

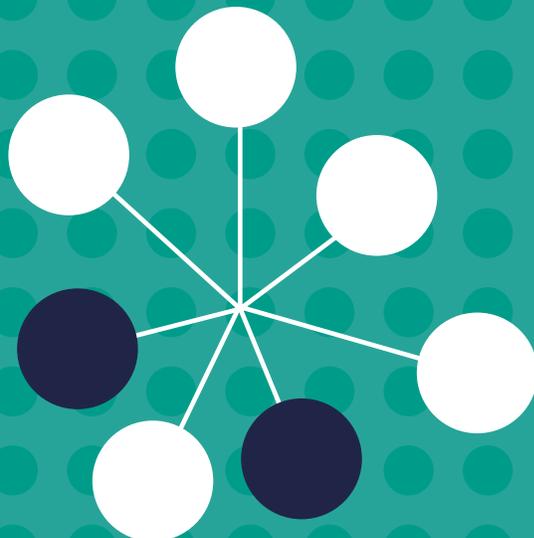
2013
PRACTICAL
WISDOM
FOR FUNDERS

grantcraft

ESTRATÉGIAS DE SAÍDA

Finalizando programas e
investindo em relacionamentos

- 6 Apresentação
- 8 Ciclos naturais da vida
- 10 Iniciando uma parceria para finalizá-la
- 16 Decidindo terminar uma parceria
- 19 Oferecendo apoio
- 24 Administrando a transformação
- 28 Comunicação: um ingrediente necessário
- 31 Depois do encerramento da parceria
- 34 Nove práticas úteis



www.grantcraft.org

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

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.

Colaboradores

Uma doação do legado do The Diana, Princess of Wales Memorial Fund permitiu o desenvolvimento deste guia.

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:

Agnieszka Sawcsuk	Jane Forman	Bernard van Leer Foundation	New Eurasia Foundation
Alejandra Sarda-Chandiramani	Janice Petrovic	Bertelsmann Stiftung	Open Society Foundation
Alexander Thamm	Kate Stewart	BonVenture Gmbh	Rockefeller Brothers Fund
Andrew Cooper	Lidia Kolucka-Zuk	Charities Aids Foundation	The Atlantic Philanthropies
Andrey Kortunov	Lisa Jordan	European Cultural Foundation	The One Foundation
Borislav Petranov	Lisa Suchet	Firelight Foundation	The Diana, Princess of Wales Memorial Fund
Christopher Harris	Maite Garcia Lechner	Fondazione Monte dei Paschi di Siena	The Tubney Charitable Trust
Cinzia Guccini	Maria Chertok	Foundation for Democratic Youth	Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe
Dorothee Vogt	Paola Bernal Fuentes	Foundation for Poland	UK Community Foundations
Eoghan Stack	Peter Laugharn	Fundación Luis Vives	
Erwin Stahl	Rita Galambos	Körber-Stiftung	
Eva Varga	Sarah Ridley	Kvinna till Kvinna	
Eva Zillen	Steve Solnick	Mama Cash	
Gerald Labitzke	Zanele Sibanda Knight	Nationwide Foundation	
Gerry Salole	Zsofi Lang	NESsT	
Haki Abazi			

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.

SOBRE O EUROPEAN FOUNDATION CENTRE



O European Foundation Centre, fundado em 1989, é uma associação internacional que representa os investidores financeiros de benefício público e os financiadores corporativos ativos na área de filantropia na Europa e além. O centro desenvolve e busca atividades segundo quatro principais objetivos: criar um ambiente legal e fiscal que seja favorável; documentar o cenário do investidor social; construir a capacidade dos profissionais do investidor social; e, promover a colaboração entre os investidores sociais e entre os investidores sociais e outros atores.

Estratégias de Saída

Finalizando programas e investindo em relacionamentos

6 Apresentação

8 Ciclos naturais da vida

Os investidores sociais interrompem parcerias de financiamento e de programas operacionais o tempo todo. Diferentes investidores precisam lidar com diferentes tipos de término de parceria, mas todos acham difícil administrar essas transições, algo que pode estar relacionado às emoções envolvidas tanto nos processos de início quanto de encerramento dos investimentos. Eles podem aprender com a experiência de filantropos de risco nessa área ou com as instituições que preveem o término de suas atividades.

10 Iniciando uma parceria para finalizá-la

Considere o encerramento de uma parceria desde o seu início; pense antes de agir; tenha uma conversa prévia e aberta sobre prazos e tomada de decisão sólida; seja honesto sobre os motivos e a gestão das emoções. Esses são alguns dos ingredientes para bons termos de parceria, que devem estar presentes desde o seu princípio.

16 Decidindo terminar uma parceria

Os investidores sociais devem se esmerar no processo de decisão do término de uma parceria, quer ele tenha sido previsto ou não desde o princípio, prevendo estratégias adequadas que serão acompanhadas por uma boa comunicação interna e externa.

19 Oferecendo apoio

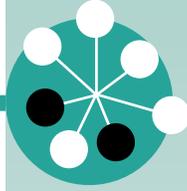
Dependendo do motivo do término da parceria, da natureza da intervenção e do seu contexto, uma decisão como essa se desenvolverá conforme um determinado cenário, dentre vários possíveis. Diferentes cenários acompanham diferentes estratégias e, em cada estratégia concreta de encerramento da parceria, as escolhas são feitas com o objetivo de dar suporte específico para que os resultados obtidos sejam duradouros e para fomentar uma transição respeitosa dos relacionamentos.

24 Administrando a transformação

O término de parceria é um processo de transformação para todos os envolvidos. Trata-se de muito mais do que apenas um exercício financeiro, e é preciso competência para gerenciá-lo. Quando feito corretamente, pode ser inspirador e compensador.

28 Comunicação: um ingrediente necessário

A qualidade do término de uma parceria depende muito da qualidade da comunicação e do momento em que ela acontece. Uma coisa é certa: a atenção constante com a comunicação é essencial em qualquer relacionamento de investimento social, do começo ao fim.



31 Depois do encerramento da parceria

Em alguns casos, os financiadores continuam deliberadamente conectados a antigos parceiros e organizações apoiadas. Em outros, eles precisam ir atrás das antigas organizações apoiadas para atender a exigências administrativas. A consideração sobre o relacionamento após o término da parceria deve ser integrada a todo o processo de encerramento dela.

34 Nove práticas úteis

Um resumo dos ingredientes para bons termos de parceria

ARTIGOS ESPECIAIS

12 Mapeando a distribuição do financiamento

15 Exemplo real – prazos em investimentos de base

20 Exemplo real – como os investidores sociais executores de programas os finalizam

23 Exemplo real – mesmo a crise traz oportunidades

25 Exemplo real – entregando uma marca

27 Lições aprendidas – deixando um arquivo

32 Aprendendo com investidores que preveem o encerramento de suas atividades

36 Bibliografia comentada sobre termos de parceria, transições e o seguir adiante

Este guia explora os termos de parceria. Quer você seja uma Organização Não Governamental (ONG) intermediária ou meio (re-granting), um investidor social familiar que administra seus próprios programas, um grande investidor social corporativo, um pequeno filantropo de risco ou uma combinação desses tipos, as finalizações de parceria são inevitáveis — os financiadores seguem em frente, e os relacionamentos com as organizações apoiadas, parceiros ou organizações que recebem investimentos mudam no decorrer do caminho. As decisões e estratégias de conclusão de parceria são complexas e, embora a diversidade de experiências (ainda) não tenha produzido um modelo definitivo, podemos recomendar algumas práticas.

Baseado no guia *GrantCraft* publicado em 2007 sobre práticas de término de parceria, este guia foi escrito por Russell Kerkhoven e Rosien Herweijer, e editado por Marianne Johnston. As ilustrações foram feitas por Mark de Koning, www.organisatiecreativiteit.nl/system/en.

O *The Diana, Princess of Wales Memorial Fund* deu suporte ao desenvolvimento e à publicação deste guia, por meio de uma doação do legado.

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 conjunto do *Foundation Center* nos Estados Unidos e do *European Foundation Centre* na Bélgica. Para obter mais informações, acesse www.grantcraft.org.

Para acessar este guia online em inglês e outras informações, visite a página do *GrantCraft*: 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.

© Copyright 2013 *GrantCraft*. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.

Apresentação

A série de publicações Grantcraft, produzida pelo Foundation Center, surpreende pela simplicidade combinada com profundidade com que trata temas de grande pertinência, atualidade e praticidade para o investimento social privado. Por esta razão e pela qualidade de seus conteúdos, o GIFE vem traduzindo alguns de seus números, com o intuito de oferecer a seus associados e parceiros em geral, maior acesso aos temas e ao modo com são abordados, em um sentido muito prático, flexível e efetivamente aplicável. E não por isso menos densos e reveladores.

Inspirados por essas percepções, tomamos a decisão de traduzir este guia “O momento de os investidores seguirem em frente: finalizando programas e investindo em relacionamentos”, que aborda a difícil decisão de terminar programas, parcerias, investimentos em outras organizações, ou mesmo saída de investidores de países e regiões. Entendemos que quase todos os investidores sociais já passaram por isso (ou passarão em algum momento) e podemos imaginar os desafios e dilemas enfrentados nesse momento, por que não dizer, de construção de relacionamento.

Para dar visibilidade às alternativas construídas por diversos investidores sociais a partir de erros e acertos, trazemos aqui traduzido, com o apoio do Instituto C&A, mais este guia da série Grantcraft do Foundation Center, que contou com o apoio do The Diana, Princess of Wales Memorial Fund para sua elaboração. “Foundations moving on: Ending programmes and funding relationships” apresenta

abertamente situações em que investidores sociais precisaram finalizar programas, encerrar suas operações, e as estratégias que desenvolveram para fazer essa saída da maneira mais responsável possível. A partir de um processo cuidadoso de aprendizado, entregam boas orientações como a importância de deixar um legado, de investir em programas que gerem transformação e autonomia dos beneficiários, de reconhecer coletivamente essas transformações e a participação de cada envolvido, de comunicar sempre e de forma clara, franca e consistente, e de usar os resultados dos processos de avaliação para embasar tais alternativas.

O GIFE acredita que o investimento social tem todo o potencial e instrumentos para construir parcerias sustentáveis e desenvolver estratégias de encerramento de programas responsáveis. Não há melhor forma de aprimorar esse potencial e sua prática do que compartilhar informações, aprendizados, experiências, sucessos e fracassos. É por aí que vamos.

Ciclos Naturais Da Vida

Os investidores sociais interrompem parcerias de financiamento e de programas operacionais constantemente. Diferentes investidores sociais precisam lidar com diferentes tipos de encerramento de parceria. Pode envolver desde o fim de um projeto ou programa financiado ou implantado pelo investidor social até a saída de toda uma organização ou rede mantida ou operada por ele. Na verdade, os investidores sociais podem até mesmo deixar todo um campo de atuação ou mesmo um país.

O motivo para os investidores sociais finalizarem uma parceria também varia: no caso daqueles que preveem o encerramento de suas atividades, as razões são existenciais; em outros casos, pode se tratar de mudança de estratégia global ou de redução de investimentos (ou ambos). Os investidores sociais também podem interromper uma parceria de financiamento porque faz parte de seu modo de

“Não é uma ciência, mas o processo pode ser bastante complexo.”

operação: os filantropos de risco, por exemplo, fazem investimentos sociais para poderem deixá-los. Uma parceria também pode ser interrompida porque a organização apoiada tem um desempenho pior ou abaixo do esperado. Por fim, o ambiente operacional pode mudar drasticamente a ponto de impossibilitar o financiamento ou as operações futuras.

