRÊS FRENTE PROGRAMÁTICAS POTENCIALIZADAS

Promover uma mudança social / cultural não é tarefa simples, e os resultados das ações podem demorar anos para aparecer - o Beja já nasce reconhecendo que **problemas sociais complexos não se resolvem na "lógica de projetos de 12 meses"**. E é exatamente por isso que esse tipo de investimento se faz de extrema importância: devemos construir hoje o futuro que queremos.

Para além do impacto social (*scale out*) nas três frentes programáticas almejado no eixo de cuidado integral nas famílias, o Instituto almeja potencializar a **mudança cultural** (*scale deep*), sem a qual a transformação social dificilmente se sustenta no longo prazo. Trazer à luz temas de fronteira como autoconsciência (*mindfulness*) é uma das evidências disso - trata-se de um tema que tanto fomenta a mudança de cultura como necessita dela para estabelecer-se, retroalimentando-se em espiral.



De forma similar, a **educação** é um pilar que sustenta todas as ações voltadas para construir um mundo mais justo e igualitário, ou, como afirma Paulo Freire, "*devemos pensar na educação como humanização e libertação, onde aprender é construir, reconstruir, constatar para mudar, o que não se faz sem se abrir ao risco, ao imprevisto e à aventura do espírito*".

É com esta mentalidade arrojada e aberta ao novo que o Beja iniciará suas atividades e guiará sua atuação, e o resultado será o fortalecimento e a ampliação da abrangência de organizações/ movimentos já existentes ou a serem criados voltados para as três frentes programáticas, que paulatinamente gerará as mudanças esperadas.

R1.2 POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DAS TRÊS TEMÁTICAS FOMENTADAS E EFETIVADAS

O Beja também reconhece que, no Brasil, é necessário incidir no fomento a políticas públicas (*scale up*) para que as mudanças sociais ocorram de forma sistêmica, inclusiva e estruturante. Para além do fomento, o Instituto busca a **efetivação** dessas políticas nas três frentes prioritárias, por isso o apoio a organizações que fazem *advocacy* consistente em colaboração com outros atores torna-se fundamental em sua estratégia.

Esse resultado será continuamente atingido por meio de **ações capilares e interconectadas** que vão desde o apoio à geração de dados para a tomada qualificada de decisão até a incidência em campanhas e coalizões multissetoriais em prol, por exemplo, da construção de marcos regulatórios nas frentes prioritárias do instituto.

R1.3 PARCERIAS INTERSETORIAIS FORTALECIDAS

De acordo com o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), "em um mundo cada vez mais complexo, onde novos desafios se somam a desafios seculares, e crises e problemas locais se acumulam com crises e problemas regionais ou globais, a **colaboração como uma maneira de atuar está se tornando um novo paradigma na comunidade filantrópica**, uma condição para enfrentar questões de alta complexidade - agendas da filantropia e do ISP - que exigem cada vez mais atenção, foco e recursos de todos os tipos. Chegamos a um momento de desenvolvimento e maturidade da filantropia no país que permite pensar em mecanismos mais coletivos e sofisticados de investimento social"².

Nesse contexto, o Beja pautará suas ações de forma a **fortalecer o ecossistema** social nas frentes prioritárias de educação, equidade de gênero e geração de renda, participando de coalizões e apoiando, fortalecendo e/ou criando parcerias entre organizações e lideranças de diversos setores em prol de resultados cada vez mais impactantes e transformadores.

R1.4 CONHECIMENTO QUALIFICADO BASEADO EM EVIDÊNCIAS PRODUZIDO E AMPLAMENTE DISSEMINADO

Desde sua gênese, o Instituto Beja tem ciência de que todos os demais resultados dependem da **existência e do uso de dados, informações e conhecimento** que sirvam de parâmetros para uma atuação qualificada. Assim, o Instituto valoriza e impulsiona o **conhecimento científico e prático**,

²Saez, Erika Sanchez. Filantropia Colaborativa [livro eletrônico]. São Paulo: GIFE, 2020.

baseado em evidências, bem como organizações, centros de pesquisa, coletivos, ativistas, pesquisadores e acadêmicos em geral que produzam conhecimento qualificado relacionado às três frentes programáticas, além de apoiar sua divulgação e utilização para monitoramento de ações. Na ausência de dados públicos disponíveis, o Beja pode incentivar a criação das bases, tendo sempre em vista o uso pragmático.

Para melhor compreensão deste resultado esperado é apresentada a Tabela 1³, que mostra a diferença entre dados, informações e conhecimento.

**TABELA 1:
DIFERENÇA ENTRE DADOS,
INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

DADOS	INFORMAÇÕES	CONHECIMENTO
Simple registros de eventos	Consolidação dos dados, que são dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado	Requer unidades de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado e facilmente transferível	Exige mediação humana	Frequentemente tácito e de difícil transferência



Em qualquer área, a geração, compilação e sistematização de dados é importante para subsidiar tanto iniciativas privadas como políticas públicas, mas é necessária especial atenção quando o assunto é novo e, portanto, há resistência e dificuldade para implementar a mudança.

Como exemplo podemos citar os números relacionados ao feminicídio. O relatório "Dor e Luta: número do feminicídio", da Rede de Observatórios da Segurança, destaca que a classificação de feminicídio depende de uma interpretação e, por isso, "a subnotificação pode encobrir dinâmicas da sociedade"⁴.

Nesse contexto, reforçamos a importância e necessidade de atuar para construir as bases para uma atuação mais concreta, com base em evidências, por todos os tomadores de decisão - desde usando com inteligência os dados já existentes, mas também apoiando a estruturação de processos de captura e tratamento de novos dados, tanto em termos de tecnologia quanto de gestão de mudança cultural das pessoas responsáveis por alimentar os sistemas.

³ DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Futura, 2000.

⁴ Fonte: <https://piaui.folha.uol.com.br/lupa/2021/03/08/ong-alerta-impresciao-dados-mulher/>.



Estratégia de atuação

A primeira frente de resultados busca impulsionar mudanças sistêmicas e proporcionar a infraestrutura necessária para a efetivação de impacto mais coletivo, de longo prazo, oportunizando investimentos sociais relevantes, contínuos e sustentados nas três frentes programáticas. Vale ressaltar que quaisquer mudanças sociais - ainda mais em se tratando de combate à pobreza - demandam tempo para se efetivarem.

Assim, o Beja buscará como resultado de curto prazo nessa frente (um ano) apresentar um portfólio de parceiros especialistas estruturado, tendo como recorte o **incentivo ao sonho de um mundo melhor, com inovação, empatia, autoconsciência e responsabilidade**. Nesse horizonte já é possível fomentar a geração de dados, informações e conhecimentos, bem como iniciar parcerias intersetoriais

As iniciativas realizadas por esses parceiros com os recursos (*grants* e apoio técnico) do Beja, em um horizonte de três a cinco anos, deverão estar **implementadas de maneira qualificada e em vias de consolidação e, idealmente, de multiplicação (escala)**, com resultados relevantes de médio prazo em termos de atores engajados nos recortes temáticos, parcerias intersetoriais estabelecidas e geração/disseminação de conteúdo baseado em dados e evidências, bem como mudanças culturais e incidência em políticas públicas em determinados contextos, de forma focalizada.

No longo prazo (mais de cinco anos), espera-se que o *advocacy* e as parcerias em suas diferentes esferas e setores resultem em **políticas públicas criadas e/ou impactadas, leis e planos de governo municipais, estaduais e/ou nacionais implementados em prol da emancipação das pessoas e da redução das desigualdades**, bem como com metodologias validadas e sistematizadas. Neste caso, também é possível começar a enxergar o resultado das ações na ponta, com melhorias de indicadores e **mudanças culturais em estágios iniciais de ocorrência** para além de contextos localizados/pontuais.

R2 CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO

(resultados indiretos)

R2.1 FAMÍLIAS (MÃES, PAIS, FILHAS E FILHOS) EMANCIPADAS E AUTOCONSCIENTES NA BUSCA PELO BEM-VIVER, COM AÇÕES DE AUTOCUIDADO E ATENÇÃO PLENA POTENCIALIZADOS

O Beja acredita nas famílias (em toda sua diversidade de formas e constituições) e reconhece a importância que têm no **desenvolvimento de cada pessoa**, bem como no da sociedade como um todo. É em seu bojo que o desenvolvimento pleno poderá ser trabalhado de forma individual, coletiva e integrada. Por isso, investe em três frentes programáticas que interconectam diferentes facetas das famílias, além de promover, de forma transversal, em todas as suas ações (programáticas e institucionais), **o autocuidado e a atenção plena**.

O Instituto pressupõe que o desenvolvimento humano se dará de forma integral quando cada indivíduo estiver **consciente de suas potencialidades e responsabilidades**, encontrando caminhos para se emancipar e prosperar - e para isso, a estruturação familiar faz-se essencial, como um pilar central.

R2.2 ACESSO À EDUCAÇÃO QUALIFICADA VIABILIZADA E AMPLIADA, SUSTENTANDO O ROMPIMENTO DO CICLO DE POBREZA NO LONGO PRAZO

Para o Instituto Beja, “**educação**” significa todo e qualquer programa de qualidade que permita o desenvolvimento infantil e de adolescentes para protagonizarem sua própria história. Nesse contexto, reconhecemos que a educação é o principal meio para romper com o ciclo da pobreza no longo prazo, formando cidadãos íntegros e mais bem preparados para lidar com os desafios da vida (sejam profissionais, sejam pessoais).

