

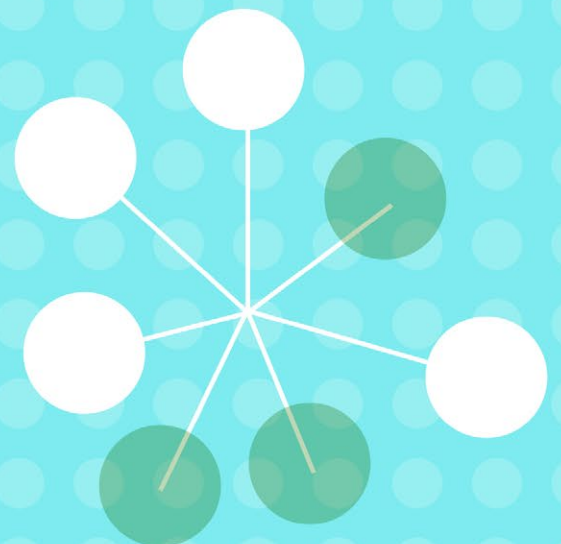
2014

PRACTICAL  
WISDOM  
FOR FUNDERS

#transparency

**grantcraft**

# ABERTURA: DESMISTIFICANDO A TRANSPARÊNCIA DE INVESTIDORES SOCIAIS



**GLASSPOCKETS**

A service of the  
FOUNDATION CENTER

[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org) | [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft)



# Créditos

## Supervisão Geral do Projeto

GIFE - Andre Degenszajn

## Assistência Editorial

GIFE – Adriane Coimbra

GIFE – Fernanda Furno

## Revisão de conteúdo

P&B Comunicação -  
Fabiana Pereira

P&B Comunicação -  
Solange Barreira

## Coordenação do Projeto

GIFE – Ana Letícia Silva

GIFE – Pamela Ribeiro

## Tradução

Empório das Letras -

Cláudia Bentes David

## Diagramação

Lucas Aguiar

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Foundation Center e Instituto C&A pela parceria no desenvolvimento deste trabalho.

## SOBRE O GIFE



**O GIFE é uma organização sem fins lucrativos que reúne os principais investidores do país, sendo eles de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária.** A Rede GIFE surgiu em 1995 e reúne hoje 130 associados. É marcada pela diversidade de seus investidores que, somados, investem por volta de R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros.

### Qual a nossa forma de atuação:

**PROMOVEMOS** uma rede de relacionamento diferenciada, com espaços para articulação, diálogo e troca de experiências entre os associados.

**DIFUNDIMOS** conhecimento, ferramentas, informação e as melhores práticas para o bom desenvolvimento institucional das organizações.

**APRIMORAMOS** o investimento social por meio de troca de experiências e pela construção de referências para a atuação de investidores.

**REPRESENTAMOS** o setor perante o governo e outras redes e associações, acompanhando e influenciando no ambiente regulatório do Terceiro Setor.

Para isso, realizamos cursos, congressos, eventos e reuniões com o objetivo de debater e refletir sobre as grandes questões do campo social.

Também produzimos pesquisas, artigos e publicações contribuindo, assim, para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados.

# Créditos

**Gostaríamos de agradecer aos funcionários e executivos das fundações e a outras pessoas que generosamente compartilharam suas experiências e conhecimentos, e cujas contribuições de tempo, talento e perspectiva ajudaram a tornar possível o desenvolvimento deste guia, inclusive as seguintes pessoas e organizações:**

|                        |                   |  |                                       |
|------------------------|-------------------|--|---------------------------------------|
| Claudia Baier          | Timothy McClimon  | American Express Foundation              | Meyer Memorial Trust                  |
| Joanna Ramirez Barrett | Darin McKeever    | Bella Vista Foundation                   | Northwest Area Foundation             |
| Cedric Brown           | Elizabeth Miller  | The California Endowment                 | Oak Foundation                        |
| Kelly Brown            | William Moore     | The Foundation Center                    | Open Estonia Foundation               |
| Janet Camarena         | Lisa Philp        | Bill & Melinda Gates Foundation          | The David & Lucile Packard Foundation |
| James E. Canales       | Kathy Reich       | Greater New Orleans Foundation           | REACH Healthcare Foundation           |
| Kathleen Cravero       | Joann Ricci       | The William and Flora Hewlett Foundation | Weingart Foundation                   |
| Gary Cunningham        | Vinit Rishi       |  | VNA Foundation                        |
| Marie Deatherage       | Albert Ruesga     |  |                                       |
| Rob DiLeonardi         | Tinne Vandensande | The James Irvine Foundation              |                                       |
| Katrin Enno            | Belen Vargas      | Robert Wood Johnson Foundation           |                                       |
| Dolores Estrada        |                   | Kapor Center for Social Impact           |                                       |
| Mary Gregory           |                   | King Baudouin Foundation                 |                                       |
| Gregory Hall           |                   | John S. and James L. Knight Foundation   |                                       |
| Maris Jõgeva           |                   |  |                                       |
| Larry Kramer           |                   |  |                                       |

## **SOBRE O FOUNDATION CENTER**



Criado em 1956, o Foundation Center é a principal fonte de informações sobre filantropia no mundo todo. Com dados, análises e treinamento, conecta as pessoas que desejam mudar o mundo aos recursos que elas precisam para atingir seu objetivo. O Centro mantém o maior banco de dados dos Estados Unidos com informações sobre os financiadores globais e suas doações – um banco de conhecimento robusto e acessível para o setor. Opera também programas de pesquisa, educação e treinamento, elaborados para desenvolver o conhecimento na área filantrópica em todos os níveis.



**Neste guia,** pensamos em transparência inspirados em uma frase muito utilizada por investidores sociais: “vamos compartilhar isso publicamente”. Com exemplos de grandes e pequenas organizações sociais investidoras de todo o mundo, analisamos como a transparência pode fortalecer a credibilidade, melhorar as relações com instituições apoiadas, incentivar a colaboração, aumentar a confiança do público, reduzir a duplicação de esforços e construir comunidades de aprendizado compartilhado.

Este guia foi escrito por Susan Parker, com a contribuição de Jen Bokoff, Janet Camarena, Rosien Herweijer, Cheryl Loe, Erin Nysten-Wysocki, Lisa Philp e Vanessa Schnaidt. As ilustrações são de Zsofi Lang, com a contribuição de Betty Saronson.

A *Carnegie Corporation*, de Nova York, gentilmente financiou esta publicação e forneceu os recursos relacionados à transparência do *Foundation Center*.

Este guia faz parte da série *GrantCraft*, que não pretende dar receitas ou soluções, mas provocar ideias, estimular o debate e sugerir possibilidades.

O *GrantCraft* é um projeto do *Foundation Center*. Para obter mais informações, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

Para acessar este guia online em inglês e outras informações, visite a página do *GrantCraft*: [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

Você pode extrair partes, copiar ou citar os materiais do *GrantCraft*, mencionando a fonte e incluindo o *copyright*.

Para mais informações, envie um e-mail para o *GrantCraft* no endereço [info@grantcraft.org](mailto:info@grantcraft.org).

© Copyright 2014 *GrantCraft*. Todos os direitos reservados.  
Reimpressão mediante permissão.

## Elementos relacionados e disponíveis apenas online:

- *Podcasts* apresentando dez financiadores
- Resultados completos da pesquisa do *GrantCraft*
- Avaliação *Who Has Glass Pockets?*
- *Blogs* e conversas no *GrantCraft*
- *Blogs* e conversas no *Glasspocket*

## Procure os ícones para explorar e aprofundar mais:



Podcasts relacionados



Conteúdos conectados com *GrantCraft* e *Glasspockets*



Etapa de ação

# Sumário

## 7 Apresentação

## 8 Introdução

Em todo o mundo, investidores sociais têm percebido um aumento na demanda da sociedade civil por transparência. Por esse motivo, eles desejam uma orientação clara e prática sobre como oferecê-la. Fornecemos uma definição simples do termo para o investimento social, alguns de seus benefícios e um mapa de orientação para investidores sociais sobre os diversos caminhos para que se tornem mais abertos e acessíveis.

## 13 Abrindo as portas

Compartilhar informações é o primeiro passo para se tornar mais transparente. Um bom ponto de partida é o próprio processo de seleção de iniciativas a serem financiadas. Apresentamos exemplos de como compartilhar publicamente detalhes e percepções sobre os processos seletivos, economizando, assim, tempo das organizações financiadoras e das apoiadas. Analisamos também como algumas ferramentas – a exemplo do banco de dados interativo de doações – podem ajudar na prática da transparência.

## 18 As mudanças já estão acontecendo?

Compartilhar avaliações de desempenho é importante para promover o conhecimento sobre questões específicas e a estrutura do programa que receberá recursos. Mostramos exemplos de como aplicar pesquisas de satisfação com organizações apoiadas e como relatórios encomendados internamente ajudam o campo como um todo. Apresentamos ainda um exemplo de como uma fundação está relatando suas falhas internas – o primeiro passo para se tornar transparente externamente.

## 23 Aprimorando relacionamentos

Um diálogo aberto e de duas vias é algo fundamental na construção de um relacionamento com organizações apoiadas e outras partes interessadas. Mencionamos brevemente sobre como os investidores sociais servem de catalisadores para ajudar organizações parceiras e apoiadas a aprender umas com as outras, conversando sobre questões ou estratégias específicas. Além disso, outra forma de o investidor social inspirar confiança é compartilhar a política de cargos e salários.

## 27 Pares colaborando

É importante trocar informações com outros investidores sociais para incentivar a colaboração e o aprendizado. Por isso, registramos como e por que investidores sociais devem considerar patente a diversidade, o compartilhamento de dados, a participação em conversas do setor e em reuniões presenciais para fazer avançar suas missões e contribuir com o campo como um todo.

## 31 Boa comunicação

Entenda como aumentar e promover a transparência por meio de diversas plataformas. Analisamos o site de um financiador elaborado com base na premissa de que "tudo deve ser postado" e como os funcionários de outra fundação são incentivados a usar o *Twitter* para se envolver em sua área de trabalho. Depois, avaliamos como as novas mídias podem ser utilizadas para oferecer atualizações constantes, incentivar a entrada de dados estratégicos e criar relatórios mais dinâmicos.

## 37 Conclusão

Nessa seção final, resumimos os receios e os benefícios associados à transparência e explicamos por que a sua "apropriada" adoção é essencial para os investidores sociais. Sugerimos, ainda, alguns passos para implantar imediatamente as práticas de transparência.

# Apresentação

Sabemos que transparência é um tema de suma importância para a construção da legitimidade do campo social, apesar de espinhoso e delicado e, por vezes, até evitado por organizações. O tema está pouco presente na agenda das organizações da sociedade civil e dos investidores sociais, ainda que sua relevância seja percebida como consensual e inquestionável. Acreditamos que avanços na área dependem de mais clareza sobre questões ainda divergentes, relacionadas ao nível de transparência, suas implicações e até mesmo sobre o entendimento do que é ser transparente.

Para responder a essas questões, o *Foundation Center*, com o apoio da *Carnegie Corporation*, de Nova York, elaborou o guia *Opening Up: Demystifying Funder Transparency*, da série *GrantCraft*. Por meio de exemplos de investidores sociais de variados portes, a publicação procura explorar como a transparência fortalece a credibilidade das organizações individualmente e do campo de uma forma mais ampla, melhora as relações, eleva a confiança pública, diminui a duplicação de esforços e promove o compartilhamento de conhecimento.

A publicação, traduzida pelo GIFE com o apoio do Instituto C&A, define transparência em apenas uma palavra: abertura. Uma fundação transparente é aquela que compartilha, de forma ampla e honesta, o que faz, como faz e a diferença que faz. A transparência se traduz também em uma forma eficaz de prestação de contas para a sociedade e de construção de relacionamentos sólidos entre investidores sociais e suas partes interessadas – beneficiários, governo, mantenedores, outros investidores e organizações da sociedade civil.

O GIFE entende que investidores sociais têm o papel fundamental de promover e disseminar uma cultura de transparência no Brasil. Além de exigir transparência de seus parceiros – privados ou públicos – e das organizações financiadas, eles precisam e devem avaliar suas práticas nesse sentido e se perguntar: estou garantindo o acesso fácil e amplo a informações sobre minha organização, meu trabalho e minhas relações?

O guia “Desmistificando a Transparência de Investidores Sociais” apresenta de forma muito objetiva como e por que ser mais transparente, mostrando os possíveis caminhos para se chegar lá e as ferramentas que podem apoiar investidores sociais na promoção dessa postura de atuação. O objetivo do GIFE, ao traduzir esse material para o português, é provocar reflexões sobre o tema, a partir de informações palpáveis e exemplos reais. Esperamos que seja não apenas lido, mas debatido, questionado e, acima de tudo, colocado em prática.

# Introdução

Investidores sociais trabalham para resolver alguns dos maiores e mais críticos problemas do mundo. Com seu poder de financiamento e realização, eles têm encontrado soluções para melhorar a vida das pessoas. Entretanto, geralmente, esse trabalho passa despercebido ou é mal interpretado por causa da falta de transparência.

Investidores sociais trabalham para resolver alguns dos maiores e mais críticos problemas do mundo. Com seu poder de financiamento e realização, eles têm encontrado soluções para melhorar a vida das pessoas. Entretanto, geralmente, esse trabalho passa despercebido ou é mal interpretado por causa da falta de transparência. O tema da transparência no campo do investimento social não é uma novidade. Há mais de cinquenta anos, o então presidente da *Carnegie Corporation* de Nova York, Russel Leffingwell, falou em uma audiência do Congresso na era McCarthy: “em nossa opinião, as organizações sociais devem ter ‘glass pockets’”. O comentário de Leffingwell expressou o sentimento comum de que as organizações que fazem doações para atender ao bem público devem explicar as formas como prestam esse serviço.

Se os pares e parceiros não entenderem os avanços que estão sendo obtidos, não poderão se basear no seu bom trabalho, tampouco replicá-lo. Se o público não entender o que os investidores sociais estão fazendo com sua isenção de impostos e outros privilégios, poderá olhá-los com desconfiança e até mesmo descrédito, especialmente no contexto da atual era digital, em que as pessoas estão se acostumando a encontrar de forma *online* as informações que desejam. Assim, não é de surpreender o aumento da demanda do público e da sociedade civil organizada por mais abertura e transparência por parte dos investidores sociais. Muitos entendem alguns dos motivos para operar de forma mais transparente, mas poucos compreendem exatamente o que significam os esforços de transparência e o que se pode atingir por meio deles.