Encaminhando-se para uma boa prática de término de parceria. A boa prática de finalização de parceria não parece ser algo simples: “Não é uma ciência, mas o processo pode ser bastante complexo”, disse um especialista de uma fundação. Muitos profissionais do setor de investimento social testemunharam que administrar um término de parceria pode ser uma tarefa muito mais complexa do que se imagina. Embora seja parte da filantropia, o fim de parcerias em programas e investimentos sociais não é um tema muito discutido. Como afirmou um executivo que já presenciou diversas situações dessas, “Os termos de parceria são como aposentadoria — naturais, inevitáveis e geralmente bem merecidos, mas dificilmente

uma fonte de prazer ou entusiasmo”.

Sem uma sólida base para definir o que seria uma boa prática em diferentes tipos de término de parceria, os peritos usam o método de tentativa e erro. No geral, parece que as finalizações que logram sucesso estão ligadas às relações e ao legado deixado: “Um término de parceria bem-sucedido em um campo envolve a implantação de um processo que respeite o relacionamento entre o doador e os integrantes do projeto e que promova a sua sustentabilidade”, conclui um profissional que, como consultor, analisou termos de parceria em diferentes áreas. Embora haja casos bem sucedidos, muitos financiadores, intermediários, organizações apoiadas e observadores admitem que é difícil encontrar exemplos realmente bem administrados. Os termos de parceria podem falhar em termos de “respeito” ou de “sustentabilidade” e, em alguns casos, nas duas dimensões.

A sua função e as suas ambições e a maneira como você as comunica influenciam o processo de término de parceria. Analisando a prática de finalização de parcerias de sua fundação, um executivo costuma incentivar seus colegas a especificarem suas funções em termos de mudança: “Se você considerar o seu trabalho apenas como a ação de fazer e gerenciar doações, em vez de considerá-lo um criador de mudança, [...] acabará criando relacionamentos bastante longos e, ao rompê-los, terá a impressão que não está sendo justo”.

O mundo emocional e interligado dos inícios e termos de parceria. A filantropia, seja ela estratégica, catalisadora ou simplesmente usual, parece misturar emoções com instinto e racionalidade. Os inícios influenciam os termos de parceria de muitas formas. Nem todas as decisões iniciais são tão racionais quanto parecem: “Os conselhos e os curadores ficam mais entusiasmados com coisas novas, inovadoras e brilhantes” é uma expressão típica de uma preocupa-

ção bastante comum. Geralmente, os inícios trazem bons sentimentos: encontrar um parceiro, fazer um bom negócio, entrar em um país ou campo novo traz sentimentos de esperança, alegria e satisfação.

Os termos de parceria também envolvem emoções: “Temos alguns poucos exemplos de encerramento, alguns dolorosos e um ou dois bons”, disse um profissional. Embora os termos também possam envolver sentimentos positivos do financiador, esses sentimentos normalmente se misturam com ansiedade, dor, culpa e perda. Uma executiva que administrou diversas situações em que investidores retiraram-se de países acredita que há “muitos sentimentos improdutivos envolvidos nos inícios e nos termos de parceria” e acrescenta: “Deve se tratar de empatia”. Os profissionais do setor também enfatizam que, no caso dos termos de parceria, a honestidade durante o processo inicial e a comunicação dos verdadeiros motivos funcionam melhor: “Qual é a verdadeira finalidade da doação”? Nem sempre encontramos a resposta em documentos, já que ocasionalmente as doações são feitas para finalidades secundárias [...], então, você precisa ser claro e estar totalmente seguro sobre o objetivo principal da doação. Caso contrário, é difícil responder à pergunta: ‘Você já passou o tempo suficiente de envolvimento’?”

Não se trata apenas de membros do conselho e gestores tomando decisões com base em uma combinação de racionalidade e sentimentos. Os representantes de programa e os gestores de portfólio geralmente se envolvem bastante. A opinião geral é a de que alguém estreitamente ligado ao início de uma parceria não está em uma posição sólida (emocionalmente) para finalizá-la. “A aposentadoria de um representante sênior nos permitiu terminar esse programa”, disse o diretor de uma fundação. “É complicado esperar que a pessoa que deu início e desenvolveu uma parceria seja encarregada de sair dela [...], pois é doloroso, e as emoções podem prejudicar a comunicação”, sugeriu outro executivo que administrou diversas saídas de país de fundações. Em algumas fundações, a programação do portfólio segue as políticas de RH, como testemunha um gerente: “Quando um representante deixa um programa depois de vários anos, decidimos se continuamos naquele campo ou não”.

Na prática das fundações, os inícios de parceria parecem receber muita atenção, provavelmente mais do que os termos: “Segundo minha experiência, as fundações estão tão ocupadas, gastando 90% de seu tempo avaliando as solicitações de doação, que não têm tempo de pensar sobre mais nada”, disse um deles. Entretanto, outro profissional sugeriu que não se trata do tempo gasto. Se você incluir considerações sobre o provável término de sua parceria, você se torna mais explícito sobre

Sobre este guia

Este guia do GrantGraft se baseia na experiência de profissionais ligados a diversas fundações da Europa e dos Estados Unidos. Eles fazem parte da equipe de doadores de recursos ou de fundações operadoras e captadoras, concentrando-se em diversas áreas que variam de práticas de filantropia de risco a defesa de direitos humanos, bem como de apoio a movimentos. Algumas fundações que serviram de base para este documento são tanto receptoras quanto provedoras de doações.

Além das entrevistas com diversos profissionais, este guia também se baseia em literatura e em comentários postados em blogs, além das declarações de participantes de um seminário pela Internet, realizado em novembro de 2012.

isso desde o princípio: “Primeiro, gastamos muita energia com o processo de seleção porque se você considerar o trabalho conjunto nos próximos cinco ou sete anos, você realmente abre o caminho para um bom encerramento no futuro.”

Aprendendo com outros profissionais. Um experiente gerente de programa explica que as fundações de caráter perpétuo devem pensar da mesma forma que as instituições de caridade, cujo trabalho começa com um fim já estabelecido: “Antes de ser decidido que encerraremos as nossas atividades, eu não prestava muita atenção a isso, mas realmente acho que todos os investidores sociais deveriam pensar no que realizarão e como será o término de um investimento. Em uma instituição que encerrará as atividades, você precisa prestar muito mais atenção a isso. Algumas pessoas disseram ‘Bem, isso não se aplica a nós porque não somos uma instituição desse tipo que vai executar um trabalho e encerrar as atividades.’ Entretanto, todo investidor social precisa encerrar programas. Por exemplo, o conselho pode decidir que não faremos mais aquilo e que passaremos a outra coisa. Quero dizer com isso que não damos atenção à responsabilidade de sair de uma área apoiada ou de uma série de organizações é algo terrível.”

Nos encerramento de parceria, diferentes organizações filantrópicas parecem aprender umas com as outras. Em particular, as experiências de investidores sociais que são claros sobre os termos de investimento — instituições que preveem o encerramento de suas atividades e filantropos de risco — podem inspirar investidores sociais “comuns”.

Iniciando uma parceria para finalizá-la

Considere o término de uma parceria desde o seu início; pense antes de agir; tenha uma conversa prévia e aberta sobre prazos e tomada de decisão sólida; seja honesto sobre os motivos e a gestão das emoções: você deve reunir os ingredientes para um bom término de parceria desde o princípio.

Entretanto, como traduzir essas recomendações em práticas concretas? Quais são os comportamentos e ações necessários para um término de parceria adequado? No que faz sentido investir quando você quer desenvolver boas práticas de saída?

Planeje quando puder. “Pensar no término da parceria desde o início torna tudo mais fácil”, disse um profissional. Seguindo o mesmo raciocínio, o diretor de uma importante fundação comentou que: “Nos projetos ou programas que financiamos, não construímos estratégias para os termos de parceria desde o princípio. Então, quando eles acontecem, é sempre uma grande surpresa!” No entanto, tanto em fundações que preveem o encerramento de suas atividades quanto na filantropia de risco, os termos de parceria são uma parte das operações. O manual da *European Venture Philanthropy Association* aponta estratégias para planejar “o fim do relacionamento entre a *Venture Philanthropy Organization* e uma organização beneficiária de investimento depois de um período pré-estabelecido, quando a *Venture Philanthropy Organization* não puder mais agregar valor ou quando os objetivos do investimento tiverem sido alcançados”.

No caso de financiadores mais tradicionais, o fim pré-definido da parceria costuma ser a data final estipulada no acordo de investimento. Porém, muitos financiadores estendem o período de implementação e repetem as doações. Alguns estabelecem prazos para suas relações de investimento, e o período máximo de dez anos foi mencionado diversas vezes. Contudo, pré-estabelecer um prazo para um relacionamento ou uma parceria não é necessário nem suficiente para planejar o seu fim. Além disso, alguns investidores sociais consideram limitações de tempo algo impraticável. Alguns investidores que trabalham internacionalmente planejam uma presença por tempo limitado em um país, mas esse não parece ser o padrão. Os programas operacionais lançados por investidores sociais geralmente não têm um final pré-estabelecido. O executivo de uma fundação explicou: “Não desenvolvemos estratégias de término de parceria porque achávamos que nossa presença nesse campo seria por longo prazo e, em muitos lugares onde trabalhamos,

entendemos que buscávamos um impacto nacional, não local”.

Em um guia anterior do *GrantCraft* sobre termos de parceria, um profissional perguntou: “Não faz sentido construir o eventual término da parceria com a agência apoiada desde o início?”. Considerar o fim da parceria desde o começo na verdade faz sentido na maioria dos casos, embora não seja a prática padrão. Quando isso não é feito, as soluções ad hoc [para esta finalidade] prevalecem: “Provavelmente precisaremos reduzir nossos portfólios em 25% no próximo ano por causa dos cortes em todas as áreas”, disse o gestor de programa de uma fundação que financia programas de direitos humanos. “Provavelmente conseguirei atingir a meta interrompendo todas as doações com problemas de desempenho.”

Falar de estratégia. Para pensar no término de uma parceria em conjunto com um conselho ou equipe de gestão, você precisa ser estratégico e estar preparado. A diretora-executiva de uma fundação com data para encerramento de seus aportes coloca a questão assim: “Financiamos diversas iniciativas e investimentos em novas ideias que só surgiram porque todos tinham o término da parceria em mente.” Ela afirmou que “Ter um plano de término de relacionamento, mesmo que não seja exato, abre espaço para o pensamento estratégico.” Outro executivo acrescentou: “Se você não souber o que quer, não pode esperar que suas organizações apoiadas ofereçam o que você procura. Então, as coisas podem não ir bem porque no começo você não definiu o que é necessário dos dois lados e o que você tem a oferecer”.

O diretor de uma fundação mencionou a orientação dos administradores e suas ambições para fazer contribuições significativas. Os administradores estavam pensando muito sobre um legado. Eles não queriam chegar ao fim e dizer: “Bem, financiamos vários pequenos projetos ótimos”. Eles queriam poder dizer: “Bem, realmente fizemos algo”. Então, adotaram a estratégia de se concentrar em dois campos nos quais realizações realmente palpáveis eram possíveis.

Pensando no legado. Um exercício interessante para qualquer equipe de gestão ou de programa seria fazer o que essa fundação que encerraria suas atividades fez: “Um de nossos administradores nos incentivou a pensar como seria o obituário de um de nossos apoiadores, e colocamos nossas ideias no papel. Foi um exercício interessante que realmente nos ajudou a identificar o que gostaríamos de ser... Como articulamos essa visão ou sonho para nós mesmos? O que gostaríamos que as pessoas dissessem daqui a vinte ou cinquenta anos, quando analisassem a história de nossa fundação?” Um gerente de programa que finalizou parcerias em diversos países resumiu: “Discutir, discutir e discutir sobre o término da parceria, mesmo antes de saber quando ele acontecerá, já que isso ajuda a preparar o caminho, quando necessário”/

Ingredientes para um legado duradouro.