Trata-se de uma frente com relevante impacto em todas as demais. Assim, busca fazer atuação direta com educandos e/ou educadores para melhorar a qualidade da aprendizagem, até em iniciativas com meninas e mulheres para reduzir os índices de violência de gênero e qualificar o atendimento para aquelas que sofrem algum tipo de abuso. Também incide em pessoas seniores para renovar seu propósito em âmbito profissional a fim de lograr maiores e melhores oportunidades e o bem-estar das famílias de forma ampla.

R2.3 RENDA FAMILIAR AMPLIADA VIABILIZANDO UMA VIDA COM DIGNIDADE E BEM-ESTAR POR MEIO DA EMPREGABILIDADE DE PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS

A pobreza está cada vez mais escancarada no Brasil, com a fome atingindo cada vez mais pessoas e fazendo com que não consigam atender suas necessidades mais básicas e essenciais. O Beja acredita na **abordagem multidimensional** integrada de combate à pobreza, especializando-se neste momento nas três frentes prioritárias, entre as quais está a geração de renda, pilar central no alcance do bem-estar e da vida digna das famílias - bem como o desenvolvimento pleno de cada um de seus membros.

Neste momento do Instituto, será dada prioridade ao foco de **formação e (re)inserção profissional para pessoas seniores** (com mais de 50 anos). Isso porque muitos talentos vêm sendo banidos do mercado de trabalho por conta da idade. Dessa forma, as organizações deixam de contar com a experiência e a sabedoria dos mais seniores, e os profissionais afastados sofrem frustrações, privações e injustiça, sem falar no impacto psicológico, financeiro e as consequências para a saúde dessas pessoas e suas famílias.

Isso acontece num contexto em que em pouco tempo a população acima de 50 anos vai triplicar no Brasil e ultrapassará o número de jovens⁵. É preciso ampliar a consciência de toda a sociedade para esta situação, atuando para preparar as organizações para **reter e contratar mais pessoas seniores**, e para **preparar as pessoas seniores para seguirem acreditando que é possível se manter no mundo profissional por mais tempo**.

⁵Fonte: <https://www.maturi.com.br/>.

R2.4 VIOLÊNCIA E INEQUIDADE DE GÊNERO REDUZIDAS, POR MEIO DE APOIO A AÇÕES PREVENTIVAS E DE INCIDÊNCIA DIRETA

A violência contra a mulher existe no mundo inteiro, fruto de uma cultura machista na qual a mulher é vista como inferior aos homens - uma desigualdade estrutural que carece de maior atenção por parte de toda a sociedade. O trabalho interdisciplinar integrado e consistente ao longo do tempo é fundamental para resultar em pessoas de todos os gêneros com oportunidades iguais e que possam gozar de uma vida livre de medo e insegurança. Nesse contexto, o Instituto apoia desde **práticas preventivas** (ex. ligadas a educação de meninos e meninas) a aquelas **de incidência direta**, que acolhem meninas e mulheres **em risco** ou que **já sofreram** com algum ato violento (ex. integrando com geração de renda e autoconsciência), de forma conectada com resultados estruturantes nessa frente (por exemplo, fomentando iniciativas que viabilizem a **infraestrutura de equidade de gênero**, como campanhas e *advocacy* de incidência no poder público nessa temática).



Estratégia de atuação

Para além da atuação de forma estruturante, está claro que há problemas sociais **urgentes**, a serem combatidos no curto prazo, a fim de minimizar impactos nas pessoas que já sofrem com a pobreza, com a pouca qualidade da educação, a violência e a falta de oportunidades de trabalho digno, ainda mais de maneira sensível ao contexto da pandemia, quando nasce o Instituto Beja.

Vale ressaltar que o Instituto tem ciência da complexidade dos desafios atuais e, mesmo com uma abordagem multidimensional e integrada para a redução das desigualdades, reconhece suas limitações, tendo sido necessário realizar **recortes mais específicos** em sua atuação neste momento, de modo alinhado com sua vocação, para que consiga realizar uma **efetiva contribuição** para seu propósito, missão e visão.

Assim como em R1, o resultado de curto prazo esperado nessa frente (um ano), é apresentar um **portfólio de parceiros estruturado**, além da efetivação dos primeiros apoios nas três frentes programáticas que contribuam diretamente para os resultados aqui apresentados.

As iniciativas, práticas, metodologias e programas realizados por esses parceiros com os recursos (grants e apoio técnico) do Beja, em um horizonte de três anos, deverão estar **implementados de maneira qualificada e, idealmente, de multiplicação (escala), com resultados relevantes de médio prazo em termos de pessoas atendidas e impactos sociais positivos, bem como também a sistematização e validação de novas metodologias de atuação**.

No longo prazo (mais de cinco anos), espera-se obter resultados concretos que contribuam diretamente para a visão e o propósito do Beja, **atingindo-se, além de mais pessoas impactadas (scale out), uma maior cobertura geográfica, a atuação colaborativa e multissetorial e métricas/indicadores cada vez mais relevantes relacionadas às três frentes programáticas** (ex.: redução do número de mulheres que sofrem violência ou qualquer tipo de discriminação de gênero), com ampla divulgação da sistematização de boas práticas das iniciativas apoiadas e contribuindo diretamente para o alcance ampliado de famílias e indivíduos emancipados.



RT (RESULTADO TRANSVERSAL) - CAMPO DA FILANTROPIA E DA SOCIEDADE CIVIL FORTALECIDO E POTENCIALIZADO (resultado direto)

Como a atuação do Instituto se dará em grande parte de maneira **não verticalizada**, ou seja, com atuação indireta por meio de parcerias com organizações, movimentos, lideranças e coalizões, muitos de seus resultados nas três frentes programáticas estarão relacionados ao desempenho desses parceiros, cujos indicadores deverão ser compilados pelo Instituto de modo a acompanhar seus resultados efetivos.

Com isso, o principal resultado direto do Beja está atrelado ao **nível de potencialização e fortalecimento** (incluindo capacidades institucionais, de escala etc.) desses parceiros por meio de seu fomento. Nesse ponto, o Instituto almeja também viabilizar que pessoas altamente capacitadas se dediquem aos projetos apoiados, numa perspectiva de **skilling up** e de **potencialização cruzada** (como chamamos na ponteAponte, em que as organizações parceiras compartilham expertises e conhecimentos entre si, de maneira horizontal).

Importante reforçar que, para além de recursos financeiros, muitas organizações sociais carecem de **profissionais qualificados** para apoiar sua gestão ou para processos específicos, como comunicação, monitoramento ou captação de recursos; considerando que há muitas pessoas qualificadas dispostas a atuar no apoio às organizações sociais, o Beja vai articular este tipo de troca entre pessoas de sua rede de contatos (outro caminho está na integração com outros resultados, por exemplo focados em pessoas com mais de 50 anos e mulheres que sofrem violência).



Estratégia de atuação

Este resultado está diretamente relacionado ao grau de fortalecimento institucional dos parceiros ao longo dos anos, no curto, médio e longo prazo. No horizonte de um ano, **estabelecer uma relação de confiança e abertura entre ambas as partes** é fundamental para pavimentar a parceria. Em três anos, a parceria se assemelha a uma **relação de simbiose, com benefícios mútuos**. Uma evidência de que o Instituto logrou êxito nesse quesito é a **autonomia e independência de seus parceiros** em relação ao Beja com o fim dos apoios financeiros ou não financeiros, no longo prazo, em cinco ou mais anos.



Recomendações: várias organizações trabalham de forma semelhante aos eixos de atuação do Beja (estruturante/imediato; curto, médio e longo prazo) e podem atender os resultados esperados nos dois eixos centrais escolhidos (R1 e R2).

Em ambos os resultados, R1 e R2, recomendamos iniciar a atuação com **pelo menos um parceiro para cada frente programática**, a fim de que se possa conhecer e testar a atuação, sempre buscando de alguma forma incentivar a integração entre eles.

SOBRE SELEÇÃO DAS PARCERIAS

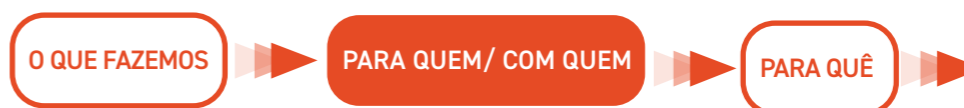
A seleção de parceiros deve ser cuidadosa, tendo entre os critérios o **potencial de inovação, escalabilidade e incidência em políticas públicas**, bem como o potencial de contribuição metodológica alinhado aos princípios e pressupostos do Instituto (por exemplo, para a criação **empatia, autoconsciência e responsabilidade**), com o fim de agregarem efetivamente para esta teoria de mudança.

Quanto maior a integração do parceiro com as frentes programáticas e o propósito do Instituto, maior sua prioridade. Por exemplo, na formação em investimento social, apontamos que ao longo de décadas a educação vem sendo o tema central do apoio filantrópico no Brasil, com centenas de bilhões de reais investidos. Dessa forma, **quanto mais a iniciativa em educação se integrar com as demais frentes e resultados buscados pelo Beja, maior a concretude de sua contribuição dentro do propósito do Instituto.**

Vale ressaltar que o primeiro ano será de **intensa experimentação** para toda a equipe do Beja, portanto **a escolha de poucos e bons parceiros** deve ser muito cuidadosa, estabelecendo-se como **premissa a abertura para o diálogo e aprendizagem conjunta.**

Por fim, sugerem-se **aportes contínuos e de longo prazo** (três a cinco ou mais anos) tanto para R1 quanto para R2, fugindo à lógica de investimentos sociais para projetos de um ano e posicionando-se na fronteira do ISP no sentido de entender que mudanças socioambientais complexas e relevantes só se dão no longo prazo.