## Sobre o *Glasspockets*

*Glasspockets* é uma iniciativa do *Foundation Center* que defende a transparência do investimento social em um mundo *online*. Essa frente de trabalho fornece dados, recursos, exemplos e etapas de ação de que investidores sociais precisam para entenderem o valor da transparência, serem mais abertos em suas comunicações e ajudarem a pensar sobre como estão servindo ao bem público quando fazem doações a organizações da sociedade civil.

O site do *Glasspockets* apresenta quatro características principais:

- Uma coletânea interativa de perfis chamada *Who Has Glass Pockets?* mostra as práticas de transparência *online* de mais de cinquenta dos maiores investidores sociais dos Estados Unidos, com base em 23 indicadores que podem ser usados para fazer uma análise comparativa a partir de um investidor social em particular.
- O *Foundation Transparency 2.0* permite aos visitantes explorar as ferramentas de comunicação *online* em uso, além de oferecer acesso direto a *blogs*, perfis de mídia social, canais do YouTube e muitas outras plataformas digitais de mais de 1.600 organizações.
- O *Reporting Commitment* mostra como as principais fundações dos Estados Unidos estão enfrentando os desafios de nossos tempos. Os usuários podem rastrear informações sobre as doações praticamente em tempo real, por meio de mapas interativos, e baixar os dados em formato aberto e de leitura óptica.
- O *Eye on the Giving Pledge* apresenta uma imagem detalhada de como mais de cem bilionários de todo o mundo estão participando da iniciativa Giving Pledge, um compromisso de destinar a maior parte de sua riqueza para a filantropia.



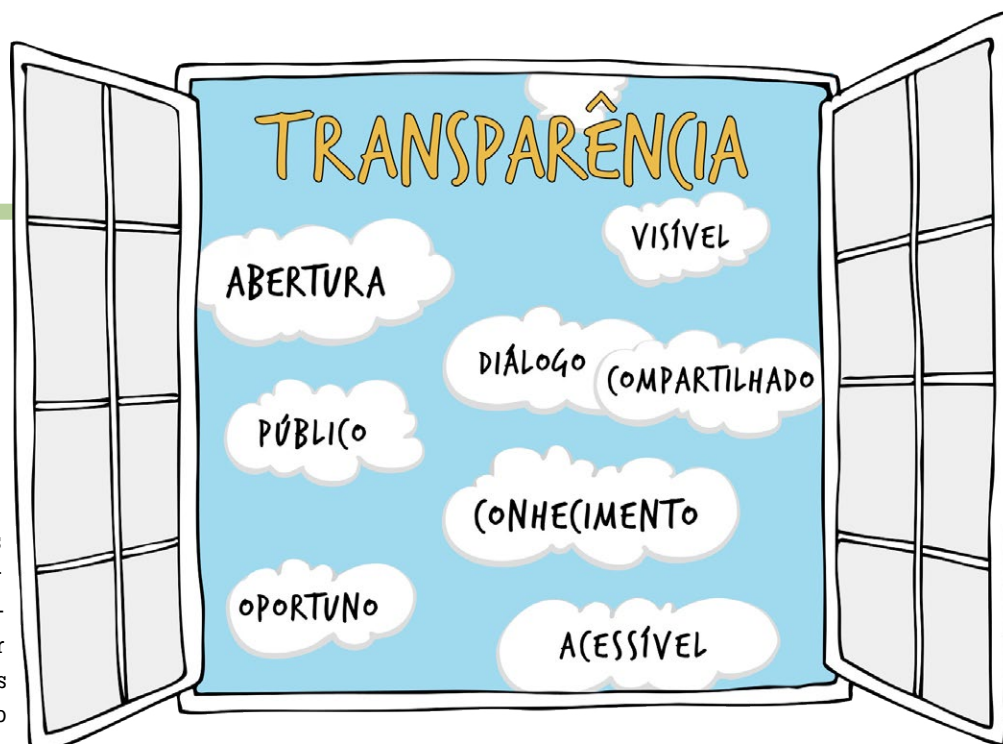
Quem trabalha com investimento social argumenta que é difícil ser mais transparente sem uma orientação clara e prática. Neste guia, pretendemos facilitar o entendimento de funcionários e executivos sobre o que a transparência pode significar para eles e sobre como superar alguns de seus desafios inerentes. Pretende-se apresentar etapas claras, que qualquer investidor social poderá seguir para obter mais transparência, envolvendo mais abertura, compartilhamento e acesso a dados. Esperamos ainda que a presente publicação transmita a ideia de que a verdadeira transparência não consiste em diversos passos a serem cumpridos, mas, sim, em um processo contínuo, às vezes um pouco confuso, no qual investidores sociais estão sempre em busca de maneiras de compartilhar seu trabalho e de aprender com os outros.

Sob tal perspectiva, esse guia *GrantCraft* é um projeto colaborativo com a *Glasspockets* – uma iniciativa e um site criados pelo *Foundation Center* para incentivar mais transparência dos investidores sociais.

## DEFININDO TRANSPARÊNCIA PARA INVESTIDORES SOCIAIS

A transparência pode assumir significados distintos para pessoas diferentes. Aqui, adotamos uma definição ampla e holística.

Em uma palavra, podemos definir transparência como abertura. Uma organização que funciona de forma transparente é aquela que compartilha o que faz, como faz e a diferença que faz, de forma honesta, acessível e oportuna. A verdadeira transparência se resume a uma mentalidade na qual investidores sociais acreditam ser mais efetivos quando abordam todos os aspectos de seu trabalho dizendo “vamos compartilhar isso com o público”. A transparência não se resume, contudo, a expor informações e processos. Significa também mais prestação de contas e a construção de relacionamentos entre o investidor social e outros grupos-chave, como organizações apoiadas, demais organizações da sociedade civil que buscam apoio, parceiros e outros investidores sociais.



## POR QUE OS INVESTIDORES SOCIAIS DEVEM SER MAIS TRANSPARENTES?

A transparência não é apenas uma boa ideia. Ela pode auxiliar os investidores sociais a construir e a fortalecer relacionamentos que, no fim das contas, podem ajudá-los a causar mais impacto e de forma mais relevante. Investidores sociais do mundo todo também enfrentam uma crescente demanda por parte da sociedade civil organizada, do público e de outras partes interessadas para que sejam mais abertos sobre como realizam o seu trabalho, como são seus processos de decisão e o que estão aprendendo.

Além disso, sofrem pressões dos governos para que tenham mais transparência de maneira geral. Nos Estados Unidos, estão sob os olhos vigilantes dos legisladores e de outros públicos de interesse que afirmam, legitimamente, que ao se valerem de isenções fiscais, são obrigados a abrir seu trabalho e suas operações para qualquer pessoa que solicite. Na Europa, muitos países alteraram a sua estrutura jurídica em função dos investidores sociais, afetando os regulamentos de prestação de contas e de transparência. Ao mesmo tempo, com o advento de plataformas tecnológicas novas e acessíveis, o público começou

### POR QUE TRANSPARÊNCIA?

Para ouvir o que os principais financiadores têm a dizer sobre porque acreditam na importância da transparência (áudio em inglês)



a questionar por que um investidor social, independentemente de seu porte, não pode ter ao menos um site que descreva suas metas, áreas de atuação e processos de seleção de iniciativas para financiamento.

Essa pressão não vem só de fora. Em 2013, uma pesquisa do *GrantCraft* sobre transparência, realizada com seus assinantes, apontou que 79% dos respondentes disseram que é muito importante que os investidores sociais tenham mais transparência e abertura, enquanto 20% disseram que essa prática é relativamente importante. Nota-se, assim, que os investidores sociais e as organizações apoiadas percebem cada vez mais a crescente importância da transparência.

*“A transparência pode ser uma boa ferramenta para começar a derrubar a desigualdade de poder entre os investidores sociais com dinheiro e as organizações que o buscam.”*

—Marie Deatherage

## OS BENEFÍCIOS DA TRANSPARÊNCIA

As fundações apresentadas neste guia e aquelas que responderam à pesquisa do *GrantCraft* em 2013 citaram os benefícios da transparência listados a seguir.

- Menos tempo dispendido para explicar metas e estratégias para potenciais organizações a serem apoiadas.
- Propostas de doação melhores e mais orientadas.
- Investimentos sociais mais eficientes e informativos, com base no *feedback* das organizações apoiadas e de outras partes interessadas.
- Relacionamentos mais sólidos e abertos com as organizações apoiadas e outras organizações da sociedade civil.
- Relacionamentos mais próximos com outros investidores sociais, levando a investimentos sociais mais colaborativos.
- Mais confiança pública.

## O QUE ESTE GUIA OFERECE

Para que os leitores possam explorar com facilidade as áreas da transparência de seu principal interesse, este guia está estruturado da seguinte forma:

- Cinco seções sobre aspectos específicos de transparência que os investidores sociais podem transformar em ideias práticas, desafios e lições aprendidas. São elas:
  - **Abrindo as portas: compartilhando informações sobre os processos de seleção e as organizações apoiadas.**
  - **As mudanças já estão acontecendo? Compartilhando avaliações de desempenho.**
  - **Melhorando relacionamentos: fortalecendo o envolvimento com organizações apoiadas e outras partes interessadas.**
  - **Pares colaborando: aperfeiçoando a prática do investimento social.**
  - **Boa comunicação: usando todas as oportunidades para se conectar.**
- Questões para debate, que visam gerar engajamento contínuo.
- Etapas de ação para os investidores sociais começarem a se tornar mais transparentes.
- Conteúdo multimídia bônus, inclusive podcasts de entrevistas com funcionários de investidores sociais.

Este guia se concentra nos principais tópicos de transparência considerados importantes na pesquisa do *GrantCraft*. Os interessados em saber mais sobre outros aspectos podem consultar o site [glasspockets.org](http://glasspockets.org). Também é possível compartilhar estudos de caso, para futura integração ao *GrantCraft* e ao blog [Transparency Talk](#). Reconhecemos que a transparência não é um processo padronizado para todos os investidores sociais. Por exemplo, os que trabalham com questões delicadas relacionadas aos direitos humanos podem realizar sua missão sem divulgar todos os detalhes sobre todas as doações. A transparência traz desafios com os quais nem sempre é fácil lidar. Por isso, apresentamos argumentos, exemplos e dilemas comuns à maioria dos investido-

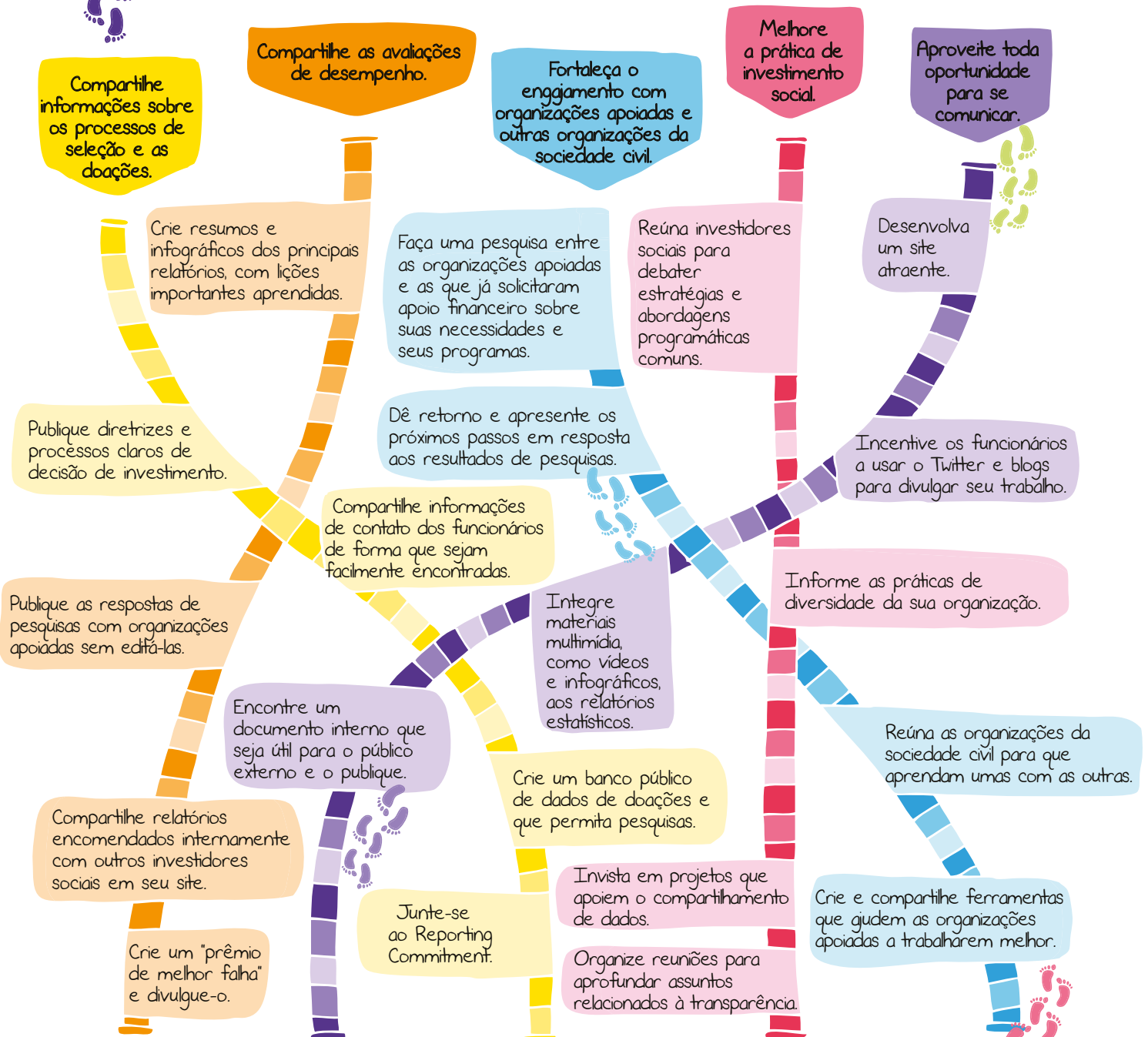
## Caminhos para TRANSPARÊNCIA

Dê passos constantes em direção a uma cultura de transparência. Mas lembre-se: há um caminho para cada organização.

### Pontos de partida:

- Converse com sua organização sobre o valor da transparência para o seu trabalho.
- Estimule as lideranças de sua organização a darem passos em direção à transparência e os apoie.
- Faça a avaliação Who Has Glass Pockets? e analise as lacunas no seu perfil para apresentar um plano à sua organização.
- Realize uma pesquisa interna com as partes interessadas e os pares para avaliar as oportunidades de aumentar a abertura da organização.
- Tome públicos relatórios e informações que não eram compartilhados anteriormente.