Você precisa pensar sobre o que fará com que o seu legado dure, qualquer que seja ele. Para um legado duradouro, alguns acham que são necessários tijolos e prédios, outros buscam construir organizações saudáveis ou empreendimentos sociais, ou ainda ambientes regulatórios e normativos adequados. Há os que enfatizam que a mudança duradoura vem da construção de competências, líderes ou movimentos. As ideias sobre o que cria um legado duradouro para um investidor social são várias. Um diretor comentou: “Nessa região, para criar um legado duradouro, você precisa investir na criação de um ambiente regulatório para a sociedade civil, assim como em infraestrutura — prédios reais que sejam verdadeiros marcos e que economizem os custos recorrentes (aluguéis) das ONGs”. Outro diretor observou que “... interrompemos diversos planos de microcrédito administrados por ONGs, mas, depois que os doadores deixaram a parceria, eles se transformaram em bancos privados [mais corruptos e menos acessíveis] porque não conseguimos lidar com as brechas jurídicas.” Outro comentário afirmava que “O término de parceria pode ser um sucesso se a organização estiver de pé, em operação e atingindo suas metas, [...] gerando o maior impacto social possível e se for autossustentável em termos financeiros”.

Opções, mas não uma regra. Um ex-diretor regional que interrompeu suas parcerias em diversos campos em diferentes países refletiu: “Podemos estar supervalorizando a sustentabilidade das organizações — o investimento em uma área não precisa vir por meio de uma organização sustentável. As pessoas seguem em frente e levam as lições que aprenderam— elas podem se tornar melhores catalisadoras da mudança com o passar do tempo. É um legado mais duradouro do que plantar uma árvore”.

Da mesma forma, há vantagens e desvantagens em deixar “tijolos”: no caso de uma rede de ONGs, um prédio pode fazer sentido porque permite a economia de custos recorrentes (aluguel) e pode gerar renda não comprometida. No entanto, para uma pequena comunidade, pode ser inviável manter um prédio escolar e, se o governo não investir em professores, a construção perderá seu valor.

Tornar explícito o que está implícito. Do ponto de vista da mudança sustentável, influenciar um campo amplo usando um portfólio de intervenções é algo ainda mais complexo. “São necessárias ferramentas para medir impacto e sustentabilidade. E as

“Um de nossos administradores nos incentivou a pensar como seria o obituário de nosso investidor social.”

ferramentas que usamos hoje são as teorias de mudança, os indicadores de impacto e os mapeamentos de resultado. Até que ponto estamos próximos [de nossa meta]? Como podemos medir isso? Depois de a meta ser atingida, chega-se ao ponto final.”

Além de observar como as intervenções que você desenvolve ou apoia levam à mudança, é necessário que uma teoria de mudança fundamente aquilo que a fará durar. Às vezes, uma mudança implica a alteração no comportamento das pessoas. Geralmente, uma organização ou rede pública ou privada precisa conseguir fazer algo, fornecer um produto ou prestar um serviço por um longo período de tempo. Para tanto, normalmente é necessária uma estratégia de sustentabilidade financeira. Quando pensam em legado, os investidores sociais podem descobrir que há uma teoria de mudança implícita à forma como trabalham. Sintetizar essa teoria pode ajudar a identificar o que é necessário para sustentar a mudança gerada depois do término da parceria.

Levando a distribuição do investimento social em consideração. Embora como investidor social individual você possa ter seus próprios prazos, você precisará trabalhar com diversos outros atores e seus respectivos prazos. A maneira como a intervenção se encaixa nesse ambiente ou se o projeto piloto que você começou será escolhido pode não depender totalmente da sua ação.

Mapeando a distribuição do financiamento

Para saber mais sobre o que está acontecendo e quem está fazendo investimentos sociais em determinado campo ou área geográfica, há um número crescente de opções que foram desenvolvidas, por exemplo, pelo *Foundation Center*, com informações globais, ou pelo EFC, com foco na Europa, ou ainda pela *Bundesverband Deutsche Stiftungen*, com dados locais da Alemanha, dentre outros.

Os investidores sociais também podem explorar as redes (in) formais, nacionais ou mundiais. Na Europa, o cenário de fóruns de investidores sociais cresce rapidamente (como o *ARIADNE*), e as redes apoiadas pela EFC, por exemplo, servem para compreender melhor a distribuição do investimento social.

Se quiser utilizar os recursos de outras partes, essas partes não precisam apenas existir, mas também querer participar. Entender como uma rede de investimento social específica se relaciona com as suas ideias e legados — e como essa relação influencia no término da parceria — é um processo crucial, que requer muita reflexão. “Acho que, de alguma forma, o bom término de uma parceria depende de se a instituição se vê e é vista como um investidor social ou catalisador de mudança com uma posição em uma parte específica da rede”, disse um executivo.

Profissionais experientes sabem quem está fazendo mais financiamentos em determinado país ou campo e como esses investidores sociais tendem a trabalhar. Eles mantêm uma lista mental de potenciais parceiros de investimento e cultivam relacionamentos com colegas que compartilham seus interesses. Um investidor social argumentou que faz sentido pensar em “quem poderia se interessar pelo seu projeto ou doar mais dinheiro um pouco mais adiante.” De forma mais geral, os investidores sociais “precisam ter relacionamentos com outros investidores”, completou ele. “É necessário entender que, de alguma forma, você é um diretor de desenvolvimento ‘sombra’.”

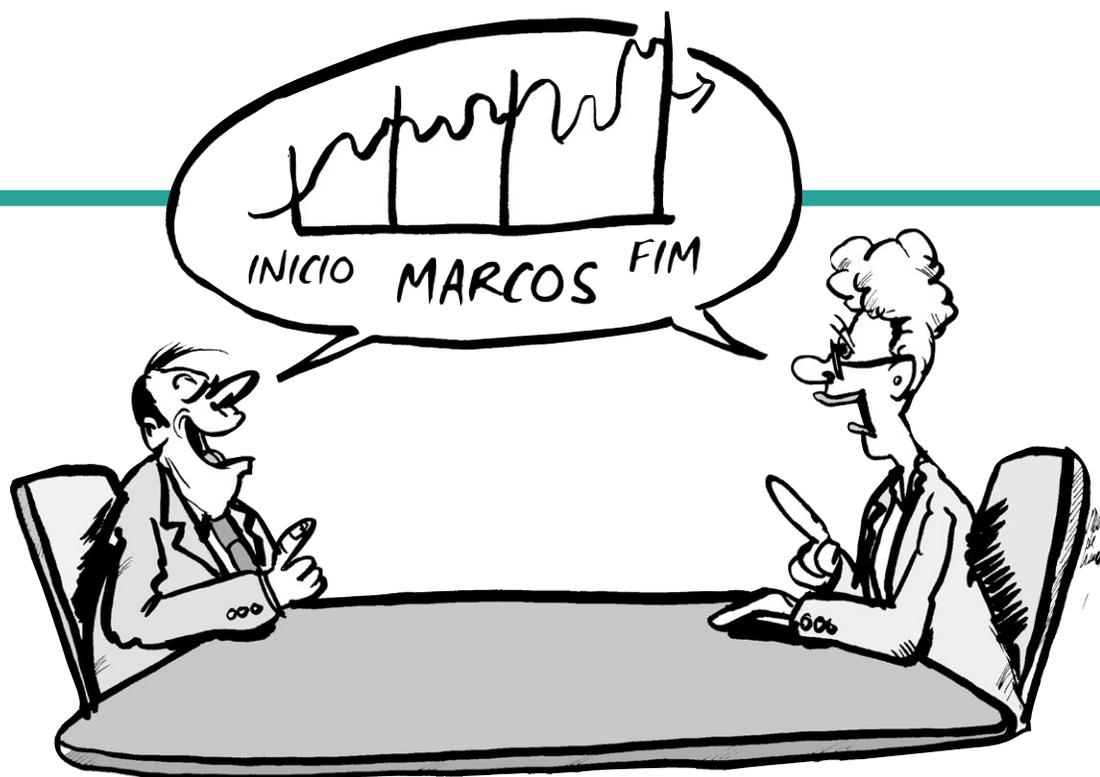
Em alguns campos, a distribuição do investimento social é considerada bastante volátil, insegura e requer um compromisso de longo prazo, como comentou um executivo: “Quando você apoia ativida-

des de direitos humanos ou a mídia independente, até certo ponto a filantropia local pode compensar o término de parceria com doadores estrangeiros, mas então, de repente, a maré política pode mudar e não haver mais financiamento nacional, mesmo que a economia esteja bem”

Antecipando. Embora você talvez queira planejar o término da sua parceria, às vezes esse planejamento pode não ser viável por existirem muitos fatos desconhecidos. Ainda assim, é possível pensar por “antecipação”. Desde o início, você pode expor a inevitabilidade do término de uma parceria em uma área, de um relacionamento de financiamento ou de um programa com as organizações apoiadas, parceiros externos e internos, administradores, membros do conselho e funcionários (do programa). “Antecipar” faz com que o fim da parceria de investimento seja parte do diálogo constante, tanto internamente quanto com parceiros, sem a necessidade de planejar todos os detalhes desde o início: “Você não pode planejar um término de parceria desde o seu princípio, mas você pode falar dele como parte do processo”, disse um especialista em treinamento para empresários do setor social. Incorporar o assunto do término da parceria à conversa pode reduzir a complexidade e a incerteza que geralmente dificultam os finais.

É essencial que esse diálogo seja administrado e ocorra no momento certo. Apesar de ser necessário que o término da parceria faça parte da agenda, ele não deve ser o único assunto. Os profissionais sinalizam que anunciar repetida e publicamente o fim de uma parceria, sem um prazo ou um plano, pode ser contraproducente: “Um investidor internacional dizia o tempo todo que só participaria da parceria por um breve período de tempo, mas nunca disse quando exatamente planejava deixá-la. Quando isso finalmente aconteceu, foi uma enorme surpresa, difícil de ser administrada.”

Estabelecendo prazos. “Geralmente, os prazos não fazem parte das agendas dos investidores sociais. Segundo uma organização apoiada, que depois se transformou em uma investidora social, “Na maioria dos programas em que nos envolvemos (...) não havia um cronograma específico para as organizações apoiadas.” O gerente de uma fundação disse: “Nunca trabalhamos com prazos. As doações ocorrem por um período determinado, e elas podem ser repetidas. Quando um representante de programa deixava a parceria — o que costumava acontecer após cerca de seis anos — revíamos o portfólio e o término de diversas relações investidor social-organização apoiada”.



Embora as solicitações de propostas anuais ajudem os investidores sociais a selecionarem as mais promissoras, quando as organizações são apoiadas por vários anos consecutivos, esse financiamento repetido pode facilmente criar expectativas de desenvolvimento de um relacionamento de investimento mais próximo. “Apesar de trabalharmos com financiamentos de projeto por tempo limitado, as organizações apoiadas têm expectativas em longo prazo”, disse um gestor de programa. *ment objectives have been achieved.*”

Independentemente do tipo de investimento, alguns diretores estão convencidos de que prazos curtos ou fixos são a melhor abordagem a ser seguida. Os filantropos de risco tendem a seguir essa linha de pensamento: “Se você não tiver um cronograma, não está pensando no término da parceria.” Segundo um deles, “Normalmente, fazemos investimentos com base em planos de negócios ou planos estratégicos de três anos. Qualquer prazo menor torna-se muito parecido com um plano de trabalho, e é difícil ter uma visão estratégica. Já em um período maior do que três anos, como o ambiente externo, em geral, muda muito rapidamente, o plano pode ficar desatualizado. Ai você fica com um plano e um contrato de investimento que talvez não façam mais sentido”.