PARA QUEM E COM QUEM ATUAMOS



PÚBLICO-FIM DA ATUAÇÃO (PARA QUEM DIRECIONAMOS PRIORITARIAMENTE NOSSOS ESFORÇOS)

Prioritariamente vamos atuar com públicos vivendo em maior situação de vulnerabilidade, como grupos não hegemônicos e/ou minorias, priorizando o Estado do Rio de Janeiro, entretanto, sem exclusão dos demais a curto, médio ou longo prazo. Estamos dispostos a apoiar projetos em outros Estados que possam, inclusive, servir como inspiração para buscar melhorias no Rio de Janeiro, podendo replicá-los na região.

Geração de renda/empregabilidade - sem restrição de gênero, com foco em pessoas com mais de 50 anos.

Educação - sem restrição de gênero e de idade.

Violência - público final é mulheres e crianças (diminuir violência contra elas); público-meio inclui também homens e meninos (por exemplo, trabalhar com eles com objetivo de conscientização, na perspectiva atualmente conhecida como masculinidades plurais).

NOSSOS PARCEIROS (COM QUEM ATUAMOS PARA ATINGIR NOSSOS OBJETIVOS)

Os parceiros do Beja subdividem-se em dois tipos:

- **Executores (apoio de até cerca de cinco anos para cada parceiro):** organizações da sociedade civil (OSCs), coletivos, movimentos sociais, redes e coalizões, negócios de impacto social (NIS), startups, lideranças sociais.
- **Coinvestidores:** empresas privadas, institutos e fundações (empresariais, familiares e independentes), fundos filantrópicos e filantropos em geral, poder público.



Estratégia de atuação

Posicionando-se à fronteira do ISP no Brasil, o Beja realizará seus investimentos sociais por meio do fomento a parceiros executores especializados nas temáticas eleitas pelo Instituto como prioritárias, bem como articulando investimentos com outros investidores sociais no longo prazo.



Recomendações: sugerimos a busca de parceiros de forma ativa para estabelecer e codensar programas e projetos que atendam à sua teoria de mudança. Para todas as frentes, recomendamos já a partir do início de 2022 começar a estabelecer parcerias de forma piloto com organizações especializadas nos três recortes temáticos.

Como afirmamos, preferencialmente, esses programas e projetos **integram as frentes programáticas** sempre que possível. Contudo, sabemos que essa integração se dará de maneira mais qualificada ao longo dos anos de parceria, a partir da construção de uma **relação de parceria com aprendizado mútuo** e abertura à experimentação. Com isso, sobretudo nestes primeiros marcos do Instituto, recomendamos muita **escuta aberta** e a (co)criação de um espaço de confiança, permeabilidade e horizontalidade.



(Veja sugestões de parceiros no tópico de "ações" e outras indicações no mapeamento realizado pela ponteAponte nos apêndices ou neste QR Code).



FOOD FOR THOUGHT

Os valores do Beja serão imprescindíveis para dar o tom de todas as parcerias estabelecidas ao longo do tempo, principalmente no começo da atuação, em que todos da equipe estarão conhecendo melhor o ecossistema social e suas nuances.

Quando falamos de apoio institucional, vale pontuar que este é um tipo de aporte que exige uma curva de aprendizado, dado que não é o que geralmente acontece no campo social. Portanto, pensar sobre a proporcionalidade de recursos livres aportados pelo Instituto será fundamental - se em escassez, pode precarizar o trabalho de qualidade; se em excesso, pode estar desalinhado com as demandas e capacidades organizacionais. Aos poucos, com o passar do tempo e o fortalecimento da relação de confiança, recomendamos que se avalie em conjunto com os parceiros como continuar com os aportes.

"Você quer ser ouvido e quer ouvir, fazer parte 'sem fazer parte'; quer entender as coisas e ter um canal de confiança. Às vezes a relação demasiadamente profissional não permite uma relação mais próxima. Por isso é importante a seleção cuidadosa para não privilegiar só as organizações mais robustas, nas quais o espaço para diálogo e cocriação não esteja disponível".

(Graciela Selaimen)

O QUE - AS AÇÕES QUE FAREMOS

O QUE FAZEMOS

PARA QUEM/ COM QUEM

PARA QUÊ

Este bloco descreve as ações (A) concretas que o Beja deverá realizar para efetivar seu ISP e alcançar os resultados esperados (R), no sentido do propósito e da visão da teoria de mudança. Subdividimos a apresentação das ações nos dois eixos de atuação e na ação transversal, mas é importante lembrar nossa recomendação de que todas as ações devem ser feitas de forma interconectada, retroalimentando-se continuamente, em uma espiral potencializadora da redução das desigualdades e do desenvolvimento pleno.

As ações aqui elencadas são fruto de um **processo intenso de inteligência coletiva**, no

qual **mergulhamos juntos (equipe Beja e pAp)** desde o começo, por meio de nossas pesquisas individuais que alimentavam ideias e sugestões nas conversas e trocas nas reuniões, cocriando este mapa coletivo que é e sempre será muito dinâmico. Posteriormente **diversos outros especialistas** foram envolvidos, como as convidadas para reuniões presenciais (Graciela Selaimen e Priscila Pasqualin) e todos os entrevistados (Maria Cecília Lins - Fundadora e Diretora Executiva do Pró-Saber SP, Clara Araújo - Professora e Diretora do Pró-Saber RJ, Edna Borges - Formadora especializada no desenvolvimento de Competências Socioemocionais - Instituto Ayrton Senna, Sergio Serapião - Cofundador e CEO da Labora e dos movimentos Lab60+ e Liga Labora, Jacira Melo - Fundadora e diretora do Instituto Patrícia Galvão, Renata Teixeira Jardim - Coordenadora da Área de Violência na Themis, Conceição de Maria - Cofundadora e Superintendente Geral do Instituto Maria da Penha).

Vale ressaltar que todas as sugestões levantadas nas cocriações foram aqui listadas, gerando um banco robusto de práticas que podem ser realizadas ao longo do tempo, além de organizações a serem avaliadas como possíveis parceiras. A próxima etapa deste processo consiste no desenho de um "business plan", ou seja, o **plano de investimento social do Beja**, com priorização das ações e organizações a serem contactadas, junto com o planejamento de curto, médio e longo prazos, de acordo com os recursos disponíveis e a capacidade de execução da equipe, uma vez que o foco da teoria da mudança está no delineamento da estratégia macro - e não no plano de ação em si.



Para facilitar a visualização das ações, será apresentado cada resultado esperado (R1, R2 e RT) e posteriormente as ações indicadas. Fizemos uma sistematização que consolida as relações entre Resultados, Ações e Indicadores/Métricas, que pode ser encontrada neste QR Code

A1. ESTRUTURANTES PARA O ECOSSISTEMA

Prioritariamente em parceria com outras organizações, potencializar e/ou criar iniciativas que promovam mudanças culturais e sociais relacionadas às três frentes programáticas, de forma sistêmica, atuando com base no uso e disseminação de dados para qualificar as decisões, principalmente para criação ou alteração de políticas públicas, mas também incluindo campanhas de comunicação e engajamento de público amplo para causas.

Ações específicas para cada resultado e exemplos:

R1.1 MUDANÇAS SOCIAIS E CULTURAIS QUE BENEFICIEM A EDUCAÇÃO, A EQUIDADE DE GÊNERO E A GERAÇÃO DE RENDA POTENCIALIZADAS.

A1.1 APOIAR OU LANÇAR CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO SOCIAL NAS TRÊS FRENTES PROGRAMÁTICAS, EM PARCERIA COM ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS EM SEU CAMPO DE ATUAÇÃO.

- Criar campanha de comunicação para combater o machismo, a violência doméstica (ex.: Think Olga, Patrícia Galvão ou Instituto Maria da Penha) ou para combater exploração sexual de crianças e adolescentes (ex.: Instituto Liberta);
- Criar campanha de comunicação para estimular empresas a contratarem pessoas com 50 ou 60+ (ex.: Labora ou Maturi);
- Criar campanha de comunicação para estimular leitura (eixo educação) (ex.: Pro Saber SP);
- Criar campanhas educativas e/ou de comunicação sobre empatia, autoestima e/ou gentileza (ex.: Be Kind; Carlotas);
- Possíveis parcerias: profissionais como Nizan Guanaes; figuras públicas influenciadoras como Alok, Emeida; organizações como o Nossas; adotando sempre de forma inovadora formatos diferentes para campanhas e apoios como filmes, shows, games.

R1.2 POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DAS TRÊS TEMÁTICAS FOMENTADAS E EFETIVADAS.

A1.2 FINANCIAR ORGANIZAÇÕES E/OU PROGRAMAS QUE PROMOVAM ADVOCACY NOS TEMAS PRIORITÁRIOS.

- Selecionar organizações por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto (incluindo recursos de desenvolvimento institucional) (ex.: CFEMEA, ABMP - Associação Brasileira de Magistrados, Promotores e Defensores Públicos da Infância e da Juventude);
- Financiar pesquisa/mapeamento sobre cenários e tendências relacionadas às frentes programáticas que possam no futuro apoiar processo de *advocacy* (ex.: futuro do trabalho e/

ou profissões do futuro - estudos que deem luz para realidade do Sul Global; benefícios de se ter colaboradores seniores ativos no mercado de trabalho - tanto para as pessoas quanto para a economia; atenção plena nas organizações/escolas) (ex. parceiro: Reos Partners);

- Apoiar criação de selos de reconhecimento para prefeituras (municípios apoiando as causas e cobrando sua manutenção);

- Possíveis níveis de atuação para *advocacy* (não exaustivo): 1) aprovação de leis, marcos regulatórios e programas de governo; 2) participação dos apoiados em espaços de incidência política (ex. conselhos municipais); 3) parcerias com entes públicos nas três esferas e poderes; e 4) apoiar instituições públicas na prestação de serviços públicos de qualidade.