### Próximos Passos



Acha que acabou? Essas etapas fazem parte de um processo contínuo, que nunca termina!

res sociais, para quem a transparência é um objetivo importante e um meio de melhorar o investimento.

### ABORDAGEM DESTE GUIA

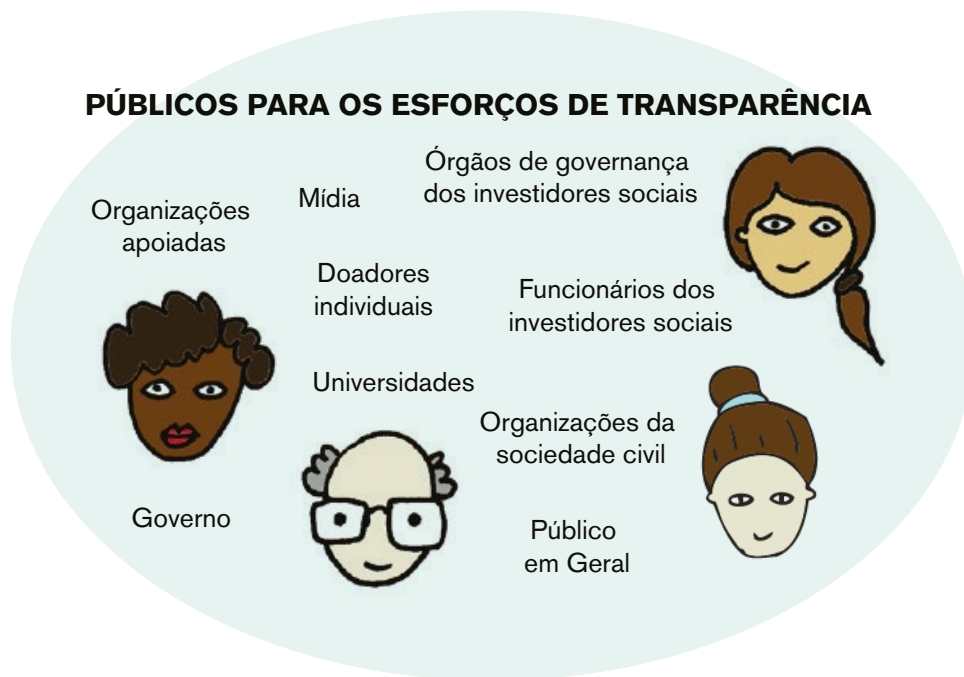
Recorremos a diversas fontes para encontrar investidores sociais que desenvolvem um trabalho interessante em transparência: *Glasspockets*, *European Foundation Center*, *Foundation Center*, busca em sites de investidores sociais, novos artigos do setor e uma pesquisa com usuários do *GrantCraft*, que obteve mais de setecentas respostas. As organizações elencadas são de diferentes portes, tipos, localidades e têm tempos de existência diversos.

Algumas adotaram ações de transparência a partir de uma liderança comprometida com a abertura e o

aprendizado, enquanto outras reconheceram oportunidades de melhorar seus pontos fracos. Cada uma aponta sucessos específicos como resultado de mais transparência, assim como desafios enfrentados no decorrer do caminho. Fizemos um mapa para ajudar você a percorrer suas próprias rotas rumo à transparência e a procurar as informações de que precisa neste guia [\(veja o infográfico na página 11\)](#).

Historicamente, o *GrantCraft* descreve o tipo de investidor social, em vez de citar nomes específicos, a fim de incentivar uma conversa mais ampla sobre as práticas. Neste guia, entretanto, damos nome aos investidores e entrevistados, com o intuito de fornecer o contexto e os recursos necessários para que você se torne um investidor social mais transparente.

### PÚBLICOS PARA OS ESFORÇOS DE TRANSPARÊNCIA



# Abrindo Portas

## Compartilhando informações sobre os processos de seleção e as organizações apoiadas

**P**ara muitos investidores sociais, o primeiro passo para se tornar mais transparente é dividir informações sobre suas metas, teorias de mudança e processos de seleção para instituições que buscam apoio. Tornar mais claros os processos de seleção de organizações para apoio vem em resposta a uma grande preocupação dos captadores de recursos: eles se sentem frustrados em seus esforços para obter informações sobre as estratégias de doação e os processos de seleção de um investidor social, que são parte do desenvolvimento de relações produtivas e da elaboração de propostas pertinentes.

Compartilhar o conhecimento sobre os processos de seleção também é um primeiro passo lógico para os investidores sociais porque:

- as organizações apoiadas e as que buscam recursos são parceiras essenciais para o trabalho dos investidores sociais;
- fornecer essa informação é uma tarefa relativamente simples;
- Fazer uso desses processos gera retornos imediatos para os colaboradores das organizações apoiadas e das financiadoras, economizando tempo e energia valiosos

Assim como outros aspectos da transparência, os processos seletivos têm tanto a ver com a adoção de uma mentalidade, quanto com o uso de táticas específicas.

“Nosso público principal é o setor sem fins lucrativos”, diz Belen Vargas, vice-presidente de operação de doações na *Weingart Foundation*, com sede em Los Angeles. “Para nós, [a transparência do investidor social] tem a ver com oferecer clareza e acessibilidade às informações para ajudar as organizações a entenderem melhor quem somos nós como financiadores e, assim, se posicionarem melhor durante a candidatura, aumentando as chances de obter uma doação.”

Todos os funcionários da Weingart já trabalharam para organizações da sociedade civil que captam recursos e, por isso, entendem como pode ser frustrante acessar o “buraco negro” das informações sobre o investidor social.

“Ao não oferecer informações úteis, você está, na verdade, tornando mais difícil a obtenção de um financia-

mento para todas as organizações que têm potencial para consegui-lo”, explica Vargas. “Isso pode significar horas do tempo das pessoas tentando adivinhar seu processo, caso você não seja o mais claro possível em seu site.”

### OFERECER DIRETRIZES CLARAS PARA ECONOMIZAR TEMPO

A *Open Estonia Foundation*, localizada na Europa, patrocina diversos processos de seleção, que atraem muitas organizações que dependem da captação de recursos. ➔ Historicamente, a fundação não dava detalhes de seus critérios de elegibilidade para os processos. Assim, cerca de 50% das candidaturas eram inadequadas, o que levava a um grande desperdício de tempo, tanto para as organizações inelegíveis, como para o pessoal da própria Open Estonia.

Em 2009, a fundação começou a publicar em seu site diretrizes detalhadas para seus processos seletivos. Resultado: apenas 10% das solicitações hoje são inelegíveis.

### ETAPA DE AÇÃO

Publicar os processos de seleção de organizações em processos de carta-convite (exclusivos para quem é chamado a participar) e compartilhar informações sobre o tempo estimado para se preencher a solicitação



“A abertura e a clareza sobre os interesses de um investidor social, desde o início, economizarão o tempo e o dinheiro de todos. Você não desperdiça o tempo dos que buscam recursos, que precisam navegar por procedimentos geralmente morosos e confusos e que, no fim das contas, não são compatíveis com o trabalho deles.”

— Resposta à pesquisa do *GrantCraft*, 2013

A diretora de programa Katrin Enno explica: “sem diretrizes detalhadas não conseguiríamos fazer esse trabalho com eficiência. Teríamos um grande número de solicitações que não têm nada a ver com esses processos de seleção”.

Para piorar, muitos investidores sociais não aceitam propostas que não foram solicitadas. Ou seja, eles financiam apenas algumas organizações e projetos que são convidados a apresentar uma proposta. No caso dos investidores que seguem essa política, é útil informar claramente, para economizar o tempo das potenciais organizações apoiadas, que poderão alterar seu foco de construção de um relacionamento com aquele financiador. Esses investidores também podem considerar a possibilidade de explicar o processo pelo qual as organizações a serem apoiadas são convidadas para se candidatar. Da mesma forma, os investidores sociais interessados em trabalhar exclusivamente em regime de parceria, sem doação em dinheiro, também devem informar isso.

## INDO ALÉM DAS DIRETRIZES

A *Weingart Foundation* foi além dessa abordagem. Por anos, publicou diretrizes para as organizações apoiadas e, em 2011, também começou a publicar os **pressupostos** de suas doações.

No passado, a fundação definia esses pressupostos exclusivamente para uso interno. Mas, então, os funcionários decidiram torná-los públicos, acreditando que isso poderia ajudar os potenciais apoiados a entender com mais precisão os pensamentos da *Weingart Foundation*. O material inclui uma análise detalhada sobre o ambiente em que a fundação vê as organizações da sociedade civil trabalhando nos próximos 12 a 18 meses e como esses fatores influenciam suas doações.

A fundação também pede opiniões e sugestões. Para tanto, faz circular uma versão preliminar para os líderes de organizações da sociedade civil e parceiros selecionados e, depois, incorpora o *feedback* à versão final. Sempre que os funcionários da fundação pedem *feedback* sobre algum aspecto de seu trabalho, eles informam as organizações apoiadas sobre as mudanças que fizeram em consequência das respostas coletadas. E fazem isso com base na hipótese de que se um financiador pede *feedback*, é importante mostrar que realmente o leva em consideração.

A *Weingart Foundation* se comunica com as organizações apoiadas, captadoras de recursos e financiadoras que constam em seu banco de dados por meio de um boletim eletrônico. Ele é mensal, mas, dependendo da necessidade de compartilhar informações, pode ser enviado com mais frequência.

Segundo Vargas, “tivemos tanta atenção das organizações da sociedade civil (sobre a publicação desses pressupostos), que algumas chegaram mesmo a dizer: ‘Meu Deus, como isso é útil. Agora entendemos porque vocês identificaram determinadas abordagens ou prioridades’”

A fundação também começou a publicar seu **plano de doação** – um guia sobre a concessão de financiamento para os próximos 12 meses com base em seus pressupostos. Ela também divulga o *Working with the Weingart Foundation*, que oferece mais explicações sobre o que a instituição busca quando analisa as



## ETAPA DE AÇÃO

Se você pedir *feedback* das organizações apoiadas, compartilhe os retornos em seu próximo boletim eletrônico ou em seu site.

solicitações. A fundação já preparava esses documentos e os funcionários perceberam uma oportunidade de causar mais impacto, dedicando um tempo extra para refiná-los e torná-los públicos.

## RESPONDENDO ÀS SOLICITAÇÕES DE FORMA RÁPIDA E CLARA

Um aspecto importante da transparência é fornecer informações no momento adequado. Isso é válido independentemente do porte ou do tipo do investidor social. Como parte de uma estrutura corporativa maior, os funcionários da *American Express Foundation* trabalham em um ambiente enxuto, tomam decisões rápidas e se recusam a desperdiçar o tempo das pessoas. A fundação tem um time de apenas dez pessoas, que fazem aportes nos Estados Unidos e no mundo todo.

🔗 Essa necessidade de eficiência influencia diretamente os processos de solicitação e seleção da *American Express Foundation*. Ela começa seus processos publicando **diretrizes claras** sobre os tipos de projeto que está buscando. Depois, trabalha com potenciais candidatos, solicitando cartas curtas de consulta para avaliar a adequação do projeto e evitar o desperdício de tempo de todos os envolvidos.

## UM BANCO DE DADOS INTERATIVO SOBRE DOAÇÕES

A outra forma de transparência para o processo de seleção ocorre pela criação e manutenção de um banco de dados de doações, no qual as pessoas podem conhecer melhor as decisões do financiador. A maioria deles já tem um tipo de registro interno das doações. O verdadeiro desafio é abrir esse registro descritivo para o público. Disponibilizar essas informações pode gerar receio entre os funcionários porque elas expõem todos os financiamentos à aferição – as doações estratégicas, e talvez as menos estratégicas, que cada um deles fez. Criar esse banco de dados também pode gerar preocupações relacionadas à infraestrutura e a quantos funcionários são necessários para desenvolvê-los e mantê-los.

No entanto, grande parte das informações sobre os financiamentos concedidos já está disponível para qualquer pessoa que quiser procurar pelos formulários, caso do Formulário 990-PF utilizado pelos investido-

res sociais nos Estados Unidos. Além disso, o tempo e o esforço envolvidos na criação e atualização desses bancos de dados melhoram o registro geral do financiador social, além de simplificar os processos, tornando tais investimentos vantajosos.

Um dos **bancos de dados interativos sobre doações** mais sofisticados que existem pode ser encontrado no site da *William and Flora Hewlett Foundation*. Nele, todos podem saber mais sobre os financiamentos da fundação, usando filtros que incluem região, programa, tipo de suporte, ano e valor das doações em dólar. A *Hewlett Foundation* colocou o *software* da ferramenta, em fonte aberta na *Creative Commons*, para que outros investidores sociais possam usá-lo sem dificuldade para abrir seus dados referentes a doações.

*“Somos pouquíssimos funcionários. Não temos muito tempo para um longo processo de revisão. Então, tentamos nos adiantar e ser muito transparentes em relação ao que fazemos, por que fazemos e o que esperamos realizar.”*

—Timothy McClimon, *American Express Foundation*

A fundação também tem um vídeo informativo sobre como usar a ferramenta e um resumo das principais tendências de suas doações. Dessa forma, os requerentes podem verificar em que medida se ajustam ao trabalho a que querem se candidatar, além de observar suas opções de financiamento no decorrer do tempo

## PUBLICAÇÃO DAS SOLICITAÇÕES

A *Knight Foundation* publicou de forma online as inscrições para seu *News Challenge*, em seu *Tumblr*, em 2012, e no *OpenIDEO*, em 2013. Embora os funcionários e os administradores tomem as decisões de financiamento, o público pode compartilhar comentários com os inscritos no programa, para ajudá-los a fortalecer e aprimorar suas mensagens. Os inscritos, aliás, podem acompanhar

com quem estão concorrendo e saber quais submissões são qualificadas em cada etapa. Embora esse nível de transparência talvez não seja apropriado para todos os programas, pode servir para catalisar mais inovação, promover solicitações por recursos de melhor qualidade e envolver novos públicos.