Os investidores sociais que preveem o término de suas atividades normalmente trabalham com prazos, inclusive de seu próprio encerramento. Um executivo disse: “São necessários de dois a três anos para criar seu modelo, realizar sua fundação, seus relacionamentos e suas áreas de concentração.

“Apesar de trabalharmos com financiamentos de projeto por tempo limitado, as organizações apoiadas têm expectativas em longo prazo.”

Digamos que durante os dois ou três anos iniciais a situação ainda está um pouco confusa. Considerando mais sete anos de trabalho duro, já se foram dez anos. Mas você também precisa de um período no fim e, então, assim que o impacto e o sucesso começam a se tornar reais, você prolonga a aposta por mais dois anos e diz ‘vamos encerrar o projeto.’” Em outro exemplo, ficou claro, desde o início, que o fundo se esgotaria em dez anos. Com cinco anos de existência, sua gestão foi transferida para uma rede que sentia uma grande urgência em planejar o inevitável desde o início: “Quando assumimos, depois de cinco anos, logo começamos a planejar o término da parceria”.

Quando os prazos fixos não são viáveis. Embora alguns investidores sociais trabalhem deliberadamente com prazos fixos, várias organizações filantrópicas estabelecidas informaram que preferem seguir uma abordagem diferente e mais diversificada. “Temos um horizonte de longo prazo: começamos um programa e depois vemos como ele

“Mesmo que você não coloque um fim a um projeto, você sempre deve deixar claro algum tipo de prazo.”

se desenvolve. Muitos investidores sociais operacionais dizem que fazem isso por três ou por seis anos, mas na nossa fundação nunca estabelecemos antecipadamente os prazos de um programa. No entanto, acredito que, mesmo que você não coloque uma data para o fim de um projeto, você sempre deve deixar claro algum tipo de prazo e torná-lo obrigatório para todos os envolvidos – seus conselhos e seu chefe de departamento – pelo menos, para reavaliar um programa.”

Sobre a mesma questão, uma investidora social do setor de direitos humanos observou que “Estabelecer a duração de uma relação de investimento indistintamente não reconhece a diversidade geográfica e temática, levando apenas a expectativas...” Ela disse ainda que “Às vezes, vemos as organizações apoiadas gastando muito tempo e energia para obter exceções e extensões ao último contrato, deixando de se concentrar no seu processo de trabalho principal”.

Você pode ter flexibilidade em relação à duração de uma parceria se se propuser a revisar a sua estratégia ou se combiná-la a uma revisão do portfólio, analisando os números operacionais, o impacto e o que é necessário para chegar à escala pretendida. Uma organização de filantropia de risco realiza

sistematicamente revisões anuais de portfólio.

Não há uma ciência exata em relação a qual prática seguir para a definição de prazos. Alguns afirmam que as particularidades do setor estabelecem os prazos: “Se sua meta for erradicar a poliomielite, você deve prever de dez a quinze anos, mas apoiar a adaptação à mudança climática pode levar cinquenta anos”, sugeriu um executivo sênior. No contexto de um conflito político, outro profissional observou que o apoio a um diálogo entre pessoas de diferentes nacionalidades e etnias pode levar a um sucesso em curto prazo, mas a promoção de colaboração em tópicos comuns (por exemplo, meio ambiente), apesar de demandar muito mais tempo, pode ter um impacto muito mais duradouro sobre a paz e a estabilidade.

O conhecimento prático mostra que trabalhar com prazos para programas, dentro de diferentes setores ou mesmo dentro de um país, é um bom artifício. Mas usar um prazo único e fixo para todos pode prejudicar o propósito.

EXEMPLO REAL

Prazos em investimentos de base

Assim como para as fundações que preveem o término de suas atividades e para a filantropia de risco, os cronogramas parecem ser cada vez mais uma prática padrão também para os investimentos de base, inclusive em setores nos quais os investimentos são difíceis, como o de direitos humanos.

Um investidor social baseado na Europa investe em organizações nacionais focadas nos direitos das mulheres em diversos países, com a principal meta de apoiar a formação de movimentos femininos no mundo todo. Depois de uma revisão estratégica em 2008, o investidor mudou completamente seu foco, passando de financiamento a eventos e projetos para financiamento de base. Um representante de programa comentou como essa mudança afetou o apoio às organizações de mulheres: “Para muitos, já fazíamos investimento de base, mas raramente discutíamos de forma explícita a questão de prazos. Em alguns casos, estávamos oferecendo esses fundos para movimentos femininos por um tempo relativamente longo, mas, se continuássemos a investir em todos eles por vinte anos, não haveria espaço para começarmos novos investimentos. Então, decidimos desenvolver uma estratégia e estabelecemos um prazo de dez anos, que seria o tempo máximo para o relacionamento de financiamento”.

No caso de uma determinada organização feminina com desempenho muito bom, isso significava que, em 2010, o investidor começaria um diálogo com a intenção de finalizar a parceria após 24 meses. O investidor levantou duas questões centrais:

O que vocês precisam de nós que nenhum outro investidor social poderá oferecer e que, ao mesmo tempo, vai prepará-los para nossa ausência daqui a dois anos? Considerando a natureza flexível de nosso investimento, o que é necessário fazer para substituí-lo? Como encontrar outra fonte?

Em resposta à primeira questão, ficou decidido investir em equipamentos de informática, pois a organização apoiada achava que teria dificuldades em levantar fundos para esse objetivo com outra fonte. Em relação à segunda questão, encontrar um “financiador substituto” não parecia ser uma opção. A organização decidiu tentar gerar renda, contando com a experiência do investidor em ajudar pequenos grupos e organizações

de mulheres a levantarem fundos localmente. Passados três anos, a organização de mulheres já ofereceu treinamento a nove grupos e atenderá mais oito organizações, prestando serviços para seu antigo investidor social. A organização expandiu seu escopo e passou a prestar os mesmos serviços a organizações apoiadas por outros investidores sociais, gerando, assim, um fluxo flexível de renda, que reforça a sua própria estrutura financeira.

Foi um final feliz, mas nunca foi um processo fácil: “A organização não entendia por que não podíamos mais financiá-la. Estava tudo indo bem, então, por que parar? Fui para a primeira reunião sentindo um nó no estômago. Você realmente precisa de tempo para explicar sua posição. Depois de um tempo, a organização entendeu que não a estávamos abandonando. Outro ponto importante foi que nosso presidente me apoiou”, disse o representante de programa da fundação original.

Em dois outros casos, as organizações não estavam apresentando um bom desempenho, e a fundação decidiu finalizar o investimento. “As duas parcerias acabariam em seis meses e escrevi às organizações dizendo que não renovaríamos, apresentando dez páginas de feedback bem detalhado, com critérios claros de desempenho, e explicando no que estavam falhando. Novamente, tive o apoio de nosso presidente. E esse suporte foi muito necessário porque as organizações apoiadas ficaram muito chateadas. As delas chegou a responder de forma muito emotiva.” Em um caso, a fundação achou que o desempenho do diretor executivo era um problema e compartilhou suas impressões com seus contatos no conselho. O conselho respondeu e corrigiu muitos dos problemas, o que levou à renovação da parceria. No outro caso, a antiga organização apoiada começou uma campanha ativa e muito bem-sucedida para conquistar um investimento alternativo.

“Apreendi que, se você oferecer financiamento de base para um movimento, é necessário conversar abertamente com as organizações apoiadas e com as parceiras sobre uma estratégia para quando você não estiver mais lá para financiá-las. Eventos e projetos têm um fim, mas, quando você oferece financiamento de base, precisa incorporar o tema do prazo ao diálogo.”

Decidindo terminar uma parceria

Estar preparado é o melhor ponto de partida para um término de parceria, mas até mesmo o planejamento mais cuidadoso precisa de flexibilidade. Isso quer dizer que, mesmo tendo se planejado, há um ponto em que é necessário tomar uma decisão final de interromper um programa ou sair dele.

Quer o término de parceria tenha sido previsto ou não desde o princípio, é necessário investir em uma decisão cuidadosa e prever estratégias adequadas, acompanhadas de boa comunicação interna e externa. Um entrevistado sugeriu que: “Na verdade, a qualidade da finalização de uma parceria é um bom reflexo da qualidade geral da gestão e da comunicação interna de um investidor social.” O término de uma parceria precisa de estratégias personalizadas, adequadas ao contexto, além de uma fundamentação.

Por que terminar uma parceria? As decisões de se retirar de um país ou campo, ou encerrar um programa – exceto pela expiração de um acordo de doação – geralmente são precipitadas por um ou mais dos seguintes motivos:

- Realização dos objetivos do investidor social.
- Reorientação estratégica devido a:
- Lições aprendidas a partir de uma reflexão geral sobre o desempenho de todas as operações de uma fundação;
- Redução inesperada de renda independente;
- Mudança nos interesses estratégicos de um doador ou de uma empresa investidora.

Quando sucessivas doações tiverem sido feitas e um projeto ou parceiro não apresentar um desempenho compatível com os padrões dos investidores, a expiração de um acordo de doação pode ser o momento de pensar no término da parceria. Os investidores sociais operacionais também podem cessar um projeto ou programa pelo mesmo motivo.

Às vezes, o término da parceria acontece por causa de:

- um colapso total do relacionamento de parceria (por exemplo, fraude);

- desastres naturais, ou causados pelo homem, bem como força maior que impeçam a continuação das operações.

Embora não sejam a causa ou o motivo, geralmente questões pessoais ou de equipe são o verdadeiro gatilho para os termos de parceria. Diversos executivos de fundações mencionaram que a saída do representante de programa foi a principal ocasião para rever e avaliar se estava na hora de encerrar apoios. Do ponto de vista dos parceiros, essa parece ser uma prática menos desejável: “Você sabe que deve temer qualquer mudança no quadro de pessoal”, disse uma organização apoiada.

Um observador de práticas de investimento social nota que a decisão sobre o término de parceria é essencial: “Por que o investidor social está encerrando seu envolvimento? Essa é a questão básica. É pelo motivo certo? Geralmente, não há uma análise crítica suficiente, ou honesta o bastante. Há diversas razões legítimas para terminar uma parceria, mas se a análise não for feita de uma forma franca, ou se não estiver clara, todo o restante será um problema...”.

Partes interessadas externas e internas. Dedicar o tempo necessário e envolva diferentes níveis de governança da fundação para tomar decisões melhores. Como uma gestora de programa explicou, “Conselhos que não se envolvem muito tomam facilmente decisões de se retirar de uma parceria e ficam facilmente satisfeitos consigo mesmos. Eles simplesmente saem buscando o próximo conflito ou campo para ‘fazer o bem.’”. Ao mesmo tempo, ela reconhece que a equipe do programa pode estar próxima demais das operações, o que a impede de ter uma postura estratégica. Geralmente, os executivos da fundação, os membros do conselho ou os administradores têm a responsabilidade de tomar decisões sobre terminar programas ou relações de financiamento, ou sobre se retirar de campos e países, mas a equipe do programa pode e deve participar dessas decisões.



É necessário que diferentes níveis de governança do investidor social se apoiem, independentemente de quem tome a decisão final. “Ter uma mensagem clara é tão importante quanto ter certeza que o conselho a entende... você precisa estar totalmente alinhado ao seu conselho”, disse um profissional da área. Na mesma linha, um financiador social experiente alertou: “Os administradores geralmente não se relacionam com as organizações apoiadas e não são a primeira linha de comunicação, apesar de que, quando elas conhecem os administradores, elas podem lhes telefonar e dizer: ‘Sua fundação acabará com a minha doação, você pode interferir?’ Não é papel dos administradores de uma fundação tentar adivinhar o que os funcionários estão pensando, entretanto, é certamente um dos papéis dos funcionários manter os administradores informados e ajudá-los a encontrar a melhor forma de comunicar a decisão tomada”.