R1.3 PARCERIAS INTERSETORIAIS FORTALECIDAS.

A1.3 CRIAR, APOIAR, ARTICULAR E PARTICIPAR DE COALIZÕES, MOVIMENTOS, CAMPANHAS, FÓRUNS/EVENTOS E ORGANIZAÇÕES QUE PROMOVAM OS RESULTADOS ESTRUTURANTES DE FORMA INTERSETORIAL NAS TRÊS FRENTES PROGRAMÁTICAS.

- Unir-se a empresas que estão apoiando as causas escolhidas para trabalhos conjuntos (ex.: Instituto Avon, Magalu ou Uber no caso de equidade; Oracle no caso de seniores);

- Participar de Movimentos como o #IsoladasSimSozinhasNão (Natura+Avon), ou apoiar iniciativas existentes, junto a organizações que tenham ações com o mesmo foco.

- Criar, em conjunto com outras organizações, um fundo de impacto ou filantrópico (coinvestimento) numa das três frentes programáticas (ex.: Fundo Elas, Fundo Agbara, Fundo Baobá, Rede de Filantropia pela Justiça Social);

R1.4 CONHECIMENTO QUALIFICADO BASEADO EM EVIDÊNCIAS NAS TRÊS TEMÁTICAS PRODUZIDO E AMPLAMENTE DISSEMINADO.

A1.4 FOMENTAR GERAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO QUALIFICADO

- Apoiar prêmios existentes de jornalismo de dados como, por exemplo, o prêmio Claudio Weber Abramo e/ou criar prêmio autoral com foco nas frentes programáticas do Beja;

- Fomentar diretamente o trabalho de pesquisadores (mestrado/doutorado) ou analistas por meio de bolsas de estudos;

- Selecionar organizações que trabalhem com dados por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto (ex.: Escola de Dados, Gênero e Número, Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional - IEDE, Centro Feminista de Estudos e Assessoria - CFEMEA; Instituto Vladimir Herzog - IVH; Fórum Brasileiro de Segurança Pública - FBSP);

- Promover hackaton para produzir informações qualificadas relacionadas à violência doméstica, trabalho para seniores e formação de professores e/ou educação (de forma mais ampla);

- Fomentar o desenvolvimento de método de avaliação sobre benefícios da atenção plena para crianças e adultos (visando inserção na BNCC e na rede de assistência social);

- Apoiar a construção de infraestrutura necessária para a captura de dados qualificados onde houver gaps (sistemas, treinamento de pessoal etc.);

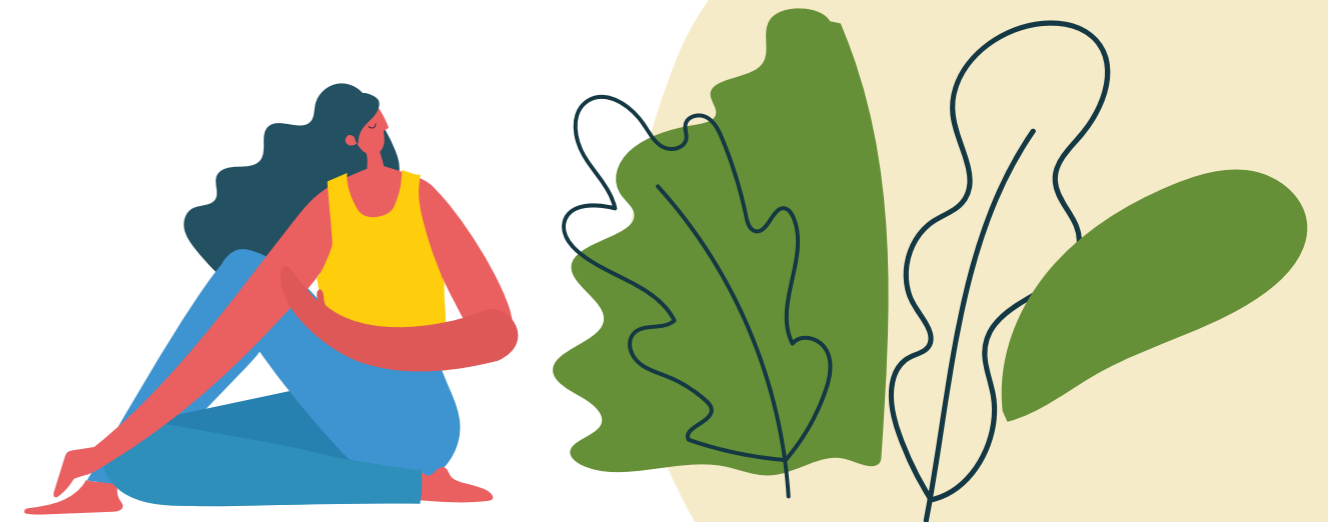
- Financiar pesquisas de opinião pública (ex.: Patrícia Galvão);

- Encaminhar dados e informações levantados nessa frente para parlamentares, a fim de apoiar criação de projetos de lei (PLs) e orientar empenho de orçamento público.



Uma das organizações entrevistadas ressaltou a falta de apoiadores e a pouca integração entre eles para a causa da violência contra mulheres no Brasil, e que grande parte de seu financiamento vem de organismos internacionais. Uma das soluções poderia ser apoiar o fortalecimento da "Coalizão Empresarial Pelo Fim da Violência Contra Mulheres e Meninas", apoiando a atuação não somente para comunicação com seus públicos de interesse, mas também incentivando a alocação de recursos para organizações e projetos que tratam do assunto no Brasil.

A escolha das causas e métodos para *advocacy* deverá ser feita em conjunto com organizações apoiadas, com seu aporte de conhecimento especializado.



A2. CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO

Apoiar, fomentar, potencializar e financiar OSCs, coletivos, movimentos sociais, negócios de impacto, lideranças e organizações que se destaquem nas frentes programáticas (preferencialmente integrando 2 delas ou todas as 3 e em parceria com outras entidades, poder público, escolas, APM etc.) com recursos para os projetos e também de desenvolvimento institucional.

Ações específicas para cada resultado e exemplos:

R2.1 FAMÍLIAS (MÃES, PAIS, FILHAS E FILHOS) EMANCIPADAS E AUTOCONSCIENTES NA BUSCA PELO BEM-VIVER, COM AÇÕES DE AUTOCUIDADO E ATENÇÃO PLENA POTENCIALIZADOS

A2.1 POTENCIALIZAR ORGANIZAÇÕES QUE JÁ PROMOVAM E TENHAM METODOLOGIAS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO INTEGRAL NO ÂMBITO DAS FAMÍLIAS

- Selecionar organizações por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto (ex.: Instituto Dara, IPTI, Instituto Fazendo História);
- Financiar o desenvolvimento e a disponibilização de tecnologias sociais para desenvolvimento comunitário de mulheres de baixa renda, a fim de resgatar e valorizar a memória e os saberes locais, estimulando o sentimento de pertencimento (ex.: Renato Imbroisi).

R2.2 ACESSO À EDUCAÇÃO QUALIFICADA VIABILIZADA E AMPLIADA, SUSTENTANDO O ROMPIMENTO DO CICLO DE POBREZA NO LONGO PRAZO

A2.2 FOMENTAR ORGANIZAÇÕES QUE TENHAM COMO FOCO OFERECER UMA EDUCAÇÃO PÚBLICA E/OU COMPLEMENTAR DE QUALIDADE

- Selecionar organizações por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto:
 - Que atuem da formação de professores (ex.: Pro Saber RJ para ampliar escala, Profissão Docente; *MindKids*, do método da *Mindful Schools* no Brasil - conhecer melhor o método e avaliar possível parceria);
 - Que atuem diretamente com crianças/adolescentes (ex.: Pro Saber SP - incentivar inserção do tema da violência ou recolocação por meio da leitura, ou incentivar produção de livros sobre o assunto na comunidade);
 - Apoiar produção de filmes educativos para secretarias estaduais e/ou municipais de educação, ou voltados diretamente para os professores coordenadores de núcleo pedagógico (PCNP);
 - Mapear, compreender e apoiar desenvolvimento de conteúdos para educação infantil com especialistas.

R2.3 RENDA FAMILIAR AMPLIADA VIABILIZANDO UMA VIDA COM DIGNIDADE E BEM-ESTAR POR MEIO DA EMPREGABILIDADE DE PESSOAS COM MAIS DE 50 ANOS

A2.3 POTENCIALIZAR AÇÕES DE FORMAÇÃO, MENTORIA, RECOLOCAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EMPREGOS PARA SENIORES

- Selecionar organizações que atuem com seniores e/ou que atuem com empresas por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto (ex.: Liga Labora, Lab60+, Maturi, projeto Velho Amigo);
- Incentivar projetos relacionados à aprendizagem intergeracional (ex.: crochê, cultura indígena);
- Apoiar realização de sessões de mentorias por executivos e funcionários para colaboradores mais velhos (ex.: programa Beja de formação de mentores);
- Promover ciclo de debates sobre o assunto.