## UM LOCAL VIRTUAL PARA CONHECER O TRABALHO DOS FINANCIADORES

Quando as equipes das organizações sem fins lucrativos querem conhecer as oportunidades de financiamento em uma determinada área de foco ou geográfica, eles geralmente procuram o *Foundation Directory Online* (FDO – um serviço do *Foundation Center*, com mais de 3,3 milhões de registros de doações. Aos poucos, esse banco de dados cresceu e passou a incluir informações mais úteis por meio dos investidores sociais, que relatam eletronicamente suas doações para o *Foundation Center*. Esses relatores eletrônicos de doação, chamados de eGrant, estão dando um passo importante em direção à transparência, fazendo com que suas informações se tornem acessíveis para os usuários do FDO e para o setor de forma mais ampla, alimentando pesquisas e projetos na internet.

Alguns financiadores deram um passo extra em direção à transparência, aderindo ao *Reporting Commitment* – uma iniciativa que visa desenvolver relatórios mais pertinentes, contundentes e precisos sobre o fluxo dos recursos filantrópicos.

➔ Hoje, grande parte dos maiores investidores sociais dos Estados Unidos relatam trimestralmente suas doações, usando padrões comuns e em formato de dados abertos. Um mapa interativo permite que as pessoas

“Podemos tentar aumentar a disponibilidade dos dados, bem como sua acessibilidade em relação a quem financia o quê e onde”, diz Darin McKeever, diretor adjunto do setor de filantropia da *Bill & Melinda Gates Foundation*. “Ao entrarmos para essa aliança, pensamos que talvez pudéssemos dar um exemplo para que os outros também tivessem a possibilidade de aprender.”

McKeever observa ainda que a participação da *Bill & Melinda Gates Foundation* no *Reporting Commitment* levou a novas relações com os funcionários de outros investidores sociais que trabalham com tecnologia da informação e gestão de doações, uma vez que pensam juntos a melhor forma de preparar seus dados para o compartilhamento. Por fim, esses relacionamentos podem levar a colaborações ou a simples conexões as quais ajudarão os financiadores com seus próprios projetos.

Os grandes investidores sociais não são os únicos participantes do *Reporting Commitment*. Investidores menores, como a *VNA Foundation*, de Chicago, Estados Unidos, também fazem parte da aliança.

“O custo que tivemos para converter nossos dados em uma forma legível para participar do *Reporting Commitment* foi mínimo – algumas centenas de dólares, até onde me lembro”, relata Rob DiLeonardi, diretor executivo da *VNA Foundation*. “A nossa participação tem nos permitido encontrar outras formas de sermos transparentes, sem qualquer sofrimento.”

## DESAFIOS

Embora publicar claramente os processos de seleção e os dados de organizações apoiadas seja um dos primeiros e mais fáceis passos que os financiadores podem dar em direção a mais transparência, os entrevistados para o guia observaram alguns desafios listados a seguir.

- Reservar um tempo e dedicar recursos para criar diretrizes claras pode ser difícil diante das prioridades, apesar de as pessoas entrevistadas terem dito que, no fim das contas, o investimento economiza tempo por causa das solicitações mais direcionadas.
- Nem sempre o compartilhamento das doações



## ETAPA DE AÇÃO

Participar do *Reporting Commitment* é uma boa oportunidade de compartilhar as informações de doação constante, aberta e frequentemente.

vejam facilmente o financiamento em áreas geográficas específicas. Beneficia igualmente os demais investidores sociais, já que eles podem ver o que está sendo realizado em áreas semelhantes, tanto para potencial colaboração, quanto para evitar a duplicação de esforços.



inclui o contexto ou a justificativa para sua realização, o que pode levar a interpretações errôneas sobre a decisão. Esse desafio pode ser enfrentado apresentando um breve contexto relacionado aos dados de doação publicados.

- Os investidores sociais não contam com padrões amplamente adotados para compartilhar até mesmo as informações mais básicas – principalmente entre países –, apesar de essa questão estar mudando com o advento de ferramentas como o *Reporting Commitment*, os padrões de **relatório de dados de doações** do Foundation Center, a *"Carta Global de Princípios para Dados do Investimento Social Privado"* da WINGS e a *International Aid Transparency Initiative*.
- Determinar a proximidade do tempo real com que os investidores sociais devem publicar os dados de doações e implantar bons processos para mantê-los atualizados pode ser uma tarefa difícil.

## QUESTÕES PARA DEBATE

Você encontrará questões para debate ao final deste e de outros capítulos. Reflita sobre elas de forma independente e, depois, use-as para conversar com outros funcionários da sua fundação e em redes de pares.

- Na sua opinião, quais são os principais benefícios de compartilhar mais informações sobre os processos de seleção e sobre os dados das instituições apoiadas por sua organização?
- O que impediu que sua organização caminhasse

## ETAPA DE AÇÃO

Dedique um dia para escrever diretrizes claras que você possa compartilhar depois com sua equipe



em direção a mais transparência em relação a seus processos de seleção e aos dados das instituições apoiadas? Essa justificativa permanece relevante?

- Quais receios, caso haja algum, você tem em relação a tornar seus processos de seleção mais claros? O que você pode fazer para lidar com esses temores?
- Como você enfrentaria os desafios mencionados pelos entrevistados neste guia?
- O que sua organização tem feito atualmente em relação ao compartilhamento dos processos de seleção e dos dados das organizações apoiadas? Quais são os próximos passos concretos em direção a mais transparência?
- Caso seja um executivo, como terá a aprovação da diretoria para que sua organização compartilhe mais informações sobre seus processos de seleção e sobre os dados das organizações apoiadas? Quais processos internos você teria de adotar? Se você for um funcionário de comunicação ou de programa, como conseguirá a aprovação dos integrantes seniores?
- Quais exemplos deste guia geram ideias que sua organização poderia implementar?

## Notas

---

---

---

---

# As mudanças já estão acontecendo?

Compartilhando avaliações de desempenho

Um dos aspectos mais vulneráveis da transparência do investidor social é decidir sobre o compartilhamento das avaliações de seu trabalho, afinal, seus funcionários podem temer se tornar alvos de críticas e interpretações incorretas. Entretanto, um número cada vez mais elevado de investidores sociais está assumindo o risco e descobrindo que, na verdade, são respeitados por fazerem isso. Ao se tornarem mais abertos, eles afirmam que sua transparência está proporcionando melhores relacionamentos com seus pares, organizações apoiadas e outras partes interessadas.

À medida que cresce a tendência de medir resultados, os investidores sociais se baseiam nessas avaliações para informar as escolhas de portfólio e necessidades de oferta de aportes na comunidade. Ao compartilhar os resultados das avaliações de forma mais global com seus pares e organizações da sociedade civil, eles têm a oportunidade de aumentar seu impacto com informações já solicitadas às organizações apoiadas ou nas quais investiram diretamente

tuições financiadoras, doadores e organizações apoiadas para ampliar seus conhecimentos, ou financiar, ou cooperar com esforços futuros. ➔

- Colaboram para demonstrar confiança e credibilidade como um parceiro da sociedade civil, do governo e do setor empresarial.

## UMA CRISE PÚBLICA E UMA BATALHA INTERNA

Compartilhar as avaliações de desempenho é uma parte necessária da transparência, porque oferece às organizações apoiadas, a outros financiadores, a funcionários do governo e ao público a oportunidade de descobrir o que um investidor social aprendeu com as iniciativas potencialmente relevantes para o seu próprio trabalho.

No entanto, abrir portas simplesmente por abrir não basta. Quando os investidores sociais apresentados aqui decidiram compartilhar o que aprenderam, eles o fizeram com um plano deliberado. Estabeleceram metas para o que eles e os outros ganhariam com o compartilhamento. Assim, eles efetivamente poderiam ser mais transparentes porque estruturaram a informação de uma forma acessível e orientada.

Para James E. Canales, presidente e CEO da *James Irvine Foundation*, ajudar a fundação a se tornar mais transparente foi resultado de uma combinação de afeição pública, depois das acusações de remuneração excessiva de um presidente que havia se desligado da organização recentemente, de desafios internos, após

*“Sempre que nos comportamos de maneira a mostrar como trabalhamos, podemos nos tornar mais eficientes e, ainda melhor, parceiros mais autênticos, francos e honestos.”*

—James E. Canales

Os investidores sociais que costumam compartilhar as avaliações de seu trabalho dizem que, ao fazer isso:

- Ajudam seus pares, assim como as organizações apoiadas, a aprender com os resultados de investimentos, muitas vezes bastante significativos.
- Abrem as portas para o diálogo com outras insti-

uma série de reduções de equipe no ano anterior, e de seu próprio compromisso com a abertura.

Alguns meses mais tarde, em maio de 2004, uma empresa de avaliação contratada para analisar a maior e mais cara iniciativa da fundação até o momento – um programa de reforço escolar – lançou seu primeiro relatório e deu notas muito baixas à iniciativa.

Tratava-se do *Communities Organizing Resources to Advance Learning (CORAL)*, uma iniciativa de oito anos, no valor de US\$ 58 milhões, elaborado para melhorar o rendimento escolar de crianças de baixa renda em escolas com problemas dessa natureza. Mas a avaliação concluiu que a maioria dos lugares oferecia pouca programação educacional, e o desenho do programa era fundamentalmente falho. Com essas conclusões devastadoras, Canales poderia ter recomendado à diretoria que discretamente engavetasse a ideia e seguisse adiante. ➔ As conclusões do relatório podiam facilmente ter ficado nos arquivos da equipe do CORAL na *Irvine*.

Em vez disso, Canales e a diretoria seguiram as recomendações dos avaliadores de promover mudanças na estrutura do programa. Então, a fundação documentou todo o processo, por meio de uma série de relatórios que o próprio Canales ajudou a tornar públicos. Parte dessa divulgação aconteceu em um artigo de opinião intitulado *Chronicle of Philanthropy*, em coautoria com Paul Brest, o ex-presidente da *William and Flora Hewlett Foundation*, que também havia divulgado não muito tempo antes um relatório de avaliação igualmente crítico

## TRANSPARÊNCIA COMO VALOR CENTRAL

Canales, assim como outros líderes do investimento social, rapidamente informou que a *James Irvine Foundation* não decidiu se tornar mais transparente à toa. Pelo contrário, a abertura para publicar avaliações críticas de seu trabalho foi resultado de um valor que estava se tornando central para a fundação.

“Acredito que todos os investidores sociais precisam se perguntar se consideram a transparência como um valor importante e profundamente enraizado para o trabalho da instituição”, diz Canales. “Na época [do primeiro relatório *CORAL*], a fundação foi objeto de

exposições bastante desfavoráveis. Em decorrência disso, sentimo-nos comprometidos com a tentativa de sermos mais transparentes sobre o porquê de tomarmos decisões de certas formas. Senti que uma das maneiras de darmos uma contribuição para a área era simplesmente nos comportarmos de forma mais transparente.”

Essa transparência não apenas ajuda um investidor social a justificar suas ações, mas também auxilia outros financiadores e grupos, que compartilham dos interesses em educação, a aprender e a melhorar com os erros bem intencionados. Ao disseminar mais seu processo de tomada de decisão, a *Irvine* passa importantes lições para o setor como um todo..

## PUBLICAR UMA VERSÃO NÃO EDITADA DE UMA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Semelhante à *Irvine Foundation*, a *Oak Foundation*, com sede em Genebra, Suíça, vê a transparência como um valor necessário e norteador de seu trabalho. Para a *Oak*, ser aberto em relação ao que se aprende permite conversas mais produtivas.

“Não acho que algum dia dissemos ‘vamos ser transparentes colocando essa informação em nosso site’”, diz Kathleen Cravero, presidente da *Oak Foundation*. 🗨

“Tem mais a ver com o fato de sermos uma organização que luta para respeitar nossos parceiros. Estamos fazendo o melhor trabalho que podemos. Temos êxitos. Temos falhas. Compartilhar informações é a coisa certa a fazer e pode ajudar os outros. Isso permitirá que tenhamos um diálogo mais aberto e franco, tanto com nossas organizações apoiadas, quanto com nossos pares no investimento social.”

## ETAPA DE AÇÃO

O *Grantee Perception Report* e outras ferramentas de avaliação do impacto social estão disponíveis no banco de dados **TRASI**

“A transparência é importante para não repetirmos os erros dos outros. Nenhum investidor social precisa reinventar a roda.”

— Resposta à pesquisa do *GrantCraft*, 2013

Como parte do incentivo ao diálogo aberto e franco, a *Oak Foundation* publicou integralmente – e não somente um resumo, como algumas fundações fazem – o conteúdo de um *Grantee Perception Report* (relatório de percepção da organização apoiada) do *Center for Effective Philanthropy* – uma pesquisa anônima entre as organizações apoiadas.

Juntamente com o relatório, a fundação compartilhou as mudanças que estavam sendo feitas como resultado das conclusões. Essas modificações incluíam simplificar os processos para aplicação e transformar a capacidade e o apoio organizacional em uma parte mais explícita do financiamento.

Segundo Cravero, não houve discussão entre os administradores sobre a publicação do relatório porque eles acharam que não o publicar traria à tona questionamentos sobre o motivo de não compartilharem o relatório na íntegra. Além disso, não viam motivo algum para não o fazerem.

O relatório também contribuiu com o aprendizado interno, pois suas conclusões serviram de subsídio para uma reflexão global dos funcionários, além de terem incentivado um processo de melhoria organizacional.

“Reconhecemo-nos em algumas coisas que as organizações apoiadas disseram e percebemos que havia comentários muito bons”, conta Cravero. “Poderíamos simplificar nossos processos. Havia anos que não

olhávamos para nossos formulários de solicitação. Dissemos: ‘vamos nos certificar de que estamos respeitando o tempo de todo mundo.’”

## COMPARTILHAR UM RELATÓRIO INTERNO PARA AJUDAR O SETOR

A *Oak Foundation* compartilhou outro documento interno, dessa vez na esperança de ajudar mais investidores sociais. A fundação havia encomendado uma avaliação para analisar seu trabalho em direitos humanos internacionais. Como outros investidores sociais trabalham nessa mesma área, os funcionários da fundação acharam que as conclusões poderiam ser úteis.

Além de enviar meramente uma cópia do relatório final para seus colegas investidores sociais, eles organizaram duas reuniões com financiadores para discutir as conclusões. Nelas, os funcionários explicaram os processos de solicitação do relatório, de análise dos resultados e de apresentação de tudo a seus administradores, assim como ideias preliminares para seguir adiante.

“Achamos que as informações, mesmo quando diziam que podíamos ser mais estratégicos, poderiam ser úteis para a área de direitos humanos internacionais, onde não há muitos financiadores”, observa Cravero.

Depois, os funcionários da *Oak Foundation* abriram a sessão para discussões. As duas reuniões tiveram conversas animadoras e estimulantes sobre questões específicas do tema, as quais todos os participantes enfrentam em seu trabalho.