As saídas de empreendimentos comerciais afetam os investidores, os funcionários e todas as partes envolvidas. Raramente os consumidores têm influência nessas decisões. Porém, quando você

“A triangulação de informações ajuda a revelar irracionalidades e contradições.”

financia atividades que servem ao bem público, a principal razão para o seu investimento envolve os beneficiários. Eles precisam ser considerados nas decisões de termos de parcerias. Um filantropo de risco explica: “Investimos em um empreendimento social que trabalha com evasão escolar e com crianças que são ignoradas em todos os tipos de sistema. No entanto, esse empreendimento não apresenta bom desempenho, e precisamos encontrar uma forma de terminar a parceria sem abandonar essas crianças novamente...”.

Um gerente que recentemente encerrou uma linha de financiamento estabelecida afirmou: “É muito importante pensar sobre a saída de um projeto...”

deixar seu pequeno mundo e colocar o projeto no contexto da instituição, dos envolvidos e do ambiente político.” É necessário refletir qual parte da decisão deve envolver *stakeholders* externos. Duas ONGs internacionais de investimento social envolveram seus parceiros na elaboração de um plano detalhado.

Avaliações e tomada de decisão. Muitos profissionais da área mencionaram que as informações fornecidas pelas avaliações alimentam as decisões de reorientação estratégica ou que as conclusões das revisões estratégicas implicam términos de relacionamento. Alguns sugerem que o seu uso pode ser limitado.

As avaliações externas e independentes ajudam a entender as informações, que podem variar de acordo com os interesses das partes envolvidas, inclusive os seus próprios, em sua decisão de terminar ou não a parceria. Uma avaliação que combina dados e observações de diversos *stakeholders* pode ser muito valiosa. A triangulação dessa informação ajuda a revelar e a interpretar as irracionalidades e as contradições.

Os tomadores de decisão honestos lidam com seus próprios desvios e sabem que as informações que usaram também podem ser tendenciosas. Como um gerente de programa experiente afirmou: “Frequentemente temos conversas do tipo ‘queremos que

a organização que apoiamos seja franca conosco e ela não está sendo. Ela não diz a nós o que está realmente acontecendo’, mas a realidade é que, quando as coisas começam a desandar, respondemos como qualquer outro financiador, ou seja, suspendemos os pagamentos e não fazemos mais qualquer outro investimento. É bastante contraditório dizer que você quer ouvir a verdade e, quando as pessoas compartilham informações sobre seus principais avanços, são punidas imediatamente”. As avaliações independentes podem ajudar um investidor social a tomar decisões, desde que sejam realmente independentes e dignas de crédito. No entanto, nem todas as avaliações têm essa intenção. As avaliações externas também são conhecidas por serem usadas para justificar decisões que já foram tomadas internamente. Um avaliador deu o seguinte depoimento: “Disseram-nos, já no início, que a avaliação era somente para cumprir com os procedimentos do doador original. O término da parceria já era um fato, e parece que ninguém esperava aprender muito com todo o exercício”. Em outro caso, a avaliação deveria atender aos parceiros, como declarou um executivo: “Encomendei uma avaliação externa depois que decidimos sair de alguns campos. A saída, em si, era uma decisão estratégica para trazer mais foco para nosso portfólio. Contudo, os resultados da avaliação ajudaram os parceiros com quem deixamos de trabalhar a se posicionarem e a se apresentarem ao mercado”.

Oferecendo Apoio

Dependendo do motivo do término da parceria, da natureza da intervenção e do seu contexto, uma decisão como essa se desenvolverá conforme um determinado cenário, dentre vários possíveis. Diferentes cenários acompanham diferentes estratégias e, em cada estratégia concreta de término de parceria, as escolhas são feitas com o objetivo de dar suporte específico para que os resultados obtidos sejam duradouros e para fomentar uma transformação respeitosa das relações.

A seguir, estão alguns dos possíveis cenários depois de uma decisão de término da parceria.

- Missão abortada, você documenta a falha e sua decisão, se possível, para que os outros aprendam.
- Missão realizada, você documenta os resultados.
- Missão realizada, a mudança foi alcançada, e uma rede ou organização relevante assumiu a responsabilidade de supervisão.
- As organizações apoiadas ou os parceiros continuam as atividades, com financiamento ou renda alternativos, possivelmente transformando-se em algum tipo de empreendimento social.
- Outras instituições existentes adaptam e dão continuidade às atividades, com investimento próprio.
- Novas organizações, parcerias ou empreendimentos sociais são criados para dar continuidade às atividades de investimento, contando com financiamento ou renda alternativos.

ou combinações das opções acima...

Qualquer que seja o cenário, os resultados e as relações são relevantes para a elaboração das estratégias e dos planos de término de parceria, como exemplificam as declarações seguintes.

- Investimos em pessoas, elas criarão e manterão a mudança
- Conversamos com as organizações apoiadas sobre o que faremos e as ajudamos com suas

estratégias em longo prazo sobre o que realmente desejam fazer e realizar.”

- “... não estamos muito interessados na sustentabilidade das organizações em que investimos, mas sim na sustentabilidade do trabalho que fizeram.”

Dando continuidade às atividades após o término da parceria.

Para muitos financiadores, uma abordagem padrão é deixar que os parceiros continuem o trabalho, sozinhos ou junto com outros. As leis e os interesses que a organização apoiada tem nas políticas e práticas do governo podem ser parte da abordagem, mas há riscos envolvidos. “Sempre esperamos que nosso governo assuma os custos após o término de uma parceria, o que parece ser um modelo favorecido na filantropia. Entretanto, nos dias de hoje, essa abordagem não parece mais ser efetiva”, disse um investidor social. Outra estratégia de término de parceria bastante usada envolve a criação de uma organização local. O executivo de um investidor social disse: “O que montamos foi um investidor social privado, composto de líderes de negócios e administrado por uma pessoa altamente competente. Parte da estratégia era passá-la às mãos de uma base com recursos locais. [...] Eles estão lutando por financiamentos, porque não há muitos fundos na região, mas conseguiram reunir todos os principais atores e encontrar uma solução para garantir que as crianças conseguissem o que precisavam”.

Às vezes, essas novas organizações permanecem integradas a uma rede internacional. Como um observador notou: “Como você denominaria isso? Integração? Franquia? Filial? Conheço pelo menos um investidor social internacional que agora foi registrado como uma organização nacional [...]. Eles operam localmente, mas fazem parte de uma rede internacional. Você pode não chamar isso de término

EXEMPLO REAL

Como os investidores sociais executores de programas os finalizam

Em geral, os programas dos investidores sociais operacionais ou executores não terminam, mas são combinados com ou transferidos para outros, um processo nem sempre gerenciado conscientemente. Um importante investidor social operacional da Europa está revisando a sua prática de término de parceria para se tornar mais consciente durante a concepção e o aprimoramento de caminhos para a sustentabilidade. Uma gerente de programa disse: “Não somos muito bons em estratégias de término de parceria, mas, nos últimos anos, passamos a nos concentrar mais nisso e, agora, quando começamos um programa novo, pensamos antecipadamente sobre estratégias de término e redefinição de escalas”.

Ela identificou três caminhos para deixar um legado duradouro, cada um com justificativas próprias para o término de parceria.

1. Criação e separação de organizações independentes

O investidor social estabelece suas próprias *start-ups* e atua como acionista ou membro fundador, usando métodos legais diferentes, dependendo do caso. A intenção explícita do investidor social é que essas organizações ou negócios gerem receita e se tornem financeiramente independentes em termos de custos recorrentes. O investidor social tem uma função ativa na governança desses empreendimentos.

2. Continuidade de iniciativas colaborativas por meio de terceiros

Em vários casos, o investidor social — muitas vezes em parceria com outros participantes — faz alianças e cria soluções para problemas sociais. Depois de anos comandando esse operacional, quando os envolvidos assumem as responsabilidades de prestação dos serviços criados, o investidor social pode deixar o programa.

3. Sustentabilidade por meio de disseminação e comunicação

Muitos programas de fundações desenvolvem atividades com o objetivo de causar impacto envolvendo treinamento e/ou pesquisa aplicada. O investidor social tenta, deliberadamente, expandir os impactos para além dos beneficiários diretos, por meio de uma rede ampla e de uma estratégia de comunicação.

no de parceria... mas talvez seja uma estratégia”. Um investidor social enfatizou que é necessário analisar três aspectos da sustentabilidade de uma organização ao deixá-la.

- A organização é capaz de contar sua história de uma forma convincente? Ela só conseguirá fazer isso se puder mostrar os resultados ou o impacto do seu trabalho.
- Cálculos e números estão entendidos? Ela precisa saber quanto custa cada parte da sua operação e qual a escala relativa da sua contribuição.
- É possível ajudar nosso parceiro a expandir suas redes além das suas zonas de conforto? Podemos ajudá-lo a sair de seu círculo e encontrar pessoas?

Com bastante frequência, os financiadores presumem que as organizações podem continuar a funcionar, e isso realmente acontece depois de reduzirem o quadro de funcionários. A afirmação acima sobre entender os cálculos e como cobrir os custos recorrentes não costuma ser um ponto forte de organizações sociais e vai além das finanças. Como o caso de um projeto de prevenção de HIV/AIDS na América Central ilustra: “O orçamento do projeto nos permitiu alugar um lugar onde jovens gays e transexuais podiam andar em segurança, sem estarem expostos à violência comum em nosso país. Na verdade, talvez nós os tenhamos ajudado a se posicionarem. Agora, estão todos de volta às ruas, provavelmente mais expostos do que antes”

Às vezes, falta coerência, como sugeriu uma organização apoiada: “A posição padrão é que uma ONG ou uma fundação de arrecadação de fundos deve ser orientada à missão e, ao mesmo tempo, deve se sustentar trabalhando com clientes. Minha experiência mostra que os doadores raramente veem isso como uma questão de escolha. Eles gostariam de guardar o bolo deles e também gostariam de comê-lo!”.

Conectando as organizações e outros financiadores. Você pode dar apoio aos parceiros criando vínculos entre eles e outros financiadores sociais, como explicou um profissional da área: “Parte das oportunidades, do apoio e dos serviços que oferecemos aos parceiros envolve torná-los acessíveis a outros doadores, criar vínculos entre eles e promovê-los em nosso site, além de escrevermos cartas de recomendação”. Alguns investidores sociais realmente veem isso como sua missão principal:

“Procuramos por iniciativas boas e inovadoras. A intenção é expandi-las e deixá-las em dez anos, assegurando que investidores sociais maiores as assumam”, disse um deles.

Um experiente gestor de programa da Europa Oriental, que testemunhou esse tipo de introdução e formação de rede com outros potenciais financiadores, recomenda que tal prática seja parte da abordagem desde o início: “É pouco provável que os doadores assumam algo inventado por outra pessoa. É até difícil de imaginar isso. Então, do meu ponto de vista, se você estiver pensando em passar o bastão, meu conselho seria: envolva-se com esse alguém o mais cedo possível e não no último estágio, quando você estiver sem dinheiro, ou aplicando sua estratégia de término de parceria.” Entretanto, atrair outros investidores sociais pode não combinar com seus próprios interesses. Um investidor social corporativo, ao ser perguntado se apresentaria a fundação comunitária que apoiava a outros potenciais investidores, perguntou: “Por que atrair a concorrência?”.