R2.4 VIOLÊNCIA E INEQUIDADE DE GÊNERO REDUZIDAS, POR MEIO DE INFRAESTRUTURA, APOIO, INCLUSÃO

A2.4 POTENCIALIZAR ORGANIZAÇÕES QUE ATUEM COM TEMÁTICAS RELACIONADAS AO COMBATE À VIOLÊNCIA DE GÊNERO E QUE APOIEM MULHERES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA

- Selecionar organizações por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto:
 - Que dão apoio direto a mulheres vítimas de violência (ex.: *coaches* por e de mulheres vítimas de violência - se necessário financiar desenvolvimento de metodologia) (ex.: Themis);
 - Que fortaleçam/ampliem estrutura de apoio a mulheres nos aparatos públicos;
 - Que trabalhem no empoderamento feminino para diminuir dependência dos parceiros violentos (ex.: Instituto Mulher Empreendedora, Fundo Agbara);
 - Que trabalhem com homens, meninos e público em geral para promover uma mudança cultural não machista;
- Apoiar iniciativas que desenvolvam e apliquem conteúdos de educação para paz e contra a violência (ex.: materiais didáticos para inserir dinâmicas para primeira infância e adolescência nas escolas - ex.: Think Olga; Instituto Vladimir Herzog - IVH);
- Apoiar a inserção da temática em empresas (ex.: Coalizão Empresarial Pelo Fim da Violência Contra Mulheres e Meninas).

AT. TRANSVERSAL

Articular e fortalecer parceiros executores e institucionais por meio de recursos financeiros e não-financeiros (ex.: treinamentos, coaches), apoiando seu desenvolvimento institucional.

Ações específicas e exemplos:

AT1 ESTIMULAR TODOS OS PARCEIROS A APLICAREM AS TEMÁTICAS/METODOLOGIAS HUMANISTAS DE AUTOCUIDADO, CUIDADO INTEGRAL, AUTOCONSCIÊNCIA E ATENÇÃO PLENA INTERNAMENTE E EM SEUS PROJETOS.

- “Programa Beja de Autoconscientização” para equipes das organizações apoiadas (ex.: *coach da Spring Consultancy, search inside yourself - siy; mindfulness - Regina Janete e Ana Raia; Sounds True Foundation*);
- Promover/oferecer *coaching* integral para mulheres líderes de OSCs (ex.: CFEMEA);
- Usar espaço do Beja no RJ para encontros de exemplos de resiliência com transmissão ao vivo (ex.: Vivi Duarte, Lorde Vinheteiro).

**OBSERVAÇÃO**

Muitas organizações podem não estar preparadas para debater e implementar autocuidado e atenção plena em sua cultura, por isso caberá ao Beja fazer um planejamento da melhor maneira de propor esse benefício, construindo a sensibilização para questões emocionais durante a construção e fortalecimento da relação de parceria ao longo do tempo. É sempre importante pensar em tópicos engajadores de cunho institucional para cada parceiro e, aos poucos, incluir as questões de saúde mental no processo.

A CFEMEA já possui uma linha de atuação relacionada ao cuidado entre ativistas e ao autocuidado que, segundo elas, “constituem-se em caminho para/da transformação social que mobilizamos”.

**AT2 FOMENTAR FORMAÇÃO/CAPACITAÇÃO DE PARCEIROS, PRIORITARIAMENTE (MAS NÃO SOMENTE) COM ABORDAGENS INTEGRADAS NAS FRENTES PROGRAMÁTICAS.**

- Desenvolver programas de “*internships*” e “*summer jobs*” para outros filantropos do Brasil e do mundo, além de executivos e alunos de alta renda (“vivências filantrópicas”);
- Promover qualificação com quadro do Beja para lideranças de pequenas organizações de periferias;
- Promover encontros entre apoiados no espaço Beja;
- Oferecer *coliving/coworking* para apoiadas;
- Selecionar organizações que trabalham em prol do fortalecimento do ecossistema de justiça social por meio de edital, prêmio, desafio, carta-convite e/ou apoio direto (ex.: Rede de Filantropia para a Justiça Social).

AT3 APOIAR O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PARA QUE APRIMOREM SEUS PROCESSOS INTERNOS (COMO DE COMUNICAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO).

- Apoiar a elaboração e divulgação de relatórios de atividades;
- Apoiar organizações a sistematizarem conhecimento adquirido nos projetos (tecnologias sociais) para publicar boas práticas e incentivar sua replicação (Guia Beja de Boas Práticas);
- Mapear e selecionar embaixadores das causas apoiadas.

**OBSERVAÇÃO**

Algumas organizações com as quais conversamos ainda não têm processo de monitoramento formal. Nota-se, nesses casos, que é difícil conseguirem concretizar e apresentar de forma estruturada o impacto que causam - o que, consequentemente, dificulta acesso aos recursos, gerando um círculo vicioso no médio e no longo prazos.

AT4 ESTIMULAR E PROMOVER DISCUSSÕES FRUTÍFERAS ACERCA DO CAMPO DA FILANTROPIA NO BRASIL (“FILANTROPIA OXIGENADA”).

- Elaborar Guia “Como ser um filantropo” (registrar experiência que a Cris está tendo para iniciar nesse campo);

- Provocar questionamentos a filantropos sobre cultura de doação;
- Apoiar movimento por uma cultura de doação (MCD), incluindo execução de campanhas que incentivem as doações para público geral (apresentar iniciativas e estimular reflexão "eu tenho minhas causas, e você?");
- Promover "Encontros Beja" multidisciplinares com mediadores reconhecidos (usar espaço do RJ com transmissão ao vivo);
- Apoiar empresas a desenvolver o "S" do ESG de forma profunda, sistêmica e estratégica;
- Fazer imersão em publicações do GIFE, Harvard e Instituto Votorantim sobre métricas no campo social;
- Incidir em redes como GIFE acerca dos princípios de autoconsciência/*mindfulness* nas práticas de investimento social e filantropia;
- Apoiar coalizões que visam fortalecer o ecossistema de impacto (ex.: Rede de Filantropia pela Justiça Social);
- Articular coalizões intersetoriais com foco em bem-estar (ex.: *The Wellbeing Project*);
- Incentivar campanhas e reportagens com foco em divulgar visão apreciativa do mundo (ex.: Imagens e Vozes de Esperança - IVE);
- Fazer referências a conteúdos de qualidade dos parceiros (nacionais e internacionais) no site do Beja;
- Fomentar *advocacy* para melhoria das leis para filantropos apoiarem startups de impacto social;
- Apoiar estruturação e fortalecimento de conselhos para terceiro setor;
- Incentivar a inserção de conselheiros de OSCs com visão social nas empresas.



Estratégias de Ação e Recomendações

A definição de priorização de curto, médio e longo prazos para ações se dá no **plano de investimento social**, embora tenhamos já antecipado e iniciado as discussões nesse sentido em nossas cocriações.

Para este momento, ressaltamos a recomendação de o Beja eleger **poucas ações** mas que sejam mais robustas em termos de **contribuição para a sua teoria de mudança como um todo** - por exemplo, apoiando organizações que integrem as frentes temáticas em suas metodologias e programas, tal como exemplificado por diversas vezes ao longo deste relatório.

Ao mesmo tempo, nem tudo é estratégia e cálculos. Se estamos falando de autoconsciência e escuta (inclusive interna), precisamos refletir sobre **nossas próprias vocações**. "O que nos atrai e o que mais nos afasta dentre tantas possibilidades de ação neste momento?" É uma reflexão que sugerimos fortemente ao time Beja fazer como próximos passos. É no equilíbrio e no encontro desses pontos todos (ou, como o conceito japonês de *ikigai*) que se dará o melhor da atuação do Instituto.



PARA FINALIZAR ESTE BLOCO, SERÁ DADO UM EXEMPLO DE COMO CONECTAR RESULTADOS E AÇÕES DE FORMA INTEGRADA NA FRENTE PROGRAMÁTICA DE EQUIDADE DE GÊNERO, COM FOCO NO COMBATE À VIOLÊNCIA DE GÊNERO.

R1.1 Mudanças sociais e culturais que beneficiem a educação, a equidade de gênero e a geração de renda potencializadas

Apoiar ações que construam no longo prazo uma sociedade na qual a violência doméstica não seja mais um tabu, e que as mulheres que sofrem com isso realmente passem a buscar ajuda para sair da situação; que os profissionais da Justiça e da assistência social reconheçam o problema, respeitem e apoiem genuinamente quem passa por ele e busca por ajuda; que as novas gerações cresçam numa sociedade que tenha como cultura a paz e a não violência desde crianças.

R1.2 Políticas públicas em prol dessas temáticas fomentadas e efetivadas

Fomentar a aprovação de leis relacionadas ao acolhimento e proteção das mulheres (ex.: criação das casas da mulher brasileira em todos os Estados, ou projeto de lei que defina alocação de recursos para viabilizar a infraestrutura de apoio social).

R1.3 Parcerias intersetoriais incentivadas

Atuar em parceria com as diversas organizações que já trabalham com tema e convidar outras para também se engajarem, ampliando o ecossistema e fortalecendo a causa (uma entrevistada comentou sobre a falta de organizações financiadoras engajadas com a temática no Brasil).

R1.4 Conhecimento qualificado baseado em evidências nesses temas produzido e amplamente disseminado

Financiar mapeamento de métricas e indicadores existentes sobre violência doméstica que possam apoiar os tomadores de decisão; viabilizar geração de conhecimento a partir de dados públicos e de pesquisa acadêmica de fronteira nessa temática; apoiar estrutura para captação de dados quando possível.

R2.1 Famílias (mães, pais, filhas e filhos) emancipados e autoconscientes na busca pelo bem-viver, com ações de autocuidado e atenção plena potencializados

Apoiar autoconhecimento de mulheres que sofrem violência e de pessoas que causam a violência (*coaching*, atenção plena etc.).