“Preciso dizer que as fundações passaram a primeira parte dessas reuniões dizendo, principalmente, como é incomum que um relatório desse tipo seja distribuído”, relembra Cravero. “Mas as reuniões foram realmente úteis.”

## PRÊMIO “MELHOR FALHA”

Sabe-se, contudo, que nem todos os investidores sociais se sentem à vontade para adotar a transparência como um padrão, a exemplo da *Oak* e da *Irvine*. Às vezes, a transparência precisa de um início mais modesto e interno. Isso significa que os funcionários devem se sentir mais à vontade em compartilhar entre si o que têm aprendido com seu trabalho,



## ETAPA DE AÇÃO

Publique na íntegra os resultados das pesquisas de satisfação das organizações apoiadas, juntamente com uma nota sobre as mudanças que sua organização está fazendo em consequência desse *feedback*.

antes de abrir essas lições para fora de sua organização.

A King Baudouin Foundation, de Bruxelas, na Bélgica, abraçou a ideia de aprendizado interno, lançando o prêmio “melhor falha”. A premissa era a de que o aprendizado é muito mais construtivo e interessante quando as pessoas podem aprender com as falhas ou com os projetos que não ocorreram como esperado. Os funcionários de cada uma de suas dez áreas foram convidados a apresentar pelo menos um projeto para a premiação inusitada.

Com base nesse aprendizado, a fundação organizou uma oficina para os funcionários chamada *Dare to Stop* (Ouse Parar). Ela se concentrou em um tema comum, que surgiu das propostas de “melhor falha” – os gerentes de projeto podem se sentir responsáveis por verem seus programas chegar ao fim, mesmo quando está claro que não gerarão os resultados esperados. O foco da discussão foi sobre quando, por que e como interromper um projeto. ➔ Esse prêmio interno é uma maneira importante de a fundação transformar sua cultura e assumir o compartilhamento de informações, um passo relevante rumo à transparência.

Discutir as falhas publicamente é difícil para os investidores sociais porque pode torná-los vulneráveis e causar danos à organização apoiada, com a qual uma estratégia ou doação falhou. No entanto, encontrar formas de estruturar apropriadamente conversas públicas sobre falhas é viável e pode contribuir, de forma significativa, com a transparência e o aprendizado dos investidores sociais na área. Kathy Reich, diretora de efetividade de financiamento organizacional na *Packard Foundation*, disse: “De maneira nenhuma somos desencorajados a falar sobre falhas. Eu diria que há uma diferença entre falar sobre sua própria falha – assim assumindo um risco, tropeçando e levantando de novo – e falar sobre as falhas das organizações apoiadas. Já contei publicamente sobre erros que vivenciei como investidora social, por exemplo, com o **Community Leadership Project** (Projeto de Liderança Comunitária), que financiamos juntamente com as fundações *Hewlett* e *Irvine*. Cometi alguns erros no começo. Havia muitas organizações apoiadas, muitas camadas de burocracia, e distribuimos dinheiro para todos os lados. Quando nos

## ETAPA DE AÇÃO

Usando uma plataforma como o *IssueLab*, compartilhe uma avaliação interna sobre o financiamento da sua organização com outros investidores sociais que possam se beneficiar de suas percepções.



*“Precisamos fazer esforços deliberados para sustentar a transparência. É difícil estabelecer processos que ajudem a garantir que relatemos continuamente nossos processos e decisões para o público. Às vezes, em nome da conveniência, ou simplesmente porque esquecemos, tomamos decisões e seguimos em frente, sem informar às organizações apoiadas a íntegra das decisões e o pensamento por trás delas.”*

— Resposta à pesquisa do *GrantCraft*, 2013

abrimos para essas observações, conseguimos fazer as correções, e hoje tenho muito orgulho do projeto”.

Para os financiadores que se prepararam para dar o próximo passo e admitir falhas publicamente, o site **Admitting Failure** (Admitindo Falhas) reúne histórias de organizações que já compartilharam projetos que deram errado. É fácil enviar a sua história.

## DESAFIOS

Funcionários de investidores sociais apontaram desafios ao compartilharem avaliações de programas. Alguns estão listados a seguir.:

- Os funcionários podem ter dificuldades para abraçar a ideia de admitir falhas ou erros, tanto por eles mesmos quanto por medo de prejudicar as organizações da sociedade civil que financiam. Falha é uma palavra pesada e tem diferentes significados para diferentes pessoas, mas, mesmo assim, a ideia de admitir publicamente que uma iniciativa de grande escala não funcionou como o planejado é uma proposta assustadora, independentemente do termo usado para descrevê-la.
- Nem toda avaliação contém informações úteis o suficiente para serem compartilhadas publicamente, o que significa que os funcionários do investidor social devem gastar tempo selecionando relatórios para escolher os que mais valem a pena ser divulgados.
- Para alcançar o patamar de uma organização transparente, não basta compartilhar avaliações. Análises longas e densas talvez nunca sejam lidas, mesmo que sejam publicadas no site.

## QUESTÕES PARA DEBATE

- Na sua opinião, quais são os principais benefícios de compartilhar mais informações sobre as avaliações de programa da sua organização?
- Quais tipos de avaliações mencionadas neste capítulo parecem ser avaliações que você também poderia compartilhar?
- Na sua opinião, quais os principais riscos de compartilhar as avaliações de forma pública? Como você poderia administrar esses riscos na sua instituição?
- Como você poderia compartilhar avaliações para promover o diálogo contínuo com as organizações apoiadas e com os demais públicos? Cite alguns passos concretos que você poderia dar para incentivar esse diálogo.
- De que forma você poderia trabalhar com os avaliadores e outros consultores para produzir avaliações de programa que envolvam melhor os públicos-chave?

## Notes

---

---

---

---

---

---

---

---

# Melhorando relacionamentos

Fortalecendo o envolvimento com organizações apoiadas e outras partes interessadas

Quando os investidores sociais e as organizações apoiadas agrupam seu conhecimento coletivo, eles aumentam suas oportunidades de causar impacto. Existe, contudo, um obstáculo persistente: em geral, o conhecimento está isolado, com os investidores sociais e as organizações da sociedade civil raramente se envolvendo em um diálogo franco a fim de promover o compartilhamento e o hábito de se ouvir continuamente. Isso desperdiça oportunidades de melhorarem seus trabalhos.

Um diálogo franco é particularmente difícil porque a dinâmica de poder entre investidores sociais e organizações apoiadas está sempre em jogo, além da necessidade de se obter resultados mensuráveis e de assegurar ou manter o financiamento. Diante disso, a melhor forma de transparência é acabar com esse isolamento e criar uma rota para uma interlocução mais ampla. Ao compartilhar mais sobre suas atividades e solicitar opiniões e sugestões, os investidores sociais podem trabalhar mais próximos às organizações da sociedade civil, de maneira a se tornarem mais efetivos. Os investidores sociais que se empenham em ampliar a transparência das lições aprendidas e a participação das organizações apoiadas e de outras partes interessadas dizem que o fazem pelos motivos a seguir.

- Geralmente, as organizações da sociedade civil são o principal meio pelo qual os investidores sociais têm impacto. Melhorar a transparência e a participação leva ao diálogo, que permite que os investidores sociais tenham um papel mais forte de apoio em todos os estágios (planejamento, implementação e pós-doação).
- Os gestores de programa das organizações investidoras (investidores sociais) e das organizações da sociedade civil têm diversas competências e conhecimentos que costumam ser complementares. A criação de caminhos para o compartilhamento constante de seus conhecimentos pode levar a mais sinergias, além de evitar a repetição de erros.
- As organizações sem fins lucrativos que lidam com áreas semelhantes e que dificilmente conversam entre si aprendem com o trabalho das outras e começam a colaborar de forma mútua, o que pode levar a uma mudança sistêmica mais acelerada ou duradoura.

## PEDINDO A AJUDA DE ORGANIZAÇÕES APOIADAS PARA A MODELAGEM DE UMA NOVA INICIATIVA

A *Greater New Orleans Foundation* é uma fundação comunitária com uma dotação de US\$ 275 milhões e setecentos fundos de doadores. Há tempos, ela adota uma prática de buscar opiniões e sugestões de organizações da sociedade civil, de seus doadores e de outros públicos-chave para, assim, melhorar seus programas.

*“Para nós, é extremamente importante testarmos nossas hipóteses para não criarmos programas no vazio. Sermos transparentes em relação a nossas hipóteses nos ajuda a obter opiniões e sugestões dos outros de forma significativa, o que nos auxilia a melhorar nossos trabalhos com o passar do tempo.”*

— Albert Ruesga

Ela realiza há muitos anos o *Circle Talks* (Círculo de Conversas), em que os funcionários se encontram com grupos de partes interessadas para perguntar como a fundação pode aperfeiçoar seu trabalho. Os funcionários fazem anotações e publicam relatórios sobre o que ouvem da comunidade.

Quando a fundação decidiu lançar uma iniciativa de efetividade organizacional, usou uma abordagem participativa semelhante com vários líderes de organizações da sociedade civil, que a modelaram.

Por fim, criaram uma “equipe de projeto”, composta por 11 diretores executivos, que deu suporte direto para a criação da iniciativa.

Os funcionários da fundação realizaram reuniões presenciais com as organizações apoiadas para conhecer melhor as necessidades de desenvolvimento organizacional da comunidade. Depois, fizeram uma pesquisa com 175 organizações da sociedade civil – e não só com as instituições apoiadas – para reunir mais dados quantitativos. Os funcionários acompanharam a pesquisa com diversos grupos focais, na intenção de testar mais profundamente as necessidades do setor.

➔ Por fim, criaram uma “equipe de projeto”, composta por 11 diretores executivos, que deu suporte direto para a criação da iniciativa.

Quando a *Greater New Orleans Foundation* divulgou um relatório de sua pesquisa, ela enfatizou duas conclusões perturbadoras: a dependência que muitas organizações tinham de uma ou de duas fontes de financiamento e as escassas reservas financeiras de muitas delas, geralmente para 30 dias ou menos. A equipe de projeto sugeriu que a fundação oferecesse assistência prática nessas questões. Em resposta, a *Greater New Orleans Foundation* criou **duas pequenas cartilhas** que oferecem orientação sobre como manter conversas internas sobre as questões financeiras, além de passos para enfrentar tais desafios, com a finalidade de fortalecer a liderança nas organizações e promover o aprendizado da comunidade.

## SERVINDO DE CATALISADOR PARA O APRENDIZADO MÚTUO DAS ORGANIZAÇÕES APOIADAS

Um investidor social que compartilha informações sobre as organizações apoiadas para gerar conscientização é a *Bella Vista Foundation*, com sede em São Francisco, Estados Unidos. Concentra-se em duas áreas principais: educação na primeira infância e recuperação do ecossistema. Como se trata de uma fundação familiar relativamente pequena, sua abordagem é compartilhar aprendizados que beneficiarão as organizações apoiadas por muitos anos depois de o investimento monetário ter cessado. Mary Gregory, a diretora executiva, desempenha um papel prático em relação às organizações apoiadas: sempre dialoga sobre o trabalho que elas realizam e as solicitações que fazem.

Como resultado direto dessas consultas, Gregory desenvolveu ferramentas que compartilha com as organizações e com um público mais amplo, no próprio site da fundação. Entre elas está uma **matriz** de vinte diferentes ferramentas de avaliação da saúde mental de adultos. Próximo a cada ferramenta, encontra-se o nome das organizações apoiadas que a utilizam. Constam nessa lista tanto uma nova organização apoiada quanto aquelas já existentes na base, e que estão pensando em mudar sua avaliação, com as respectivas informações de contato.

Gregory criou a lista porque a maioria das organizações da sociedade civil está tão ocupada prestando serviços a seus beneficiários que não pode se dar ao luxo de parar por um instante e analisar as ferramentas disponíveis para sua área de atuação ou contatar outras organizações que realizam trabalhos semelhantes. Mesmo que tenham tempo, é difícil saber por onde começar essa pesquisa. “Como funcionários da fundação, podemos ser úteis dizendo a eles ‘você sabia que esse programa é complementar ao seu?’ ou ‘eles estão fazendo a mesma coisa e estão usando essa ferramenta’.”

## REUNIR AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL E SE AFASTAR

Os investidores sociais também podem facilitar a transparência servindo de conectores ou mediadores. Ao reunir as organizações da sociedade civil, eles permitem que elas comentem e ajudem a fortalecer o trabalho umas das outras. Os investidores sociais estão bem posicionados para desempenhar esse papel crítico devido a seu capital e conexões. Fazendo isso, eles podem incentivar a colaboração que, de outra forma, poderia não acontecer devido a pressões de concorrência, tempo e falta de conhecimento. Além do que, eles também oferecem às partes interessadas uma visão valiosa sobre a agenda de um investidor social.

Rob DiLeonardi, diretor executivo da *VNA Foundation*, em Chicago, Estados Unidos, conta que uma de suas “grandes cismas” é a ideia de as pessoas adotarem a mesma abordagem para as questões e não procurarem formas de trabalhar juntas. 🗞️ A partir de 2004, a *VNA Foundation* e o Michael Reese Health Trust começaram a reunir cinquenta pessoas de organizações que prestavam assistência à saúde especificamente para



membros da comunidade sem teto. Com o passar dos anos, DiLeonardi observou que as propostas dessas organizações solicitavam basicamente o mesmo – como dinheiro para financiar uma enfermeira em meio período – e percebeu que conectar esses grupos poderia gerar uma solução eficiente para o programa, atendendo às necessidades comuns. O custo total de cada reunião com alimentação, bebidas e espaço, além de uma quantidade mínima do tempo dos funcionários, ficava em aproximadamente US\$ 250.

“Nossa meta principal era que eles conversassem uns com os outros e compartilhassem informações”, DiLeonardi relembra. “E o que começou como uma conversa cautelosa – na qual eles compartilhavam apenas as informações mais básicas sobre seus programas – acabou se tornando um diálogo em que as pessoas apresentavam seus desafios e êxitos de forma aberta e franca. Quanto mais as pessoas se abriam e compartilhavam, mais sentíamos que estávamos contribuindo efetivamente para a eficiência de suas operações.”

Depois da terceira reunião, os investidores sociais saíram de cena, e as organizações continuaram a se encontrar regularmente. Houve um resultado direto: alguns dos organismos-membro se uniram para formar o *West Side Collaborative* – um grupo com uma estratégia nova e aprimorada para enfrentar os problemas que constituíam a base das reuniões, o qual a *VNA Foundation* veio a financiar posteriormente.