Contudo, o gerente de um programa significativo e que faz concessões recorrentes alertou: “Você não deve se ligar muito às organizações apoiadas. Não teria dado certo se tivéssemos colocado nosso rótulo e logo nelas o tempo todo.”. Pior ainda, como financiador você pode correr o risco de não ajudar. Um deles afirmou o seguinte: “É fácil acharmos que somos incrivelmente poderosos e que estamos ajudando muito. Enquanto isso, colocamos as demandas nas organizações [...] dizendo ‘Podemos ajudar, podemos oferecer suporte nesse assunto, gostaríamos que você fizesse dessa forma e tal’. Mas o trabalho fica para a pobre organização apoiada, que tem dez investidores diferentes dizendo isso de diferentes formas. Por esse motivo, é bom tentar analisar a situação do ponto de vista da organização que recebe o aporte”. Essa observação encontra respaldo na experiência recente de um investidor social: “Certa vez, um ano antes do encerramento das doações de nosso último ciclo de três anos, oferecemos às organizações apoiadas um serviço de consultoria especializada para reforçar sua capacidade de angariar fundos. Foi um grande sucesso. Nesse novo ciclo, oferecemos o mesmo serviço novamente às nossas organizações apoiadas, mas elas não pareceram se interessar. Talvez devêssemos ter perguntado a elas o que queriam, pois talvez elas só precisassem de ajuda e não de um consultor. Uma executiva com quem falei disse que não tinha tempo para conversar com um consultor para discutir sobre angariação de fundos, pois ela tinha que efetivamente buscar doações.”

Financiadores como assessores. Se oferecer

suporte a seus parceiros e organizações apoiadas para encontrar financiamento alternativo por parte de sua estratégia de término de parceria, a próxima pergunta é: Você tem as competências necessárias para ajudar seus parceiros a encontrar recursos alternativos? Um diretor que analisou sua própria prática de término de parceria concluiu: “A maioria dos investidores sociais não está equipada para oferecer outro suporte, a não ser financeiro.” Outro observador também notou que os investidores sociais podem não ter a dimensão necessária. “Os doadores dizem: ‘Nós demos o nosso dinheiro a vocês, e agora vocês precisam aprender a viver sem ele. Vocês têm de ser realmente sustentáveis.’ O problema é que as pessoas que dão esse tipo de conselho geralmente não sabem coisa alguma sobre como se tornar sustentável ou arrecadar fundos porque administram grandes dotações [...]. Então, eles querem ensinar a você algo que eles não sabem — e não precisam fazer”.

Modelos de negócios. Os investidores sociais e as ONGs que não têm dotação contam com modelos de negócios que servem de base para suas estratégias de geração de renda. A forma, o tamanho e o momento em que a sua contribuição como investidor social é feita — se forem significativos — influenciarão sua sustentabilidade em longo prazo. É mais fácil uma fonte de renda desaparecer do que ser desenvolvida. Como investidor financeiro, você é, até certo ponto, corresponsável pela situação “pós-término de parceria”, se sua saída mudar drasticamente o fluxo geral de renda ou o modelo de negócio.

As organizações e os empreendimentos apoiados podem ter diversas fontes de renda:

- Rendimento tributável proveniente de juros e retornos sobre investimentos de capital;
- Rendimento de doações privadas regulares feitas por empresas ou sócios fundadores;
- Trabalho de arrecadação de renda ou doação caritativa envolvendo o público geral;
- Combinação de financiamento e subsídios governamentais;
- Pagamentos por serviços prestados ao governo;
- Recuperação de custos diretos ou lucro da venda para clientes;
- Recuperação de custos indiretos por meio de um percentual sobre as compras de produtos ou serviços;

- Diversos arranjos de “compra e doação”;
- Doação de outros investidores sociais;
- Ou combinação de quaisquer opções acima.

Nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos se tornaram cada vez mais criativas em seus modelos de negócios. A mídia social e as parcerias público-privadas permitem uma diversidade cada vez maior nos modelos de negócios dessas organizações. Um exemplo é a WakaWaka¹, que desenvolveu um aplicativo de energia solar com doações e insumos voluntários, depois, financiando a produção em escala com um acordo de pré-pagamento. A empresa, então, aplicou o conceito de doação,

“Você não deve se ligar muito às organizações apoiadas. Não teria dado certo, se tivéssemos colocado nosso rótulo, e logo, nelas, o tempo todo.”

exigindo que uma pessoa só poderia comprar um carregador de telefone por energia solar WakaWaka se doasse uma ou mais lâmpadas WakaWaka para pessoas de baixa renda¹ (com a doação administrada pelos parceiros na base). Quem comprasse um carregador, doaria duas lâmpadas para o Haiti, por exemplo.

Mudar um modelo de negócios ou de financiamento pode ser uma grande operação, e consumir anos. Um executivo de uma fundação relata: “Percebemos que nosso financiamento externo secaria a qualquer momento e, então, decidimos que devíamos eliminar nossa maneira tradicional de fazer doações. Precisávamos deixar de ser um investidor de portas abertas e passar a ser uma agência de desenvolvimento social. Foi o que fizemos, gradualmente, nos últimos cinco ou sete anos. Hoje em dia, a maior parte de nosso dinheiro não vem de doadores nem de instituições beneficentes, mas sim de clientes. Clientes que precisam de serviços sociais específicos de nossa fundação.”

A arrecadação de fundos e o desenvolvimento de modelos de negócio sem fins lucrativos demandam *expertise* especializada, para além de conhecimento sobre investimento social e gestão de programa.

Muitos financiadores recrutam esse conhecimento externamente. Um consultor de empreendimentos sociais explicou que foi contratado por um grande investidor social para trabalhar com suas organizações apoiadas — cujas parcerias seriam em breve finalizadas — para analisar as possibilidades de geração de renda, por meio de uma possível estrutura de empreendimento social.

Apoio monetário. Muitos investidores sociais incluem, como parte da estratégia de término de parceria, a provisão de uma transferência final de fundos, que também é chamada de doação de transição ou doação para atar legados (*tie-off-of-legacy*), ou mesmo de dotação. Um financiador relatou: “Quando percebemos que deixaríamos os países, reservamos vários milhões para serem doados a quem estávamos apoiando — um, dois, três, quatro anos de financiamento e financiamento de apoio geral — para que pudessem fazer a transição para o desenvolvimento de produtos e de comunicações, transição para outro doador, transição para um modelo mais sustentável etc.”. Para um fundo ou uma fundação que prevê o término de suas atividades, esse pode ser um caminho para fechar com saldo zero. Contudo, outros financiadores sociais, inclusive algumas fundações que encerrarão suas atividades, são contra essas doações finais porque acham que o que deixam deve falar (e existir) por si mesmo: “Não vamos fazer qualquer doação de legado”, explicou um gestor de programa, “e as organizações apoiadas não devem esperar essas doações porque elas não acontecerão”.

Endowments. Ajudar uma organização apoiada ou um parceiro a criar uma dotação pode parecer o próximo passo lógico no encerramento de uma longa parceria. No entanto, não é tão simples. Considere o tamanho de uma dotação necessária para gerar 100.000 euros anualmente. Uma organização beneficiária sem experiência precisaria pagar a alguém para administrar os investimentos. Com uma gestão conservadora e sem riscos, que proporcionasse uma renda de 2% a 3% ao ano, seria necessário doar entre três e cinco milhões de euros. Entretanto, o que acontece se os custos aumentarem e o valor do patrimônio erodir? Os financiadores sociais internacionais também devem pensar no seguinte: é possível administrar uma dotação localmente? Caso não seja, é possível ter acesso fácil à renda que vem do exterior? Uma investidora social bastante experiente alertou: “Uma dotação não é para todo mundo”. Ao contrário, ela pediu aos financiadores que pensassem sobre ofertar quantias menores para finalidades mais direcionadas. Entre as possibilidades, incluem-se:

¹ A Wakawaka desenvolve, fabrica e comercializa lâmpadas e carregadores de alta tecnologia e baixo custo alimentados por energia solar, importantes tanto em países em desenvolvimento como em mercados desenvolvidos.

Mesmo a crise traz oportunidades

- criar um “fundo de incubação” que permita à organização testar novas ideias;
- dar apoio a “infraestruturas” difíceis de financiar, como a aquisição de um prédio ou instalações que possam servir de espaço de reunião ou abrigar serviços inovadores;
- adicionar funções ao quadro de funcionários, como estágios ou diretoria de desenvolvimento ou pesquisa;
- criar um fundo de reserva para atenuar o orçamento de organizações apoiadas que contam com financiamento público (que geralmente atrasa) ou com fluxo irregular de renda;
- conceder uma doação recuperável que permita que uma organização realize um projeto que possa abrir um novo fluxo de renda, como um serviço especial;
- oferecer uma garantia de empréstimo a juros baixos, ou sem juros, que permita que a organização obtenha financiamento comercial para melhorias de capital.

Oferta de infraestrutura. Uma organização de direitos humanos recebeu uma doação para adquirir um prédio, onde poderia armazenar um arquivo importante, com segurança. Para uma ONG, pode ser muito valioso ter a propriedade das instalações que ocupa. Porém, é preciso lembrar que isso também pode ser um problema: em alguns países em desenvolvimento, os elefantes brancos — infraestruturas luxuosas e sem utilidade — enfeiam a paisagem e são marcas do cemitério global de boas intenções. Tenha em mente que os prédios e imóveis demandam capacidade de levantamento de fundos ou geração de renda para manutenção. Como em qualquer aspecto da sua estratégia de término de parceria, é realmente útil conversar com o parceiro (em breve, ex-parceiro) sobre o que melhor o atende em longo prazo.

Se decidir oferecer apoio por meio de uma dotação, consulte o documento do *GrantCraft* chamado *Providing for the Long Term: Supporting Endowments and Investable Assets* ou leia mais sobre empréstimos, doações reembolsáveis e instrumentos pertinentes na publicação do *GrantCraft Program-Related Investing: Skills and Strategies for New PRI Funders*.

Às vezes, uma mudança drástica é inevitável. Felizmente, mesmo a crise traz oportunidades. Uma fundação com uma ampla missão de investir em um território geográfico limitado vivenciou uma queda dramática dos valores de seus ativos. O investimento, geralmente feito com editais e alocações anuais, foi totalmente interrompido. Algumas organizações vinham se beneficiando, ano após ano, do recebimento de doações, mas elas eram feitas sem a discussão de um cenário de término de parceria: “Simplesmente não imaginávamos a possibilidade de que o dinheiro pudesse acabar”, disse um gestor de programa dessa fundação.

A redução dos recursos também afetou os programas operacionais, e o investidor social precisou se esforçar para zelar pelas finanças, mantendo orçamentos baixos e levantando recursos externos. “Tentamos continuar com nossas iniciativas no decorrer dos anos, mas o importante é que fomos forçados a mudar totalmente nossa forma de trabalhar. No passado, nossos bens nos geravam um grande fluxo de dinheiro, que podíamos investir nesses programas, e hoje falamos mais e mais sobre cooperação. É uma reviravolta, que requer uma mudança total em nossa mentalidade. Anteriormente, não havia urgência de uma cooperação tão estreita com as entidades locais e, agora, não podemos evitar unir forças. Para mim, essa foi a maior lição aprendida: nesse mundo, nada funciona sem algum tipo de colaboração.”

As organizações que costumavam ser apoiadas agora precisam se defender sozinhas. Em vez da apresentação anual de propostas de doação, o investidor social oferece o conhecimento de seus funcionários. “Temos competência de gestão de projeto, redes nacionais e internacionais e acesso ao conhecimento especializado”, disse o gestor do programa. Além disso, os recursos humanos são oferecidos de forma flexível e personalizada.

Neste caso, os funcionários da fundação têm competências que podem ser colocadas à disposição da comunidade, mas a mudança ainda é grande. Como a equipe dá conta? Segundo um funcionário: “Precisamos dar conta, não há outra forma. Pode ser uma mudança forçada, mas acredito que ficaremos mais fortes e poderemos fazer coisas mais significativas para a nossa comunidade”.