R2.2 Acesso à educação qualificada viabilizada e ampliada, sustentando o rompimento do ciclo de pobreza no longo prazo

Potencializar ações de educação voltadas para mulheres e/ou empreendedorismo feminino (mulheres que passam por violência faltam mais ao trabalho e têm autoestima abalada, além de não conseguirem sair do ciclo da violência por dependência financeira dos agressores); fomentar a inserção do tema do combate à violência de gênero nas escolas; fomentar conversas com homens.

R2.3 Renda familiar ampliada viabilizando uma vida com dignidade e bem-estar por meio da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos

Trabalhar a questão do empreendedorismo feminino e/ou cultura de paz com recorte de idade (para mulheres e homens mais velhos).

R2.4 Violência e inequidade de gênero reduzidas, por meio de apoio a ações preventivas e de incidência direta

Apoio direto a organizações que dão suporte para mulheres que sofrem violência e que trabalham com comunicação para a mudança.

EM QUE NOS EMBASAMOS

PRESSUPOSTOS QUE ORIENTAM NOSSAS DECISÕES

- ✓ O desenvolvimento pleno está diretamente atrelado ao combate à pobreza, que deve ser realizado de forma multidimensional e integrada.
- ✓ As desigualdades sociais brasileiras são tão amplas, urgentes e complexas que se faz necessária uma combinação de intervenções e abordagens com resultados de curto, médio e longo prazos.
- ✓ Nesse sentido, temos na família - em suas mais diversas formas e composições - o núcleo central para o desenvolvimento humano que almejamos.
- ✓ Acesso à educação qualificada e à renda digna, bem como equidade de gênero, são direitos básicos e essenciais para o desenvolvimento humano e a justiça social.
- ✓ A ampliação da consciência (individual e coletiva) é base para a cidadania, a participação social e o protagonismo.
- ✓ A inteligência socioemocional, o cuidado integral, o autocuidado e a atenção plena emergem na atualidade como prioridades para uma mudança sistêmica e devem estar contemplados em todas as nossas ações, parcerias e abordagens, transversalmente.
- ✓ Fomentar o desenvolvimento institucional das nossas organizações parceiras é fortalecer a sociedade civil brasileira.
- ✓ O trabalho em parceria e colaboração é o melhor caminho para a transformação social, incluindo todos os setores da sociedade (órgãos públicos e privados, organizações da sociedade civil, movimentos/coletivos sociais).
- ✓ É preciso incidir nas questões sociais com visão estratégica e de longo prazo, transformando as estruturas que fomentam as desigualdades.



PRINCÍPIOS E VALORES QUE NOS GUIAM



Afeto: sentimento puro de carinho e respeito - seja por si próprio, seja por outras pessoas, pelo mundo a sua volta, o que leva a um desejo sincero de cuidado e proteção.



Autoconsciência: processo que leva os indivíduos a se conhecerem melhor (autoconhecimento) e estarem conscientes de suas próprias emoções, desejos e ações, identificando caminhos para obter equilíbrio e paz de espírito.



Curiosidade: anseio pelo novo, por ver, ouvir e sentir novas experiências, novas soluções, novas formas de ser e estar no mundo e apoiar seu desenvolvimento.



Empatia: capacidade de se colocar no lugar do outro, considerando sua realidade, seus sentimentos e expectativas, o que leva ao respeito e consideração por suas escolhas e posicionamentos.



Escuta: abertura, paciência e disposição para abrir mão de suas próprias verdades e anseios, dando espaço, acolhendo e respeitando novas realidades e pontos de vista.



Inovação: não como fim, mas como meio e/ou mentalidade, na busca por soluções para problemas sociais que sejam mais efetivas, eficientes e sustentáveis na comparação com as outras opções de soluções já existentes, na ótica da sociedade (coletividade) e não dos indivíduos.



Pertencimento: sentimento genuíno de ser e fazer parte de um grupo, uma família, um território, se enxergando no coletivo com disposição para construir o bem comum, de todos e para todos.



Resiliência: força, plasticidade e capacidade de suportar adversidades e manter-se firme em seu propósito, mesmo perante grandes desafios e provocações.



Responsabilidade: ter consciência de que suas ações impactam a vida de outras pessoas, o que leva a um maior comprometimento e cuidado nas tomadas de decisão.



Sonho: habilidade de considerar que tudo é possível, alimentando o corpo e o espírito com energia para fazer acontecer.



Recomendações: na prática, os princípios e valores devem ser vistos, onde viável, como **camadas de seleção** de programas, projetos e parceiros do ISP do Beja. Por exemplo, inovação pode ser um critério de seleção, enquanto escuta (do território), empatia e pertencimento serão diferenciais metodológicos. Já as três frentes programáticas (educação, equidade de gênero e geração de renda) são **recortes temáticos** que devem ser vistos de forma interconectada, todos contribuindo para a visão de ISP do Beja. Em todos os casos, é essencial haver forte alinhamento das parceiras com os princípios e valores do Instituto.

Por exemplo: são preferíveis projetos de educação que contribuam diretamente para redução da violência doméstica, buscando inovar nos processos de aprendizagem (como formações de professores sobre equidade de gênero) e/ou acesso ao público-alvo (como combate à violência por meio de games), a projetos educacionais que não contemplem essas temáticas (ex.: cursos de alfabetização ou de empregabilidade para funções operacionais/de baixo nível técnico).

COMO VAMOS MONITORAR E AVALIAR



A Teoria de Mudança pode ser também um **primeiro passo** para o desenho de monitoramento e avaliação (M&A) do ISP, mas não cabe nessa fase do processo desenvolver uma matriz ou outros instrumentos específicos de M&A. Porém, cientes do desejo do Beja de acompanhar de maneira mais estruturada suas iniciativas sociais, excepcionalmente incluímos neste momento sugestões de métricas e indicadores para maior diligência, em uma perspectiva formativa inicial, as quais apresentamos a seguir. Reforçamos que são algumas primeiras sugestões, que carecem de maior detalhamento e operacionalização - para tal, recomendamos a contratação de um parceiro independente de avaliação.

MÉTRICAS E INDICADORES

No campo de impacto social, métricas são números/quantidades que expressam a **medida de esforço** de alguma atuação (por exemplo, número de alunos impactados, quantidade de professores formados). Já os indicadores apresentam **informações qualitativas** sobre essas métricas, aparecendo sempre na forma de uma relação, proporção ou variação (por exemplo, aumento do número de alunos impactados e variação percentual da quantidade de professores formados). Em geral, atrelamos as métricas às ações da teoria de mudança, e os indicadores aos seus resultados.

No caso do ISP do Beja, recomendamos a combinação de três estratégias, com o uso de:

- 1 **Métricas e indicadores próprios** - desenvolvidos, consolidados e monitorados pelo Beja (preferencialmente para todos os seus projetos);
- 2 **Métricas e indicadores de parceiros** - solicitadas para as organizações que receberem os recursos do Beja;
- 3 **Métricas e indicadores externos (olhar de longo prazo)** - uso de indicadores com dados coletados por outras organizações (ex. ONU, governos etc.) como proxy para entender a evolução nos locais e frentes de atuação do ISP do Beja.

No último caso, ressaltamos, contudo, que **não se trata de estabelecer uma relação direta causal**, muito menos exclusiva. Por exemplo, não se pode afirmar que a violência doméstica contra mulheres diminuiu por causa da atuação da Themis com recursos do Beja (consulte o bloco recomendações).

Organizamos a seguir uma matriz de métricas e indicadores por ação/resultado para este início de atuação do Beja no monitoramento de seu ISP. Vale mencionar que foi uma primeira tentativa de estruturar alguns eixos norteadores de M&A, e que **após a definição do plano de investimento social se faz necessário detalhar melhor este processo** para que passe a fazer parte da cultura do Instituto.

RESULTADOS	MONITORAMENTO INTERNO/PARCEIROS (INDICADORES)	MONITORAMENTO EXTERNO (INDICADORES)
1. ESTRUTURANTES - RESULTADOS DIRETOS E INDIETOS		
R1.1 Mudanças sociais e culturais que beneficiem as três frentes programáticas potencializadas	Varição do número de pessoas que tiveram acesso às campanhas realizadas e que se lembram do conteúdo Mudança de percepção e de comportamento acerca dos temas trabalhados (pesquisa de percepção)	Levantar indicadores do Atlas da Violência (Fórum Brasileiro de Segurança Pública) para acompanhar, ou de outros estudos realizados por eles Levantar indicadores de educação (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB) Levantar indicadores relacionados ao emprego de pessoas seniores (PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio)
R1.2 Políticas públicas em prol das 3 temáticas fomentadas e efetivadas	Nível de efetivação de políticas públicas inspiradas, articuladas ou impactadas pelo Beja Varição da quantidade de políticas e planos de governo orientados por ações do Beja e de parceiros	Varição de recursos públicos destinados às causas apoiadas (definir em quais esferas - municipal, estadual e/ou federal)
R1.3 Parcerias intersetoriais fortalecidas	Longevidade e efetividade de ações multissetoriais articuladas pelo Beja Varição % do número de pessoas impactadas pelas ações realizadas em parceria com outros investidores	Possíveis fontes de dados/informações (não exaustivo): GIFE
R1.4 Conhecimento qualificado baseado em evidências nas três temáticas produzido e amplamente disseminado	Varição % de matérias veiculadas com base nos dados e informações gerados Varição % de políticas públicas criadas ou potencializadas com base nos dados e informações gerados Amplitude do alcance de penetração dos dados nos públicos prioritários	

AÇÕES

ESPECÍFICAS

MONITORAMENTO INTERNO/PARCEIROS

(MÉTRICAS)

MONITORAMENTO EXTERNO

(MÉTRICAS)