Além disso, a fundação observou que as organizações participantes mostraram mais entendimento das perspectivas de resultado nas solicitações posteriores. Por exemplo, uma proposta que prometia que, se fosse financiada, 300 pessoas seriam atendidas por um médico, agora diz que, se for financiada, pelo menos 75% das pessoas consultadas por um médico demonstrarão o controle do diabetes, por meio de exames de sangue realizados seis meses após a consulta.

## A FUNDAÇÃO PEDE *FEEDBACK* SOBRE UMA ESTRATÉGIA E TEM POUCO RETORNO

Nem todas as tentativas dos investidores sociais de incentivar o diálogo de duas vias com as organizações apoiadas são bem-sucedidas. Em 2013, a *James Irvine Foundation* divulgou uma estrutura inicial para uma nova estratégia de investimento no campo das artes.

## ETAPA DE AÇÃO

Reúna as organizações da sociedade civil que trabalham em áreas semelhantes e deixe que elas conversem sem a sua participação.

## ETAPA DE AÇÃO

Para contornar a dinâmica de poder, ao buscar *feedback* sobre estratégias, permita comentários anônimos em seu site ou peça opiniões em plataformas neutras, como *blogs* populares.

A fundação pediu às organizações apoiadas e a outros interessados que dessem opiniões em seu site, mas recebeu poucas respostas. Não era a primeira vez que a fundação buscava *feedback* sobre uma estratégia e recebia pouco retorno. Essa baixa taxa de resposta é um exemplo da dificuldade que até mesmo os investidores sociais mais transparentes enfrentam ao tentar superar a dinâmica de poder entre o campo e outras organizações da sociedade civil

Além da desproporção de poder que pode ter inibido as respostas, dois outros motivos ajudam a explicar o baixo índice obtido: os comentários não deveriam ser anônimos e precisavam ser postados publicamente no site da *Irvine*. No entanto, a nova direção proposta na estratégia de apoio às artes da *Irvine* recebeu muito mais destaque e *feedback* crítico em outros *blogs*, o que pode ser um meio mais produtivo na busca por respostas.

## IDENTIFICANDO MAIS FACILMENTE OS GANHOS DE CEOS DE INVESTIDORES SOCIAIS

Melhorar a prática do investimento social às vezes significa simplesmente descobrir o que as partes interessadas querem e, depois, fazer com que informações mais necessárias às pessoas estejam acessíveis. Canais tornou fácil o conhecimento das políticas de cargos e salários da fundação por meio de seu site → A *Irvine* começou a publicar seu formulário 990 com **uma seção no site** que explicava sua política de cargos e salários e ainda fornecia mais detalhes. Então, os leitores podiam clicar em um link para descobrir exatamente quanto Canales e outros executivos seniores



recebiam. “Por que fazer alguém gastar dez minutos lendo um relatório de 350 páginas para encontrar as três páginas que está procurando?”, Canales pergunta. “Vamos fazer com que essas páginas possam ser encontradas mais facilmente e também vamos usar isso como uma oportunidade de apresentar algum contexto. Para mim, essa é uma demonstração do compromisso de sua instituição com a transparência.”



## ETAPA DE AÇÃO

Publique a remuneração dos executivos e como você configurou esse processo no seu web site.

Da mesma forma, as fundações europeias têm feito com que as suas informações financeiras possam ser encontradas rapidamente. Por exemplo, a Realdania, um investidor social em Copenhague, Dinamarca, publica **informações** detalhadas sobre e seus investimentos comerciais e filantrópicos. O *Wellcome Trust* disponibiliza **detalhes** semelhantes. Para todos esses investidores sociais, buscar formas de divulgar o lado financeiro de seu trabalho e aprender com os outros é crucial para melhorar a prática do investimento social.

### DESAFIOS

Os funcionários de investidores sociais apontaram os desafios a seguir para a melhoria do diálogo e do aprendizado entre suas instituições e organizações apoiadas.

- O diálogo e o envolvimento podem ser difíceis pela dinâmica de poder entre os investidores sociais e as organizações da sociedade civil.
- Nem todas as organizações da sociedade civil são receptivas a ouvir sobre abordagens alternativas

empregadas por organizações semelhantes porque sentem que o contexto de seu trabalho é único.

- A ampliação do envolvimento com as organizações apoiadas leva a uma proximidade que pode dificultar o encerramento do financiamento. ➔ Embora essas conversas possam ser duras, os investidores sociais dizem que a forma mais eficiente de abrandá-las é ser o mais transparente possível quanto aos motivos e à tomada de decisão.

### QUESTÕES PARA DEBATE

- Na sua opinião, qual é o principal benefício de fortalecer o envolvimento com as organizações apoiadas e outras organizações da sociedade civil?
- Quais áreas ou processos do programa da sua instituição poderiam se beneficiar mais do diálogo constante com as organizações apoiadas ou candidatas ao apoio?
- A dinâmica de poder entre os investidores sociais e as organizações da sociedade civil às vezes pode dificultar o desenvolvimento de um diálogo aberto. Como você pode lidar com essa dinâmica para que sua instituição mantenha um diálogo significativo com as organizações apoiadas ou candidatas ao apoio?
- Algum dos exemplos descritos nesse estudo de caso poderia ser explorado pela sua instituição para incentivar mais aprendizagem entre ela e as organizações apoiadas?
- Ao ser mais transparente sobre o que você faz, de que forma você consegue ajudar as organizações apoiadas a se comunicarem melhor com os pares delas?

### Notas

---

---

---

# Pares Colaborando

## Melhorando a prática do investimento social

Os investidores sociais entendem que os problemas que tentam resolver são muito grandes e complexos para lidarem sozinho com eles. Quando os funcionários de uma fundação são transparentes no compartilhamento das suas metas, lições aprendidas e desafios com outras fundações, eles aumentam o impacto geral do investimento social.

“É estranho que a principal parte interessada [na transparência de investidores sociais] que me vem à mente seja... o próprio investidor social. Somos nós”, escreveu Lisa Jordan, diretora executiva da *Bernard van Leer Foundation*, no [blog Transparency Talk](#). “Nós realmente poderíamos ter muitos benefícios ao compartilhar nossas informações básicas..., e, conforme compartilhamos mais facilmente o conhecimento sobre temas comuns, nos tornamos mais inteligentes em nossas ações diárias. Por fim, eliminando a duplicação de esforços, evitamos desperdiçar nossos escassos recursos.”

Os investidores sociais que priorizam o compartilhamento de informações com colegas e que contribuem com bases de conhecimento alegam fazer isso porque assim:

- evitam que os investidores sociais reinventem a roda, ao saber o que seus pares estão apoiando em áreas semelhantes;
- oferecem oportunidades para que as organizações se encontrem, compartilhem conhecimentos e potencialmente colaborem umas com as outras;
- ajudam as organizações que trabalham em áreas semelhantes a desenvolver entendimentos e métricas comuns para as organizações apoiadas, o que economiza o tempo e a energia das organizações da sociedade civil;
- contribuem com um setor mais transparente, ao tornar mais fácil para os grupos interessados o conhecimento do trabalho da organização em um lugar específico.

### DISCUTINDO TRANSPARÊNCIA E TECNOLOGIA

Por meio do *Markets for Good*, os investidores sociais estão se conectando e aprendendo uns com os

outros. Essa iniciativa, um projeto cooperativo da *Bill & Melinda Gates Foundation*, *William and Flora Hewlett Foundation*, *F.B. Heron Foundation* e da *Liquidnet*, consiste em uma plataforma para melhorar o sistema, de forma a gerar, compartilhar e atuar sobre dados e informações do setor social. É basicamente um esforço de capacitação para os financiadores.

Darin McKeever, da *Gates Foundation*, vê o site do *Markets for Good* como um polo onde os financiadores encontram formas de colaborar. “Estamos tentando criar uma comunidade que discuta as oportunidades e as armadilhas que cercam alguns desses problemas relacionados à transparência e à tecnologia”, diz. “Esperamos que isso leve à cooperação em algumas dessas questões de compartilhamento de conhecimento.”

*"Ao fornecermos informações sobre nossas atividades, podemos fazer com que seja mais fácil que os outros aprendam com elas, além de ajudarmos a informá-los e, potencialmente, a unirmos nossos esforços individuais."*

— Darin McKeever

Essa discussão influenciou vários projetos, pois mais financiadores estão buscando apoiar a “infraestrutura de informação” – a tecnologia que dá suporte ao compartilhamento de dados no setor. O Aspen Institute, por exemplo, estudou como os dados básicos de organizações da sociedade civil coletados pelo governo americano – principalmente por meio dos formulários 990-PF – podem ser compartilhados com mais eficiência e efetividade. Seu relatório *Information for Impact: Liberating Nonprofit Sector Data* recomenda

"Exigimos que as instituições públicas sejam transparentes, mas não podemos fazê-lo sem que nós mesmos sejamos transparentes."

— Katrin Enno

que as organizações da sociedade civil preencham os formulários 990-PF eletronicamente e não em papel e, além disso, que o Internal Revenue Service (IRS) publique as declarações de imposto de renda em formatos que facilitem a realização de análises agregadas de dados e a criação de visualizações de informações, entre outros usos."

## UM LUGAR ONDE OS INVESTIDORES SOCIAIS PODEM AUMENTAR A DIVERSIDADE, A IGUALDADE E A INCLUSÃO

Muitos investidores sociais estão se tornando mais transparentes em relação a seu quadro de funcionários, o que ajuda as organizações da sociedade civil e o público a entender quem toma as decisões de investimento. Ao analisar e compartilhar os dados sobre a diversidade de seus funcionários, sua diretoria e organizações apoiadas, eles têm acesso a mais conhecimento e, assim, podem lidar melhor com as lacunas na sua equipe, composição da diretoria e financiamento. ➔

A **D5 Coalition** é um esforço de cinco anos para aumentar a diversidade, a igualdade e a inclusão no campo social. Uma meta importante da D5 é melhorar a coleta e a transparência de dados relacionados a essas questões. Segundo Kelly Brown, diretora da D5 Coalition, "coletar e compartilhar dados sobre a liderança [dos investidores sociais] reflete um nível de transparência que aumenta a confiança nas instituições investidoras, assim como o respeito do público atendido por suas doações". Para ajudar a atingir essa meta, a D5 encomendou uma pesquisa para identificar as políticas mais eficientes de inclusão a serem adotadas por investidores sociais.

## LICENÇAS ABERTAS PARA FACILITAR A TRANSPARÊNCIA E O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O relatório *Foundation Funding: Open Licenses, Greater Impacts* revela que, quando os investidores sociais impõem direitos autorais sobre seu trabalho, o titular do direito deve dar permissão aos outros para que possam copiar, publicar, redistribuir, recombinar ou de alguma forma reutilizar aquele trabalho. Uma meta dos investidores sociais que financiam avaliações, relatórios de políticas e artigos técnicos é disseminar ideias e melhores práticas. Os direitos autorais padrão impõem uma barreira a esse compartilhamento de conhecimento. No entanto, uma licença aberta de aplicabilidade internacional, como a *Creative Commons* ou a *General Public*, possibilita melhor divulgação do trabalho, pois facilita o uso e as adaptações dos materiais, sem muitas dificuldades.

A Shuttleworth Foundation, com sede na Cidade do Cabo, na África do Sul, está na vanguarda da licença aberta. A fundação tem o compromisso de abrir os recursos intelectuais criados ou cocriados por seus funcionários, colegas, projetos ou pelos fundos da fundação. Esses recursos incluem *software*, relatórios de projeto, manuais, resultados de pesquisas e outros que podem ser divulgados ao público. Isso significa que a maioria dos acordos da fundação que envolve a criação de propriedade intelectual estipula que os recursos estarão disponíveis de forma gratuita a quem quiser fazer uso deles.

"Quando se trata de transparência, a licença aberta é simplesmente um meio para um fim", diz Jason Hudson, diretor de tecnologia da Shuttleworth Foundation. "Temos uma obsessão quase agressiva pela transparência. Conforme avançamos, compartilhamos nossas informações financeiras, planejamento, aprendizado e relações. Não é fácil e, às vezes, é até desconfortável, mas, agindo dessa forma, esperamos ter parceiros com ideias, que proponham melhorias e que até mesmo administrem as coisas à sua própria maneira. Isso é o que queremos."

## INVESTIDORES SOCIAIS UNIDOS PARA DESENVOLVER UMA ABORDAGEM COMUM DE



### ETAPA DE AÇÃO

Coloque a licença aberta em prática, compartilhando ferramentas simples como templates.

## Investidores sociais compartilham dados internacionais de assistência por meio de padrão global

A *International Aid Transparency Initiative* (IATI) é uma iniciativa voluntária, com participação de várias partes interessadas, que pretende tornar a assistência internacional para o desenvolvimento mais transparente e, assim, aumentar sua efetividade global no combate à pobreza. Em colaboração com doadores, a IATI desenvolveu um padrão comum e aberto para o compartilhamento público desse tipo de informação, que hoje é conhecido como o padrão IATI. O formato permite um entendimento mais claro e a análise dos dados de assistência. As partes interessadas continuam a contribuir com dados, pois estão em um padrão que também atende às necessidades delas. Desde o lançamento, em 2008, mais de duzentas entidades compartilharam informações dessa maneira.

A IATI **estrutura** seu trabalho visivelmente sob a lente da transparência. Ao se abrirem em relação aos dados de assistência, os investidores sociais oferecem uma janela através da qual se pode visualizar facilmente quanto dinheiro é destinado para ajudar as nações em desenvolvimento e precisamente o que cada contribuição deve alcançar. A doação nessa área torna-se mais visível em uma escala maior, não só para os destinatários, mas também para os próprios doadores, que, então, podem aumentar a eficiência geral graças à coordenação dos esforços.

## AVALIAÇÃO PARA ADVOCACY

As organizações da sociedade civil costumam reclamar que os investidores sociais com objetivos semelhantes exigem métricas e relatórios extremamente diferentes. Para lidar com essa questão, as fundações de assistência à saúde no Kansas e no Missouri, nos Estados Unidos, criaram, em 2010, a *Advocacy Evaluation Learning Initiative*, que reuniu seis financiadores, treze organizações que trabalham com advocacy, quatro avaliadores locais e duas empresas nacionais de assistência técnica. Juntos, eles estão desenvolvendo uma abordagem comum para avaliar o trabalho das organizações que trabalham com advocacy. Os investidores sociais esperam que essa padronização leve à melhor coordenação e ao financiamento colaborativo do trabalho de advocacy, à transparência das organizações que atuam nessa área e à melhoria da divulgação do impacto de seus esforços coletivos.