Independentemente da saúde financeira de seu investidor social, o caso ensina que os conselhos, gestores e funcionários devem lidar com o fato inevitável de que o dinheiro pode realmente acabar e que a sustentabilidade (financeira) é um tópico de discussão que não pode e não deve ser evitado, mesmo que seja muito penoso.

Administrando a transformação

A prática de administrar os gastos, implantar o encerramento de uma linha de financiamento ou doação, ou efetivamente terminar uma parceria é um processo de transformação para todos os envolvidos. A administração dessa transformação é um processo exigente que requer competências, mas, quando feito corretamente, pode ser inspirador e compensador. Embora os recursos financeiros sejam essenciais para a função e os relacionamentos com os investidores sociais, trata-se muito mais do que apenas um exercício de finanças.

Função do diretor executivo. Os diretores executivos e gestores costumam ser o elo entre os tomadores de decisão e as pessoas afetadas, mas o caminho pode ser solitário. Um diretor executivo de uma fundação disse: “Como gerente, você deve conseguir falar extraoficialmente com outras pessoas que estão batalhando com esses problemas, exatamente porque não há muita informação detalhada sobre os pormenores. O que fazemos com os contratos de emprego? Qual é a situação legal? Como realmente fechamos as portas [...]. Além

“Grande parte do processo de luto afeta a todos.”

disso, você precisa ser capaz de conversar sobre as questões emocionais em relação aos administradores e funcionários.” Lançada como uma iniciativa do *Tubney Charitable Trust*, a *Association of Charitable Foundations (ACF)*, um fórum para doadores no Reino Unido, abriga um grupo confidencial de diretores que exploram suas funções e experiências como diretores envolvidos em termos de parceria e encerramentos de programas e organizações. Os participantes disseram que questões relacionadas à gestão interna e aos aspectos legais eram bastante frequentes nesse grupo.

Administrando os aspectos internos dos termos de parceria. Algumas recomendações de instituições que preveem o encerramento de suas atividades também se aplicam a investidores sociais que precisam diminuir drasticamente de tamanho ou deixar países ou regiões. O *Beldon Fund*, dos Estados Unidos, e o *Tubney Charitable Trust*, do Reino Unido, documentaram, de forma prática e aberta, as diversas dimensões de gestão interna relacionadas ao fechamento de suas fundações (consulte

a bibliografia comentada). Apresentamos a seguir uma lista combinada dos aspectos de gestão interna mencionados nas recomendações deles:

- Certifique-se de que haja um mecanismo rigoroso e eficiente para se concentrar nos detalhes do encerramento.
- Desenvolva um plano financeiro amplo, que inclua os cenários de casos ruins e piores casos.
- Reveja e ajuste esse plano regularmente.
- Seja aberto e transparente com os funcionários: informe todos os planos (inclusive de redução de equipe) de forma clara e com antecedência.
- Fragmentar as reduções de equipe pode ser demoralizante.
- Crie incentivos para reter as pessoas-chave.
- Ajude as pessoas a encontrarem outro emprego, seja flexível para deixar as pessoas partirem.
- Pense em contratar apoio flexível.
- Seja criativo com os ativos residuais.

Administrando pessoas. s diversas experiências compartilhadas podem ser resumidas em recomendações de boas práticas básicas de gestão de recursos humanos que envolvam, no mínimo, respeito, transparência, justiça e previsibilidade, e incluam medidas que ajudem as pessoas a seguirem adiante. Na verdade, a gestão de recursos humanos não deve ser deixada de lado quando houver um grande foco no término da parceria ou na reestruturação.

As decisões relacionadas ao término de parceria, ou à redução de um programa, inevitavelmente afetam

as relações entre o empregador e o funcionário, nem sempre de uma forma totalmente racional. O diretor executivo de uma fundação explicou: “Também é importante reconhecer que as pessoas lidam de formas diferentes com o que eu chamaria de luto. Embora você possa implementar alguns sistemas, basicamente toda a sua família de trabalho morre ao mesmo tempo. Talvez eu esteja exagerando no drama. Mas, até certo ponto, é isso o que acontece. Então, há uma boa dose de luto.”

Administrando marcas e reputações. Os investidores sociais adotam diferentes abordagens quanto à criação das marcas e, no caso de termos de parceria, o assunto merece cuidado extra. Associar-se a um importante investidor social pode, em princípio, ser bastante benéfico para uma organização ou empreendimento, mas, gradualmente, as desvantagens vêm à tona. Um executivo de uma fundação contou que, ao gerenciar o término de parceria em um determinado campo, uma organização apoiada há muito tempo implorou por suporte contínuo, “Por menor que fosse, porque para eles interessava estarem associados a nós.” No fim, a parceria acabou porque o investidor social queria ter um perfil mais orientado e claro.

Alguns investidores sociais decidem por uma abordagem discreta, em princípio. O gerente de uma fundação disse: “Não somos incentivados a falar sobre coisas como nosso trabalho [...]. Tentamos e concentramos o holofote nas organizações que apoiamos, sempre que possível.” Enquanto isso, um gestor de programa observou que “Grande parte da marca é construída com foco em obter visibilidade para os doadores e não em apoio às organizações da sociedade civil”. Então, os investidores sociais e seus parceiros podem precisar de visibilidade por diversos motivos e em diferentes estágios e, em alguns casos, seus interesses podem concorrer com os interesses dos parceiros e das organizações apoiadas.

Com relação à criação da marca, os profissionais da área enfatizam que é necessário pensar sobre o interesse em longo prazo de seu financiador social. A forma que você administra os termos de parceria também é importante nessa área. Como dizem: “Uma sobremesa ruim pode arruinar toda a refeição, mesmo que tenha sido deliciosa.”

Entregando uma marca

Um término de parceria pode envolver a entrega de uma marca que você criou, seja como investidor social operacional ou como patrocinador. As reputações estão em jogo. Um gerente de comunicações de uma fundação contou a seguinte história sobre a entrega de uma marca:

“Nosso trabalho está relacionado à geração e à disseminação de conhecimento sobre o desenvolvimento integral da criança. Realizamos projetos de intervenção em municípios de todo o nosso país. Para ajudar na tarefa de mobilização da comunidade, criamos uma marca para esse programa que poderia ser traduzido, aproximadamente, por ‘Primeiríssima Infância’. O logo da marca é colorido, atraente e informativo. A comunidade sabe que onde existe esse logo há serviços de assistência de alta qualidade para mulheres grávidas e crianças pequenas.

O programa foi elaborado para que, por três anos, nossa organização tivesse uma presença direta nos municípios. Se permitíssemos que os municípios continuassem a usar nossa marca, ela poderia ser mal representada, já que não estávamos mais presentes para controlar a qualidade dos serviços. Nesse caso, nossa marca e nosso nome poderiam ser expostos a associações potencialmente negativas. Por outro lado, se proibíssemos os municípios de usarem a marca, a população poderia perder seu referencial e até se esquecer do compromisso dos gestores públicos em manter a qualidade da assistência.

O impasse levou a muitas reuniões e discussões. No fim, concluímos que era mais importante conservar o valor e o efeito positivo que a marca já havia criado na população — mesmo correndo o risco de eventualmente ver uma associação com serviços de baixa qualidade — do que manter o uso exclusivo e destruir seu vínculo simbólico com a população. Assim, entregamos a marca para o município.”

Administrando documentos. No término de uma parceria, todos os tipos de dimensão e questão devem ser abordados caso a caso. Quando você se retira de um país ou finaliza um investimento social, o que deve ser feito com os bens restantes, com as marcas comerciais etc.? Como eliminar documentos e informações, incluindo a retirada de um campo ou de um grande programa? Você pode fazer uma parceria com as (antigas) organizações apoiadas e buscar parceiros para encontrar soluções criativas e aceitá-

veis. Quando se trata de arquivo, as questões de transparência e privacidade demandam atenção oportuna e cuidadosa: o *The Diana, Princess of Wales Memorial Fund* documentou o processo de tomada de decisão e gestão do término de uma parceria. O estudo incentiva a filantropia a manter e a garantir acesso aos registros, mas avisa que é preciso planejamento e recursos (veja no quadro a seguir).

Lições aprendidas: deixando um arquivo

1. Deixar um arquivo leva tempo e demanda recursos. A revisão dos arquivos (ler os arquivos para verificar informações que possam ser problemáticas por motivos legais, de reputação ou de proteção de dados) foi, de longe, o estágio do projeto que mais consumiu tempo.

2. Uma boa gestão de registros é essencial. Os arquivos que vieram de equipes com práticas menos consistentes de gestão de registros são menos completos, dificultando a análise e a interpretação e consumindo mais tempo dos pesquisadores para interpretá-los.

3. A escolha do repositório de arquivos é importante. Decidir antecipadamente com quem trabalhar é importante para planejar e concluir o processo. O projeto *Don't Throw It Away* (Não Jogue Fora) publicou um guia para as organizações que estão considerando se devem desenvolver um arquivo internamente ou se devem fazer uma doação para um repositório de arquivo: <http://www.voluntarysectorarchives.org.uk>

4. Decida os critérios do que será incluído no arquivo desde o estágio inicial do projeto. Ao estabelecer critérios para analisar quais materiais devem ser arquivados, o processo de inclusão e exclusão de documentos no arquivo se torna mais transparente e menos subjetivo.

5. Os funcionários, membros do conselho e outras organizações terão preocupações. É importante lidar com elas. Uma diretoria tem de administrar o risco à reputação e toda questão jurídica em relação ao arquivamento de documentos. Também é importante tratar das

questões levantadas pelos funcionários e pelas organizações apoiadas pelo fundo, inclusive preocupações em relação à liberação de informações que possam prejudicar o trabalho de algumas das organizações apoiadas ou tornar mais difícil para elas obterem investimentos futuros. Pense em períodos de encerramento para arquivos especialmente delicados.

6. O processo de construção e gestão de um arquivo varia entre as organizações que estão sendo fechadas e aquelas que continuam operando.

Todos os investidores sociais devem pensar na construção e na gestão de arquivos, quer estejam considerando o fim das suas atividades ou não. As organizações podem se beneficiar da manutenção de um arquivo durante seu ciclo de vida de várias maneiras: podem aprender sistematicamente com o trabalho anterior, acessando os arquivos regularmente e sendo transparentes, e podem aumentar a sua responsabilidade perante os beneficiários do trabalho.

7. Pense antecipadamente como o arquivo será usado. Os fundos e os investidores sociais guardam muita informação relevante para a nossa história social. Um arquivo não deve ser um armário empoeirado de pastas, que nunca é acessado. Uma boa ideia é pensar antecipadamente sobre como o arquivo pode ser acessado e usado. might be accessed and used.

Extraído de: Why and how did we publish our archive? Learning from The Diana, Princess of Wales Memorial Fund's project, John Erde, 2012

Comunicação

Uma comunicação ampla engloba a decisão do término da parceria, sua lógica e o tempo remanescente, assim como o estilo com que tudo é feito. Entretanto, é mais fácil falar do que fazer. “O mal está na comunicação”, observou o ex-executivo de uma instituição intermediária, que foi criada já com previsão de encerramento das atividades. Tanto os profissionais da fundação quanto as organizações apoiadas concordam que a qualidade do término de uma parceria depende muito da qualidade da comunicação e do momento em que ela acontece.

Anunciar a data do término de uma parceria parece simples, mas você precisa ter analisado diversos aspectos que, no geral, são relacionados. De acordo com um gerente de programa: “São momentos difíceis. A decisão de fechar o programa está tomada, mas precisamos consultar e informar os funcionários e alguns *stakeholders* antes de divulgar a decisão”. Você deve estar pronto para responder a diversas perguntas. As expectativas precisam ser

essas discussões com segurança, pois é importante assegurar que todos da organização falem a mesma língua e sigam exatamente a mesma abordagem do término de parceria”.