1. ESTRUTURANTES - RESULTADOS DIRETOS E INDIRETOS

A1.1 Apoiar ou lançar campanhas de comunicação e engajamento social nas três frentes programáticas, em parceria com organizações reconhecidas em seu campo de atuação	Número de campanhas realizadas Abrangência das campanhas (regional, nacional etc.) Número de pessoas impactadas com as campanhas Alcance de mídia (onde mais apareceu?)	Levantar indicadores do Atlas da Violência (Fórum Brasileiro de Segurança Pública) para acompanhar, ou de outros estudos realizados por eles Levantar indicadores de educação (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB) Levantar indicadores relacionados ao emprego de pessoas seniores (PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio)
A1.2 Financiar organizações e/ou programas que promovam advocacy nos temas prioritários	Número de ações de advocacy realizadas Número de projetos de lei aprovados/rejeitados Número de estudos sobre tendências realizados	Variação de recursos públicos destinados às causas apoiadas (definir em quais esferas - municipal, estadual e/ou federal)
A1.3 Criar, apoiar, articular e participar de coalizões, movimentos, campanhas, fóruns/eventos e organizações que promovam os resultados estruturantes de forma intersetorial nas três frentes programáticas	Número de parcerias estabelecidas Número de iniciativas realizadas em parceria com outras organizações	Possíveis fontes de dados/informações (não exaustivo): GIFE
A1.4 Fomentar geração e disseminação de conhecimento qualificado	Número de projetos inscritos nos prêmios Número de iniciativas realizadas Número de matérias realizadas com base nas informações geradas	

RESULTADOS**MONITORAMENTO INTERNO/PARCEIROS**

(INDICADORES)

MONITORAMENTO EXTERNO

(INDICADORES)

2. CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO - RESULTADOS INDIRETOS

R2.1 Famílias (mães, pais, filhas e filhos) emancipados e autoconscientes na busca pelo bem-viver, com ações de autocuidado e atenção plena potencializados	Crescimento do número de comunidades, famílias e pessoas impactadas Nível de emancipação das famílias (avaliação de impacto)	Possíveis fontes de dados/informações (não exaustivo): Pesquisa Vida Saudável e Sustentável (Instituto Akatu e GlobeScan)
R2.2 Acesso à educação qualificada viabilizada e ampliada, sustentando o rompimento do ciclo de pobreza no longo prazo	Crescimento do número de comunidades e de pessoas impactadas Nível de satisfação dos docentes quanto às formações dos parceiros e aferição de contribuição das formações de docentes na prática pedagógica (pesquisa de percepção)	Levantar indicadores de educação (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB)
R2.3 Renda familiar ampliada viabilizando uma vida com dignidade e bem-estar por meio da empregabilidade de pessoas com mais de 50 anos	Crescimento do número de comunidades e de pessoas impactadas Aumento da renda média familiar dos idosos contratados Variação da percepção de felicidade dos idosos contratados e suas famílias (pesquisa antes e depois do programa)	Levantar indicadores relacionados ao emprego de pessoas seniores (PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) Possíveis outras fontes de dados/informações (não exaustivo): Censo (% de pessoas que dependem dos rendimentos da aposentadoria)
R2.4 Violência e inequidade de gênero reduzidas, por meio de apoio a ações preventivas e de incidência direta	Crescimento do número de comunidades e de pessoas impactadas (mulheres que têm acesso ao processo de acolhida) Redução do número de casos de violência grave atendidos pelos parceiros	Levantar indicadores do Atlas da Violência (Fórum Brasileiro de Segurança Pública) para acompanhar, ou de outros estudos realizados por eles Possíveis outras fontes de dados/informações (não exaustivo): Instituto Maria da Penha (Pesquisa de Condições Socioeconômicas e Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher); Rede de Observatórios da Segurança

2. CUIDADO INTEGRAL E DESENVOLVIMENTO PLENO - RESULTADOS INDIRETOS

A2.1 Potencializar organizações que já promovam e tenham metodologias com foco no desenvolvimento integral no âmbito das famílias	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente	Possíveis fontes de dados/informações (não exaustivo): Pesquisa Vida Saudável e Sustentável (Instituto Akatu e GlobeScan)
A2.2 Fomentar organizações que tenham como foco oferecer uma educação pública e/ou complementar de qualidade	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente	Levantar indicadores de educação (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB)
A2.3 Potencializar ações de formação, mentoria, recolocação e manutenção de empregos para seniores	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente	Levantar indicadores relacionados ao emprego de pessoas seniores (PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) Possíveis outras fontes de dados/informações (não exaustivo): CENSO (% de pessoas que dependem dos rendimentos da aposentadoria)
A2.4 Potencializar organizações que atuam com temáticas relacionadas ao combate à violência de gênero e que apoiem mulheres vítimas de violência	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente	Levantar indicadores do Atlas da Violência (Fórum Brasileiro de Segurança Pública) para acompanhar, ou de outros estudos realizados por eles Possíveis outras fontes de dados/informações (não exaustivo): instituto Maria da Penha (Pesquisa de Condições Socioeconômicas e Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher) Número de delegacias da mulher existentes Número de cidades com aparato público de apoio a mulheres

Para facilitar a visualização, recomendamos a utilização da matriz que consolida as relações entre Resultados, Ações e Indicadores/Métricas, que pode ser encontrada neste link. As colunas de indicadores são a B, C, G e H, que estão agrupadas (ocultas) e podem ser abertas ao clicar no símbolo de "+" que se encontra acima das colunas D e I.



RESULTADO TRANSVERSAL - RESULTADOS INDIRETOS

RT Campo da filantropia e da sociedade civil fortalecido e potencializado	Variação % dos programas apoiados que utilizam mindfulness em suas metodologias de desenvolvimento institucional Nível de contribuição das ações fomentadas pelo Beja (avaliação de impacto externa) Variação % de clima organizacional das organizações apoiadas (pesquisa de satisfação e/ou de competências socioemocionais antes e depois dos programas) Nível de satisfação das organizações que receberam mentorias ou trabalho de voluntários indicados pelo Beja	Possíveis fontes de dados/informações (não exaustivo): GIFE, GPTW (great place to work), selo melhores ONGs e premiações
---	---	--

TRANSVERSAL⁴ - RESULTADOS DIRETOS

AT.1 Estimular todos os parceiros a aplicarem as temáticas/metodologias humanistas de autocuidado, cuidado integral, autoconsciência e atenção plena internamente e em seus projetos	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente Número de organizações que adotaram formação integral para colaboradores
AT.2 Fomentar formação/capacitação de parceiros, prioritariamente (mas não somente) com abordagens integradas nas frentes programáticas	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente Número de pessoas que participaram dos treinamentos Número de eventos realizados no espaço Beja; alcance (número de pessoas que tiveram acesso ao conteúdo)
AT.3 Apoiar organizações de forma institucional para elaborarem seus processos internos de monitoramento e avaliação	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de organizações apoiadas que elaborou ou aprimorou seu processo de monitoramento e avaliação (M&A) Número de relatórios de atividades elaborados
AT.4 Estimular e promover discussões frutíferas acerca do campo da filantropia no Brasil ("filantropia oxigenada")	Montante de recursos financeiros investido no total Quantidade de iniciativas criadas ou fomentadas Número de pessoas atendidas direta e indiretamente Número de conselhos de OSCs criados Número de pessoas do terceiro setor inseridas em conselhos de empresas

⁴Neste caso, há necessidade de uma pesquisa mais ampla para relacionar a métricas externas ou fontes de dados/informações já disponíveis. Vale aprofundamento posterior quando da definição do plano de investimento social.



Recomendações: mais importante do que a definição de indicadores é a reflexão interna sobre a **real capacidade de monitoramento dos projetos**, o que demanda tempo e equipe. Para além disso, vale entender qual a necessidade de monitoramento e em que medida é possível equilibrar uma seleção qualificada de parceiros, criando uma relação de proximidade de confiança, e em que medida é viável e essencial acompanhar as ações ao longo do tempo - e por quanto tempo (por exemplo, para garantir que um idoso que recebeu apoio da Labora e se recolocou no mercado se manteve empregado após um determinado período maior de tempo).

Podemos afirmar que, hoje, na fronteira do ISP está a relação de confiança e as parcerias de longo prazo em lugar do controle pelo controle.

No caso do Beja, que está iniciando seu M&A (monitoramento e avaliação) no campo de impacto social, recomendamos definir **entre 2 e 4 (no máximo) indicadores** por resultado para acompanhar em um horizonte de médio prazo (2 a 3 anos). Isso permitirá criar a cultura de avaliação com foco e qualidade - pela nossa expertise, é muito melhor selecionar e monitorar poucos indicadores, mas com qualidade, do que ceder ao sempre presente risco de querer acompanhar inúmeros indicadores, que tendem a ter baixa confiabilidade e serem abandonados no meio do caminho.

COMO COMUNICAREMOS

Com o nascimento do Instituto Beja, nasce também uma nova marca.

“Marca identifica uma cultura: um jeito de sentir, pensar e fazer de uma empresa que proporciona experiências com significados compartilhados por seus públicos, gerando expectativas de relacionamento futuro”.

Ricardo Guimarães, 2010



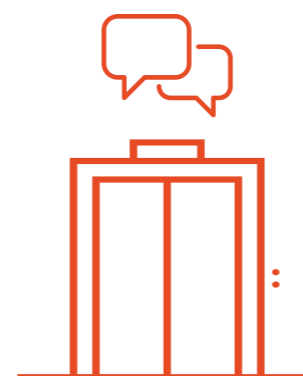
Portanto, é importante que a equipe em breve reflita sobre o objetivo do Instituto enquanto **marca e posicionamento** - o Beja tem ambição de se tornar conhecido pelas pessoas? Se sim, quais pessoas? Para quê?