Resultados até o momento: as fundações participantes e as organizações apoiadas por elas que trabalham com advocacy adotaram uma estrutura que vincula estratégias a abordagens de medição, também usadas pelas próprias organizações apoiadas. As fundações participantes estão notando que as organizações que trabalham com advocacy agora incluem em suas propostas uma teoria de mudança ou modelo lógico e demonstram alinhamento entre estratégia, objetivos relacionados a advocacy e metodologia de avaliação, a fim de explicar melhor como seus esforços liderarão o caminho até os resultados almejados.

## AUMENTANDO A TRANSPARÊNCIA DO INVESTIDOR SOCIAL POR MEIO DE CONFERÊNCIAS E ASSOCIAÇÕES REGIONAIS

As conferências podem servir como um local para investidores sociais conversarem sobre transparência. Em 2013, a *Open Estonia Foundation* realizou uma conferência a respeito desse tema e quanto à prestação de contas, na qual cinquenta investidores sociais europeus exploraram as tendências e discutiram as melhores práticas

“É muito inspirador saber que há pessoas que têm as mesmas preocupações e pensamentos, e que você

pode compartilhar tudo isso”, observa Maris Jõgeva, ex-coordenadora de programa na *Open Estonia Foundation*. “O que pudemos observar é que muitas pessoas começaram a pensar sobre os pequenos passos que poderiam dar para melhorar seu trabalho.

No dia seguinte, foi realizada uma mesa-redonda com os participantes, na qual cada um falou sobre os passos específicos planejados, com base no que haviam aprendido. As mudanças incluíam criar fóruns nos sites onde as organizações pleiteantes pudessem pedir informações e coletar *feedback* das organizações já apoiadas, por meio de uma parte neutra e, assim, conhecer os processos do investidor social.

Os investidores sociais também podem organizar mesas redondas para se encontrar e discutir seu trabalho nas conferências das quais costumam participar. Recentemente, a *VNA Foundation* promoveu uma mesa-redonda de investidores da área de saúde durante a conferência anual da *American Public Health Association*. Ela buscou, parcialmente, identificar métodos para os investidores sociais trocarem ideias e melhores práticas que possam aumentar sua criatividade, potencializar seus recursos financeiros e fortalecer a prática de saúde pública. Um resul-

---

*"Nossa habilidade para comunicar o advocacy está muito mais refinada do que no passado. Essa iniciativa fornecerá aos investidores sociais de toda a região melhor compreensão e capacidade de comunicar o retorno dos investimentos em advocacy e na política de trabalho."*

— William Moore,  
REACH - Fundação de Assistência à Saúde

tado que a *VNA Foundation* espera obter com essa e com outras reuniões é a possibilidade de grandes investidores sociais nacionais e locais se reunirem e falarem abertamente sobre como podem colaborar com grandes iniciativas.

As associações regionais de investidores sociais e os grupos com interesses comuns também são excelentes redes que cultivam o aprendizado, o envolvimento e a união entre as fundações. A participação de investidores sociais nas reuniões, fóruns e discussões realizados por eles são boas oportunidades para compartilhar diversos aspectos de seu trabalho e aprender com os outros.

## DESAFIOS

Funcionários de investidores sociais apontaram os desafios elencados a seguir para o compartilhamento de informações entre eles.

- Um acordo comum entre os investidores sociais sobre métricas, como os padrões comuns de relatório, pode ser difícil, já que cada organização tem suas abordagens próprias e pode ser relutante à mudança.
- Os investidores sociais que acreditam estar protegendo não só o seu trabalho, mas também o das organizações apoiadas podem ter dificuldade para abandonar suas práticas enraizadas de direitos autorais.

## QUESTÕES PARA DEBATE

- Quais são os principais benefícios gerados para sua organização pelo compartilhamento de informações com outros investidores sociais?
- Você já passou pela experiência de compartilhar informações com outro investidor social que tenha resultado em uma nova colaboração, um insight ou no início de um relacionamento contínuo e produtivo? Como essa experiência surgiu? O que funcionou bem?
- Quais experiências você teve com o compartilhamento de informações sobre suas práticas de diversidade? O que resultou desse compartilhamento? Quais desafios você enfrentou?
- Quais receios você tem, caso tenha algum, em relação à adoção de licença aberta para os produtos que financia?
- Sua organização poderia adaptar ou aderir a algum exemplo apresentado neste capítulo?
- Qual seria o primeiro passo concreto que faria sentido para sua organização compartilhar mais informações com outros investidores sociais?

## Notas

---

---

---

# Boa comunicação

Usando todas as oportunidades para se conectar

Quando um investidor social tenta se tornar mais transparente no seu trabalho, surge uma pergunta natural: onde? em sites? blogs? infográficos? podcasts? seminários na internet? rádio e aparições na TV? Seria mais interessante explorar como essas plataformas podem ajudar ainda mais nos esforços de transparência. Nas vezes em que investidores sociais se comprometem a utilizar qualquer um dos diversos meios que existem – e usá-los de forma consistente – para divulgar suas atividades e se engajar publicamente, eles contribuem para o melhor entendimento de seu trabalho.

**Foundation Transparency 2.0** no site do Glasspockets, permite que os visitantes explorem as ferramentas de comunicação online que investidores sociais usam no seu dia a dia, além de fornecer links para blogs, perfis de mídia social, canais do YouTube e outras plataformas digitais de mais de 1.600 investidores sociais. Um **infográfico** mostra quais as tendências dos investidores sociais e das mídias sociais.

Os investidores sociais que investem tempo explorando melhores formas de divulgar seu trabalho por meio de diversas plataformas dizem que o fazem porque:

- as pessoas acessam as informações de várias formas;
- a oferta de diferentes caminhos para divulgar as mensagens aumenta o alcance e o poder da transparência;
- alguns meios são informais e têm um tom mais humano, o que constrói confiança e compreensão, fatores que a linguagem padronizada dos longos relatórios e as publicações de processos de seleção não conseguem construir.

## UM SITE COM A PREMISSA DE QUE TUDO DEVE SER PUBLICADO

Em 2003, o Meyer Memorial Trust, em Portland, Oregon, Estados Unidos, adotou diversos valores organizacionais que incluíam ser “aberto, acessível e transparente”.

Ao mesmo tempo, a fundação estava remodelando completamente seu site. Marie Deatherage, diretora de comunicação e aprendizado, disse: “Na minha opi-

*“Se você mostra o seu lado humano se comunicando como um ser humano, há grandes chances de que seja visto como uma pessoa acessível. Então, você estará no caminho para construir relacionamentos e estabelecer confiança.”*

— Marie Deatherage

ção, tudo deveria ser publicado no site, a menos que houvesse razões claras e irrefutáveis para não o fazer. Se perguntar no escritório, tenho certeza de que eu já estava sendo vista como um incômodo por causa disso.”

O novo site do Meyer Memorial Trust é atraente, fácil de navegar e sem formalidades. A intenção geral é mostrar o lado humano da fundação por meio da transparência em todas as suas comunicações. O conteúdo inclui:

- Uma seção What We Look For (O Que Buscamos), que compartilha o conteúdo do manual de treinamento dos gestores de programa sobre o processo de avaliação de propostas de apoio;
- Blogs, vídeos, fotos, histórias, fóruns, postagens no Twitter e outras formas de contato com o trabalho da fundação;



## ETAPA DE AÇÃO

Encontre um documento interno que poderia ser útil para um público externo, como um guia para gestores de programa efetuarem suas doações, e publique-o no site da sua instituição.

- Um banco de dados de todas as doações da fundação, disponível para pesquisa e aplicação de filtros;
- Uma foto dos funcionários no ensino médio, com respostas a diversas perguntas sobre a experiência deles na época.

### RECUO DOS FUNCIONÁRIOS DE PROGRAMAS

Deatherage observa que ela teve de adiar a publicação de materiais que costumavam ser de uso exclusivamente interno, como o manual de treinamento dos gestores de programas. “Quando eu disse pela primeira vez que devíamos publicar esse material em nosso site, o diretor do programa à época logo respondeu: ‘É uma péssima ideia. Se fizermos isso, os candidatos farão suas propostas de modo a atender a nossos critérios’”, Deatherage se lembra. “Eu pensei ‘Você percebe que muitos já tentam fazer isso, certo? Só que eles precisam adivinhar quais são os nossos critérios. Se nós simplesmente dissermos a eles, talvez isso ajude a melhorar o planejamento e a qualidade das propostas, porque eu presumo que nossos critérios são fundamentados e válidos’.”

Embora Deatherage esteja orgulhosa da abertura do site, ela comenta que nem todas as ideias deram certo. Ela criou uma seção de perguntas menos frequentes, que incluía uma compilação de todas as perguntas feitas ao financiador e as respostas que, ao longo do tempo, se tornaram complexas e consumiam muito tempo para serem atualizadas. “Muitas das respostas eram bastante maçantes, e eu havia superestimado o interesse das pessoas em lê-las”, ela diz

Ainda assim, a fundação acredita que é possível publicar muito mais informações no site de um investidor social do que muitos funcionários de programas se

sentiriam à vontade, em princípio. “Sinto um sucesso pessoal quando publicamos algo em nosso site que alguns funcionários foram contra e, quando veem que ninguém morreu, começam a acreditar que era realmente uma boa ideia”, diz Deatherage. “Acredito que a publicação da seção What We Look For acabou sendo útil para as organizações que captam recursos e, assim, eu a considero um sucesso.

### A EXPRESSÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO

A Robert Wood Johnson Foundation (RWJF) é pioneira no uso da mídia social para divulgar seu trabalho de forma clara, oportuna e acessível. Embora alguns investidores sociais busquem controlar de perto as postagens feitas pelos funcionários em blogs, Twitter e em outras mídias sociais por meio de um departamento centralizado de comunicações, a RWJF faz exatamente o contrário. “Nossa primeira política de mídia social – e a que mais usamos hoje em dia – começa com a frase ‘nós incentivamos vocês a usar a mídias sociais’”, diz Stephen J. Downs, diretor de tecnologia e informação da RWJF. ➔ “Trabalhamos arduamente para que nossos funcionários se envolvessem como pessoas, e não simplesmente como uma peça da fundação. Queríamos que fossem verdadeiros, humanos e curiosos. “A fundação tem poucas diretrizes sobre o uso das mídias sociais, além de, simplesmente, “Não escreva sobre algo que você não tem conhecimento e não seja bobo”, revela Downs.

Três quartos dos 75 funcionários de programas têm contas individuais no Twitter, e muitos publicam regularmente para fazer perguntas aos seus seguidores ou para compartilhar algo que aprenderam. Os funcionários da fundação também usam regularmente os blogs para explicar o que pensam, o que esperam realizar ou para sinalizar um interesse em uma área futura. Downs, que escreve com frequência em um **blog**, observa que este formato já é adequado para a transparência.

Quando publicamos algo no blog explicando por que estamos lançando um novo programa, estamos muito mais próximos da transparência do que quando não falamos nada ou de quando dizemos algo cuidadosamente elaborado”, avalia Downs. “Quanto mais as pes-



soas puderem usar as mídias sociais para explicar suas ideias, manifestar suas dúvidas, falar sobre os potenciais desvios, mais próximos estaremos da transparência.”

**Blogs e Twitter** podem ser ferramentas úteis para coletar ou apresentar conteúdo sobre as atividades e estratégias de um investidor social, de forma interativa e fácil de encontrar. Por exemplo, alguns tweets de Downs:

@stephenjdowns: Veja o que tem nos guiado na @RWJF – a mensagem desse ano do Presidente da @risalavizzo #health #philantropy rwjf.org.

**Pense sobre o que você poderia compartilhar sobre o trabalho da sua organização em 140 caracteres**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## ENFRENTAR A VERDADE E SE COMPROMETER COM ELA

Pode ser difícil deixar a zona de conforto dos processos de seleção de propostas e dos relatórios anuais e passar a escrever em blogs, de uma forma muito mais parecida com conversas. Downs recorda claramente do medo que teve na primeira vez que decidiu postar um texto em um blog. “Lembro que pensei ‘Vou ser ridicularizado por isso’. Ou as pessoas vão dizer ‘Meu Deus! Ele não sabe quase nada. Ele sequer entende o princípio de X e Y’. Lembro-me de um momento quando pensei ‘Vou ter de encarar tudo’. Na verdade, é bastante libertador. Você começa a sentir que não precisa estar certo, apenas ter compromisso com a verdade”.

A RWJF também monitora as mídias sociais como uma

*“A prática só melhora quando é pública. A transparência pode nos ajudar a sermos melhores do que somos.”*

— Resposta à pesquisa do GrantCraft, 2013.

forma de ter feedback sobre seus programas e, às vezes, fazer mudanças. Por exemplo, o HealthDesign, um programa sobre registros de saúde pessoal e dados gerados por pacientes, recebeu uma crítica severa de um blogueiro. Ele disse que o programa estava muito distante do que acontecia no setor privado e com um foco muito na academia. Como resultado, na segunda rodada de financiamento, a RWJF colocou mais ênfase no trabalho com empresas que já tinham experiência em saúde pessoal, em vez de financiar mais universidades que estavam elaborando novos sistemas.

## ATUALIZAÇÕES CONSTANTES SOBRE ERROS E LIÇÕES APRENDIDAS

As tecnologias permitem que os investidores sociais atualizem seu público sobre os progressos e retrocessos no projeto, em tempo real, em vez de atualizá-lo apenas no término da iniciativa. Quando a The California Endowment iniciou um esforço ambicioso para melhorar a saúde de 14 comunidades da Califórnia, os funcionários sabiam que o trabalho de dez anos passaria por erros e correções ao longo do caminho. “Sabíamos que esse esforço de mudança da comunidade seria complexo, e não linear. E que cometeríamos erros no caminho”, relata Gregory Hall, diretor de qualidade e efetividade de programas na *The California Endowment*.

🔍 Assim, desde o início, nos comprometemos a ser transparentes e a reconhecer quando fizéssemos uma bobagem.”

## ETAPA DE AÇÃO

Está no Twitter? Envie um **tweet para nós** em @grantcraft e @glasspockets para que possamos segui-lo.



Nesse caso, o público principal era composto pelos participantes da iniciativa, conhecida como Building Healthy Communities (BHC). Os funcionários da fundação começaram a publicar periodicamente cartas abertas blogs e em seus próprios sites, onde assumiam seus erros, como pouca receptividade ao feedback dos moradores da comunidade, de organizações da sociedade civil parceiras e de funcionários do governo. ➔

Nesse caso, o público principal era composto pelos participantes da iniciativa, conhecida como Building Healthy Communities (BHC). Os funcionários da fundação começaram a publicar periodicamente cartas abertas nos blogs e em seus próprios sites, onde assumiam seus erros, como pouca receptividade ao feedback dos moradores da comunidade, de organizações da sociedade civil parceiras e de funcionários do governo.

Em uma das cartas, a Endowment reconheceu o feedback de organizações apoiadas, que diziam que a exigência do processo de seleção para que todas as comunidades iniciassem e concluíssem o processo de planejamento ao mesmo tempo não oferecia a flexibilidade necessária. A fundação explicou os passos que estava dando para responder a esse feedback. Essa e outras cartas são publicadas em uma seção do site da The California Endowment, que inclui relatórios de avaliação e resumos do trabalho da iniciativa de mudança da comunidade.

### ADOTANDO UMA ABORDAGEM MAIS DINÂMICA PARA OS RELATÓRIOS ANUAIS

Cedric Brown, o gestor parceiro do Kapor Center for Social Impact (antiga Mitchell Kapor Foundation), admite que raramente gasta mais de 30 segundos analisando os relatórios anuais.

Embora atraído pelos designs chamativos e pelas histórias interessantes, ele simplesmente não quer dedicar o tempo necessário para entrar em detalhes

do conteúdo da maioria dos relatórios anuais. Assim, Brown quis criar algo que refletisse os valores, o estilo e a abordagem de trabalho da fundação e que fosse fácil de digerir.

Em 2011, Brown supervisionou a produção de um dos primeiros relatórios anuais da fundação em vídeo. ➔ Ao escrever no blog do Glasspockets, Transparency Talk, Brown disse que logo recebeu respostas entusiasmadas **Transparency Talk**, Brown disse que logo recebeu respostas entusiasmadas. “Quando distribuimos o vídeo por e-mail e publicamos na primeira página do site, não esperávamos obter respostas tão positivas como as que recebemos”, Brown escreveu. “Alguns de nossos parceiros na comunidade gostaram de ter a informação sucinta, em um formato divertido (e um pouco de hip-hop ao fundo não faz mal).”

Desde então, o Kapor Center produziu mais dois **relatórios anuais em vídeo**. Brown escreveu que agora acredita ser este o formato adequado. Ele deu as dicas a seguir para outros investidores que podem querer se conectar com as partes interessadas usando vídeos.

- Escreva uma história que informe as linhas gerais da missão e da estrutura da sua organização.
- Use vídeo ou fotos de beneficiários e parceiros para ajudar a contar sua narrativa.
- Use a tecnologia que você tem. Os vídeos não precisam ser extravagantes ou bem acabados. Investidores sociais podem fazer um trabalho interessante com software gratuito e uma câmera portátil ou câmeras de vídeo similares. O que importa é ser enxuto, ter boa estética e contar uma boa história.

### DO WIKI PARA O WORDPRESS: TRAZENDO INSUMOS PARA A ESTRATÉGIA

Partindo do princípio de que não tinham nada a esconder, o programa de efetividade organizacional da David and Lucile Packard Foundation deu início, em 2010, a um **wiki** que compartilhava os principais documentos e recursos estratégicos internos usados pelos funcionários da fundação. Eles queriam que os funcionários e o público pudessem contribuir direta-



### ETAPA DE AÇÃO

Busque formas criativas de apresentar os longos e densos relatórios de avaliação, transformando-os em resumos mais curtos, infográficos, vídeos e podcasts.

mente com a ferramenta.

Em 2011, a fundação deu o segundo passo em direção à transparência, comunicando-se com o público durante todo o processo de avaliação de um programa. Eles publicaram de forma online todos os dados brutos coletados e convidaram as pessoas a mergulharem no conjunto de informações que o TCC Group estava analisando simultaneamente. Quando o TCC publicou a versão preliminar de suas conclusões no wiki, a Packard solicitou que as pessoas fizessem comentários. O TCC também escreveu no blog durante todo o processo, compartilhando os aprendizados positivos e construtivos, inclusive que o programa não estava sendo tão efetivo quanto poderia ser. Segundo Kathy Reich, “alguns retrocessos vieram a público, inclusive comentários de um membro da própria equipe da Packard. Achamos que seria arriscado publicar tudo online, antes da versão final, mas, no fim das contas, esse compartilhamento aberto de dados e os pedidos para que as pessoas dessem sentido a isso, levaram a conclusões e recomendações melhores. Certamente conseguimos também uma interação mais profunda com as pessoas e com as organizações apoiadas.”

Como Reich aprendeu, deixar os dados disponíveis não significa que todos, de repente, começarão a usá-los. No entanto, as pessoas gostaram de ter as informações à mão. A partir da construção da transparência apoiada no wiki, a Packard deu outro passo importante durante seu processo de planejamento estratégico. Usando um **site hospedado no WordPress** [oep.packard.org], a fundação – com a aprovação de sua liderança – realizou muito de seu planejamento online. Foram compartilhadas notas das entrevistas com outros investidores sociais (de maneira generalizada, para preservar a confidencialidade), as principais hipóteses sobre para onde caminhavam, além das perguntas que estavam fazendo. Embora as opiniões tenham sido solicitadas online, a maior parte do feedback foi dado para os funcionários de forma privada e offline. Contudo, as pessoas que expuseram suas perspectivas não o teriam feito se o processo não fosse tão transparente.

“Se tivesse de fazer tudo de novo, eu faria exatamente da mesma forma”, diz Reich. “É difícil imaginar não usar um processo aberto. Foi mais divertido e demo-

crático, além de dar mais clareza a muitas partes do plano. As organizações apoiadas ficaram menos estressadas e os funcionários, menos resistentes.”

## DESAFIOS

Embora haja muitos meios aparentemente ideais para divulgar o trabalho de um investidor social com mais transparência, os desafios listados a seguir foram registrados.

- As mídias sociais podem ser consideradas como um meio que facilita a transparência, mas se os investidores sociais a usarem apenas como um mecanismo de divulgação de mão única, eles não aproveitarão toda a sua capacidade de envolvimento com os outros interlocutores no diálogo e na conversa.
- A comunicação pelas mídias sociais não funciona bem se acontecer altamente centralizada na “voz do investidor social”, como observado com frequência nas formas tradicionais de comunicação, porque é contrária ao propósito desses meios, que incentivam uma proposta mais informal, interativa e humana.
- Os meios que permitem comentários e o diálogo público exigem que as pessoas se tornem vulneráveis. A natureza desses meios remove uma barreira entre o autor do conteúdo e outros, o que pode criar canais abertos para críticas.
- Simplesmente disponibilizar um meio de informação ou de comentário não significa que as pessoas queiram usá-lo.

## QUESTÕES PARA DEBATE

### ETAPA DE AÇÃO

Faça uso das mídias sociais, incentivando os funcionários a postarem em blogs, no Twitter e em outras redes sociais, com o mínimo de restrições possível.



- 
- Quais são os principais benefícios que a melhoria da comunicação e da conectividade por vários meios poderá trazer para os esforços de transparência da sua organização?
  - Pense sobre as palavras comunicação e conectividade. O que elas significam para você e como o uso de diferentes canais pode melhorar sua capacidade de proporcioná-las?
  - Na sua opinião, quais são os desafios que sua organização enfrenta ao usar as novas plataformas de comunicação para ajudá-la a se tornar mais aberta e acessível?
  - Qual seria um bom primeiro (ou próximo) passo para usar algumas dessas ferramentas na sua organização?
  - Como você pode democratizar o seu investimento social com a incorporação de novas ideias ou sugestões de partes interessadas externas à organização, principalmente usando a tecnologia?

## Notes

---

---

---

---

---

---

---

# Conclusão

**G**randes e pequenos investidores sociais no mundo todo estão tomando atitudes para se tornarem mais transparentes, o que aumenta sua efetividade e os torna mais abertos a responder às partes interessadas. Essas organizações estão descobrindo que uma determinada ferramenta ou abordagem não é tão importante quanto uma cultura – a ideia de compartilhar tudo, exceto se houve uma boa razão para não fazer isso.

“Temos um papel e responsabilidades no sistema democrático em que atuamos”, diz Larry Kramer, presidente da William and Flora Hewlett Foundation. “Para fazer o melhor e da forma mais responsável, devemos ser transparentes.”

## UM MEDO NÃO JUSTIFICADO

Tornar-se uma organização mais transparente pode parecer uma decisão arriscada e que traz vulnerabilidade. Um investidor social transparente pode enfrentar críticas da mídia, do público, de outros investidores sociais, de organizações da sociedade civil e do governo, por abrir a forma como trabalha, o que faz e o que está aprendendo. Mas as lideranças de organizações que são conhecidas por seu trabalho em transparência afirmam que esses medos são infundados. Eles garantem que é muito mais arriscado se esconder sob um manto de confidencialidade, com a possibilidade de um jornalista ou uma watchdog publicar conclusões prejudiciais e incompletas.

## TRANSPARÊNCIA “ADEQUADA”

Na realidade, os investidores sociais não precisam compartilhar tudo para serem transparentes. Diversas lideranças do campo falam sobre transparência “adequada”, que ajuda a cumprir melhor tanto a missão quanto a obrigação de um investidor social. Essas lideranças realçam que certos aspectos do trabalho não precisam ser abertos e acessíveis porque a privacidade permitirá uma atuação melhor e mais eficiente.

“Às vezes, a transparência passa a ideia de que você deve expor tudo”, pondera Albert Ruesga, Ph.D, presidente e CEO da Greater New Orleans Foundation. “Acho que seria extremamente destrutivo para uma

organização se ela expusesse tudo. Vejamos as reuniões de diretoria, por exemplo. Nem daqui a um milhão de anos eu registraria todas as deliberações de uma de nossas reuniões para publicá-las na web. Se for uma boa reunião de diretoria, as conversas podem ser muito difíceis. O que as pessoas falam nessas ocasiões deve ser protegido, e elas precisam ser incentivadas a permanecerem o mais abertas e francas possível.”

Além disso, alguns investidores sociais financiam trabalhos delicados, como o dos grupos de direitos humanos. A abertura em relação ao trabalho

*“Ser transparente consome menos energia! Libera meu tempo e minha energia para realmente me concentrar no trabalho a ser feito. Aumenta a efetividade no geral.”*

— Resposta à pesquisa do GrantCraft, 2013

que esses grupos estão realizando pode colocá-los em risco, assim como as pessoas que eles atendem. De maneira geral, é importante tornar acessíveis as informações sobre todos os aspectos da operação de um investidor social, mas só até o ponto em que a transparência não atrapalhe seus programas

ou operações.

## DESAFIOS QUE PODEM SER SUPERADOS

Como acontece em todas as situações, há desafios em se tornar mais transparente. Entre eles, está o de superar o medo de admitir o erro, de se sentir vulnerável, de encontrar formas genuínas para se envolver no verdadeiro diálogo com as organizações apoiadas e outras partes interessadas, além de criar sistemas sustentáveis para compartilhar informações com o público. Os líderes de fundações entrevistados disseram que, embora tenham de enfrentar um ou mais desses desafios, eles podem e devem ser superados.

Por exemplo, é necessário mais tempo para realizar o trabalho de transparência, mas os funcionários das fundações dizem que isso se torna uma rotina, uma parte de seus esforços para fazer melhor o seu trabalho e realizar a missão da fundação e, portanto, o investimento de tempo não é tão grande quanto as pessoas temem.

“A pergunta clássica que recebemos [sobre a participação na mídia social] é ‘Bem, parece ótimo, mas onde vou encontrar tempo?’”, observa Stephen Downs, da Robert Wood Johnson Foundation. “Eu tendo a responder, especialmente aos gestores de programas, dizendo: ‘Olha, você precisa se manter atualizado na sua área? Você precisa saber quem são os pensadores mais interessantes em determinados tópicos? Bem, provavelmente não há uma forma mais eficiente para fazer isso do que passar algum tempo nas mídias sociais’.”

## MOBILIZANDO O APOIO DA LIDERANÇA

Foi unânime a opinião de que, para um investidor social se tornar transparente, é essencial mobilizar o apoio da liderança. Todos os funcionários de fundações entrevistados observaram que suas diretorias e lideranças executivas não apenas davam suporte à ideia de esforços de transparência, mas realmente os incentivavam.

“Em primeiro lugar, e acima de tudo, [a transparência] tem início com uma conversa com sua diretoria”, diz Belen Vargas, da Weingart Foundation. “Até que

ponto eles se sentem à vontade com isso? Mostre a eles alguns exemplos do espectro da transparência, explicando que as mudanças não precisam acontecer de uma só vez. Você pode fazer isso gradualmente.”

São muitas as vantagens de se tornar uma organização mais transparente: os funcionários passarão menos tempo explicando suas metas, as solicitações de apoio serão mais direcionadas, o investimento será melhorado, os funcionários terão relacionamentos mais sólidos e mais confiança das partes interessadas. Além disso, os aprendizados interno e externo serão facilitados. Tanto o investidor social quanto o campo social se beneficiam.

Vamos concluir a publicação com alguns conselhos valiosos de um diretor executivo:

“Não hesite em realizar esforços para se tornar mais transparente”, diz Rob DiLeonardi, da VNA Foundation. “Vá em frente, respeitando seu próprio nível de conforto. Comece pequeno, mas faça alguma coisa. Quanto mais os investidores sociais puderem ser transparentes, melhor será para todos nós da área e, melhor ainda, para os próprios investidores sociais que estejam nessa transição. Eu não vejo um lado negativo.”

## ETAPAS DE AÇÃO

Adote os passos a seguir para começar a orientar a sua organização em direção a mais transparência.

- Consulte o [glasspockets.org](http://glasspockets.org) para saber mais sobre os esforços de transparência dos investidores sociais e analise os indicadores de transparência [Who Has Glass Pockets?](#) para medir o quanto a sua organização é de fato transparente.
- Veja no item [Caminhos para a Transparência](#), na página 11, as etapas de ação que acompanham os tópicos cobertos nesse guia.
- Leia e ouça essas fontes para aprender mais sobre transparência e prestação de contas:
  - **Estudo** do Center for Effective Philanthropy sobre a importância que a transparência do investidor social tem para as organizações apoiadas
  - **Relatório** do European Foundation Center
  - **Webinar**: criação de uma cultura de transparência na sua organização.



© Copyright 2014 GrantCraft. All right reserved. Reprinted with permission.

© Copyright 2014 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.



GrantCraft is a service of the Foundation Center.  
For more information, please visit [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)

Grantcraft é um serviço do Foundation Center.  
Para mais informações, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)



[www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)