Perguntas como essas ajudarão a definir e executar os caminhos almejados, mas certamente há diversas outras reflexões importantes para serem feitas. Nesse contexto, acreditamos ser importante avaliar a possível contratação de uma **agência de comunicação/branding** para ajudar neste processo de construção da nova marca, com definição de objetivos a serem alcançados, linguagem estética e planejamento das ações a serem realizadas (se necessário, temos parceiros que já atuam no campo socioambiental no Brasil para indicar, como a Be Cause, a BeOnBoard, BlueMedia e a Fábrica de Ideias Brasileiras, todas em São Paulo; a Intuite-se, no Rio; e a Verlindo, em Brasília).

Lembramos que um dos objetivos da teoria de mudança é qualificar a comunicação do instituto acerca de seu ISP, fomentando um **discurso alinhado** em todos os pontos de contato e mitigando possíveis riscos reputacionais. O planejamento e execução da comunicação, por sua vez, pode ser executado por uma agência ou por uma equipe interna dedicada para tal função.

OUTRAS RECOMENDAÇÕES:

- Criar um **site do instituto** que contenha a teoria de mudança, o manifesto, a comunicação de oportunidades, divulgação de conteúdos, o portfólio de projetos apoiados/realizados e, futuramente, os resultados alcançados;
- Definir em quais **redes sociais** o Beja estará presente e fazer planejamento/execução/monitoramento de posts;
- Apresentar em forma de **call to action** a teoria de mudança e o manifesto para todos os *stakeholders* atuais (conselheiros, diretores) que ainda não foram envolvidos no processo, e também para possíveis parceiros;
- Fazer um **mapeamento de outros stakeholders** com os quais o Beja gostaria de ter algum tipo de envolvimento e realizar uma apresentação institucional;
- Planejar a elaboração de **relatórios anuais** de atividades.



PITCH DE ELEVADOR - FORMA SUCINTA DE APRESENTAR O ISP DO BEJA

“Nosso investimento social visa promover o desenvolvimento pleno e a autoconsciência por meio de ações estruturantes, de advocacy e de cuidado integral nas famílias em três frentes programáticas: educação, equidade de gênero e geração de renda”.

REFLEXÕES E RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS

Para além das recomendações trazidas ao longo deste documento, listamos a seguir alguns pontos adicionais relevantes a partir de nossa expertise, analisando o contexto externo bem como o momento em que o Beja se encontra - de início de suas atividades:

- Uma vez definida a teoria de mudança, **é fundamental que todas as novas parcerias sejam analisadas à luz deste documento**, buscando-se sempre as que mais contribuem para os objetivos estratégicos (“para quê”) delineados;
- Propusemos a matriz de indicadores para monitoramento inicial, porém é importante que a equipe do Beja estabeleça **metas para cada resultado e ação da teoria de mudança dentro dos parâmetros SMART** (*specific, measurable, achievable, relevant e time-bound*);
- Vale também ponderar sobre a estrutura interna para dar conta desse ISP. Caso não haja uma pessoa responsável pelos fomentos, **sugerimos priorizar as parcerias em lugar do monitoramento**;
- Transparência com os *stakeholders* vem sendo considerado um fator cada vez mais importante no ecossistema de ISP; uma sugestão é o Beja **publicar um relatório social anual sucinto** – que pode inclusive iniciar como um *one page* ou *dashboard* (em linha com as recomendações listadas no tópico de comunicação);
- Considerando o desejo do Beja de realizar parcerias e investimentos com outras organizações, recomendamos a **filiação a algumas instituições, movimentos e redes**, como o GIFE, o Movimento por uma Cultura de Doação, o Pacto pela Democracia e a WINGS (*Worldwide Initiatives for Grantmaker Support*), entre outros, para que comecem a se conectar ao ecossistema nacional de ISP e já mapear possíveis conexões. Podemos fazer com prazer essas apresentações!
- Também será importante **o instituto refletir sobre o orçamento de ISP**: haverá um piso e/ou um teto anual? Ele será atrelado a algum % do rendimento dos investimentos realizados? Esse orçamento será publicado?

Conforme apontamos ao longo do relatório, os próximos passos dessa jornada consistem na definição do **plano de investimento social** (que operacionaliza a estratégia, avaliando orçamento e definindo cronogramas e responsabilidades) e da **matriz de monitoramento e avaliação** (M&A), que aprofundará os instrumentos de mensuração dos resultados e impactos sociais do Instituto. Por fim, é hora de reforçar o já iniciado movimento para a realização dos primeiros apoios/aportes/parcerias. Estamos à disposição para fazer as conexões que estiverem ao nosso alcance.

COMO A PAP PODE SEGUIR APOIANDO O BEJA NESTA JORNADA

Se houver interesse do Beja, gostaríamos de fazer um *follow-up* em cerca de seis meses (junho/julho) para sabermos como evoluiu esta fase de inicial de investimento social e se há algum ajuste ou aconselhamento necessário (*pro bono*).

Em termos de como podemos contribuir futuramente para o processo de estruturação das atividades, seguem algumas possibilidades:

- 1** **Elaboração do plano de investimento social** – se a teoria de mudança tem como objetivo estruturar a estratégia macro do ISP (ainda que, excepcionalmente no caso do Beja, já tenhamos realizado um mapeamento de possíveis parceiros no nível micro), o próximo passo é desenhar um plano de ação operacional, com foco na execução e envolvendo atividades prioritárias (e definições como “para agora investiremos em que tipo de ação em educação, mais ou menos estruturante?”, prazos, metas, responsáveis e orçamentos por frente e por projeto). No entanto, vemos que o próprio time do Beja pode dar seguimento a esta etapa, agora que a estratégia está delineada.
- 2** **Seleção** – somos especialistas na seleção de parceiros, por meio da construção de critérios e processos seletivos qualificados, aumentando as chances de sucesso do ISP, por meio de editais, desafios e prêmios, por exemplo. Acreditamos que o Beja não precise neste momento de um processo de seleção robusto – basta escolher entre as iniciativas que já mapeamos e fazer as conversas com abertura para pilotar e efetivar as novas parcerias. Contudo, caso decida pela criação e lançamento de um prêmio ou desafio, por exemplo, decerto poderá contar com nossa expertise!
- 3** **Monitoramento e avaliação (M&A) do Beja** – embora tenhamos elaborado excepcionalmente nesta teoria de mudança uma sugestão de indicadores para início do monitoramento do Beja, o próximo passo é construir uma matriz avaliativa completa, com dimensões de avaliação e **templates** para embasar todo o processo de M&A do ISP. Contudo, ressaltamos novamente a sugestão de o foco do ISP nesta fase inicial não ser o monitoramento, mas sim pilotar apoios e monitorar poucos indicadores por resultado (internos e dos parceiros), de maneira simplificada.
- 4** **Monitoramento e avaliação (M&A) dos parceiros apoiados** – é muito importante construir uma cultura de M&A no setor social como um todo e, conforme já mencionado no relatório (tópico de resultado transversal), algumas organizações com as quais conversamos ainda não têm relatório estruturado de atividades e resultados alcançados. Podemos apoiá-las nesse processo, caso elas reconheçam e se interessem por essa demanda.
- 5** **Acompanhamento de projetos** – outra frente de trabalho que realizamos é a potencialização dos parceiros de ISP, acompanhando-as por meio de conversas mensais, mentorias e realização de encontros formativos, entre outras atividades.
- 6** **Atrelar conteúdo do memorial à TM** – como ainda não conhecemos a fundo o conteúdo do memorial que está sendo realizado para o Pedro Alberto Fischer, não conseguimos, nesse momento, incluir suas especificidades neste documento. Caso tenham interesse, podemos fazer esta atualização posteriormente, quando houver mais informações disponibilizadas.

Sentimos, pelo engajamento do novo time Beja, que a equipe está qualificada para este novo momento independentemente da ponteAponte. Caso ainda assim haja interesse em seguirmos nesta parceria, será um prazer colaborarmos novamente!

APÊNDICES

(consulte arquivos em anexo)

EXPEDIENTE

TEORIA DA MUDANÇA - INSTITUTO BEJA

Instituto Beja

Presidente: Cristiane Sultani

Diretora Geral: Cecília Nougues Calmon

Gestora de projetos: Tana Bassi

Financeiro e compliance: Roberta Meziat

Administrativo: Vanessa Barbosa

Conselheiros: Aline Sultani, Peter Tamm,
Graciela Selaimen

Consultora Jurídica: Priscila Pasqualin (PLKC
Advogados)

Comitê Consultivo: Nina Hoas (LGT Bank),
Rosemarie Nugent Setubal

 /institutobeja

ponteAponte - execução técnica

Diretor-executivo: Cássio Aوقي

Consultora sênior: Denise de Abreu Sofiatti Dalmarco

Coordenador do projeto: Raoni Biasucci Vega

Gerente do projeto: Graziela Santiago

Revisão: Vanessa Prata

Tradução: Melissa e Todd Harkin (Harkin Translations)

Design e Diagramação: Sammy W. Oliveira (Blue Media)

 <https://ponteponte.com.br/>

 contato@ponteponte.com.br | 11 3052-2467

Janeiro de 2022



The logo for BEJA INSTITUTO features the word "BEJA" in a bold, orange, sans-serif font. The letter "B" is stylized to include two hands, one dark brown and one light brown, clasped together. Below "BEJA" is the word "INSTITUTO" in a bold, teal, sans-serif font.

BEJA
INSTITUTO

The Instagram icon is a circular orange icon with a white camera outline.

[/institutobeja](https://www.instagram.com/institutobeja)