Frequente, usando canais variados. Como investidor social, você pode pensar que passou uma mensagem clara, mas nem sempre os parceiros a entendem, explicou o diretor de uma fundação: “Por dois anos, usei todos os canais possíveis para informar às organizações apoiadas e outras ONGs que nosso investimento precisava terminar, pois nosso doador principal estava mudando suas políticas. Em interação direta, pelo nosso site, por meio de informativos eletrônicos e todas as vezes que organizávamos treinamentos para as ONGs, dizíamos que o programa acabaria, mas é difícil passar essas mensagens para todos.” Um gestor de programa que teve uma experiência semelhante recomendou: “Diga o que você dirá a eles e diga o que você disse a eles. É mais ou menos como um disco arranhado. Ou, pelo menos, não esconda o fato, seja totalmente franco e mantenha a questão na agenda com seus parceiros. Se você evitar a conversa, as pessoas acharão que talvez nada acontecerá”.

“Se você evitar a conversa, as pessoas acharão que talvez nada acontecerá”

administradas. Para desenvolver as respostas e fazer a análise necessária, você precisa se basear em diversas fontes de informação, reunindo as diversas *expertises* encontradas em sua organização ou próximas dela. Assim, geralmente, há um período de ampla, porém discreta, comunicação, antes de dispor de todo seu alcance público.

Consistência. A comunicação precisa ser consistente. Realizar discussões de término de parceria, finalizar os contratos e relacionamentos vigentes e desenvolver relacionamentos para além de doação/organização apoiada envolvem um complexo conjunto de competências. O diretor executivo de uma fundação disse que “Todos precisam ser treinados para dar informações de maneira que as mensagens que as organizações apoiadas recebam de diferentes pessoas sejam semelhantes. (...) É necessário preparar os funcionários para lidar com

Enfática e clara. Com o término da parceria na agenda, quer por escolha ou por “evolução gradual”, os financiadores e as organizações beneficiadas — tanto gerentes quanto funcionários do programa — enfatizam a necessidade de clareza sobre como ela será executada. O diretor de uma fundação ponderou: “Deve-se ser compreensivo, mas não criar esperanças de que as coisas (contratos e relacionamentos) mudarão.” Ele continuou: “Se for uma decisão final, geralmente é importante que até mesmo o presidente da fundação se comunique com o campo. Você precisa se comunicar frequentemente, e de diferentes formas, porque as pessoas podem não querer



ouvir que um financiador está partindo”.

Responsabilidades compartilhadas. Quase todos os entrevistados enfatizaram que informar a decisão de término de parceria não deve ser responsabilidade de um único representante de programa. A comunicação com o campo é uma responsabilidade compartilhada por todos os níveis da organização e deve ser incorporada a uma forte comunicação interna.

Aprendizado conjunto. Ao mesmo tempo, um término de parceria planejado também pode oferecer oportunidades, como relatado por um gestor de programa de uma fundação que decidiu encerrar suas atividades: “Você precisa fazer uma clara divisão entre os aspectos de responsabilização e de aprendizado dos relatórios e do relacionamento. Realizamos reuniões para falar sobre responsabilização, conformidade, orçamento

“A comunicação tem de ser enfática e clara.”

etc. Também criamos, separadamente, um grupo de avaliação conjunta. Além disso, um membro de nosso conselho, um do conselho deles e um avaliador independente se reuniam a cada seis meses e analisavam o aprendizado. Então, de certa forma, o término da parceria resumia-se a discutir com eles o progresso realizado e como as atividades tinham sido incorporadas para terem continuidade no futuro. Quando separamos as questões de conformidade para serem abordadas em outra reunião, ficou muito mais fácil falar sobre o aprendizado. Acho que eles foram muito mais francos e abertos conosco sobre tudo o que estava acontecendo no trabalho, o que também é

bastante útil para os termos de parceria. Se não houver franqueza sobre como as coisas realmente acontecem, não vejo como você pode fazer algo para promover bons termos de parceria.”

Publicação das avaliações. Mesmo que você não as use em sua decisão de término de parceria, as avaliações rigorosas podem ajudar a identificar as realizações e os impactos de seus parceiros, o que é um trampolim para o desenvolvimento de saída responsável. “A medição dos impactos guia outros financiadores no caminho para bons investimentos, além de ajudar a levantar o perfil das organizações da sociedade civil, se você puder mostrar o impacto que elas têm sobre a sociedade”, disse um investidor social experiente. Um grande investidor social que planeja encerrar suas atividades realiza e publica avaliações gerais para gerar evidências que, espera, possam inspirar os governos e os investidores sociais privados a continuarem ou expandirem os modelos que desenvolveram. Como disse um gestor de programa: “Planejamos realizar e publicar um conjunto de avaliações do nosso trabalho na área de direitos da criança e na (...) área de voz e participação da juventude para ver o que pode ser aprendido e se há algum aprendizado que possa ser compartilhado com o campo”.

Relações públicas. Além da comunicação interna e externa sobre o processo de término de parceria, também há a dimensão das relações públicas. E fazer RP para seus parceiros — futuros ex-parceiros — pode ser muito simples. Contudo, você precisa querer, pois a intenção gera urgência. O representante de um grande programa de bolsas de estudo disse a todos os que receberam benefi-

cios: “No fim desse exercício, minha caderneta de endereços será de vocês.” Geralmente subestimado e demandando pouco esforço, esse compartilhamento de contatos é bastante apreciado, já que normalmente os investidores sociais frequentam círculos diferentes dos de seus parceiros. De preferência, isso deve ser feito desde o começo, mas, se você não fez no decorrer do seu envolvimento ou programa, tente encontrar formas criativas de se recuperar, planejando o processo de término de parceria para conectar as pessoas.

Comemore. Todos os diretores de fundações que planejavam o fim de suas atividades falaram do período estimulante depois da tomada de decisão ou durante os trabalhos para o término efetivo das parcerias. O aparente aumento do foco, a motivação dos funcionários e o fato de vivenciarem “momentos finais” representaram um período carregado de emoções. O reconhecimento é fundamental, como sugeriu um diretor: “Comemorar juntos é realmente importante.” Um investidor social que opera internacionalmente e que encerrou um programa em um determinado país testemunhou: “Fizemos questão de organizar um evento com nossos parceiros para comemorar todos os feitos deles”.

Depois do término da parceria

Você garantiu seu legado, administrou os aspectos mais mundanos do término da parceria e agora está pronto para seguir adiante. Mas você está realmente pronto? Em alguns casos, você pode, deliberadamente, querer manter laços com os parceiros e as organizações apoiadas. Em outros momentos, você pode precisar ir atrás das antigas organizações apoiadas para atender a exigências administrativas. Tudo isso faz parte do processo de término de parceria.

Um término de parceria em rede. Na primeira vez, concentramo-nos em administrar o processo de término de parceria, mas agora também vamos pensar sobre se e como nos manteremos conectados”, compartilhou o executivo de uma fundação que está encerrando um programa em um determinado país. “O relacionamento com a maioria das organizações apoiadas não termina de fato. Ficamos em contato e, com isso, todo o sistema fica mais pleno e rico.” Outros investidores seguem uma abordagem semelhante de expandir e valorizar a construção de uma rede, mas de forma menos sistemática ou, aparentemente, com menos visibilidade: “Queremos manter uma relação com as pessoas em quem investimos [...] para compartilhar contatos, recursos e publicações.”

No caso de investidores sociais que trabalham com contratos em curto prazo ou por prazo determinado, a expansão das redes e dos contatos pode ser vista como um objetivo deliberado e uma troca não financeira. Um gestor de programa de uma fundação desse tipo disse: “Ninguém teria percebido se o programa fosse se desvanecendo aos poucos, mas eu quero ter opções, porque, com esse programa, criamos uma comunidade e queríamos que ela ficasse conosco. Então, incorporamos essa comunidade — e não o público maior — ao nosso processo de pensamento para levá-la conosco”.

O valor dessas conexões em rede ficou claro depois que um investidor social voltou para analisar o progresso de seus parceiros alguns anos após o término da parceria. Eles chegaram a uma dura conclusão: “... fizemos a coisa certa [...], demos a eles alguns recursos financeiros para fazer a transição sem atarmos as suas mãos. No entanto, não oferecemos conhecimentos, contatos, redes ou qualquer outro tipo de apoio social”. Outro investidor social que também teve a coragem de voltar e ouvir as organizações apoiadas depois de ter terminado uma parceria teve uma sensação parecida de perda e de oportunidade desperdiçada: “Os parceiros disseram que estavam habituados a esse diálogo conosco e sentiram que sua rede havia caído no silêncio.”

No entanto, nem sempre é possível manter essas redes por causa da equipe necessária. Ainda assim, alguns investidores sociais decidiram que, nos próximos casos, tentarão manter alguma presença depois de cessar seu investimento. Além disso, como preparação para o término da parceria, eles agora investem ativamente no apoio à criação de redes entre os envolvidos da região.

“Os parceiros disseram que estavam habituados a esse diálogo conosco e sentiram que sua rede havia caído no silêncio.”

Os resultados administrativos. Ao terminar um acordo de programa ou projeto, ou ao deixar um determinado campo, geralmente você mantém uma presença administrativa para lidar com os resultados. Isso não acontece quando você liquida todos os recursos ou quando se retira de um país. Há muitos detalhes para debater, disse o executivo de uma fundação: “Nosso acordo de doação hoje menciona que, depois de o último pagamento ocorrer, o contrato continuará válido por um ano, com várias obrigações para as duas partes. Entretanto, quando você está encerrando totalmente a fundação, isso não é muito útil, porque, para fazer um encerramento formal, você precisa conseguir comprovar que (...) todas as obrigações foram cumpridas. Então, precisamos escrever várias cartas e fazer acordos jurídicos muito complexos. Coisas assim requerem dedicação e, na verdade, podem ser uma perda de tempo para a organização apoiada.

Aprendendo com investidores que preveem o encerramento de suas atividades

Um executivo de uma fundação que prevê o encerramento de suas atividades afirmou: “Temos uma vida limitada, existiremos por dez anos, o que é realmente um prazo muito curto. Quando você tenta realizar mudanças no sistema, dez anos não é um período longo [...]. Vamos para as reuniões com muito dinheiro e dizemos: “Olha, você precisa tomar decisões, precisamos de planos de negócio e foco, precisamos ser rápidos.” Porém, muitas organizações em nível de comunidade têm uma abordagem mais lenta — não errada, mas mais lenta.”.

Toda a equipe desse tipo de fundação enfatiza que a forma de trabalhar traz foco. Como afirmou o diretor de uma fundação: “Investir prevendo o encerramento das atividades demanda um foco particular, o que realmente permite a articulação do que estamos tentando realizar. Acho que, entre os filantropos que trabalham em uma fundação que não pretende encerrar suas atividades, há uma sensação de que prever o término dos trabalhos pode estreitar os horizontes ou restringir a liberdade de experimentar. Não estou convicto de que isso seja totalmente verdade. Com certeza, decidimos estreitar nossos objetivos, mas isso foi porque havia questões muito específicas e achávamos que poderíamos ajudar a alcançá-las. Para tanto, o enfoque era realmente importante”.

Os financiadores que trabalham deliberadamente com um prazo fixo existem há décadas. Atualmente, eles estão atraindo cada vez mais atenção e foco da mídia, especialmente com o movimento *Giving while Living*, atraindo grandes nomes e fundos sem precedentes para serem gastos nas próximas décadas. “Acreditamos que prever o encerramento de nossas atividades traz urgência para nossa missão e somos incentivados a assumir riscos”, disse o diretor de uma fundação, que acredita que uma abordagem mais dinâmica ao financiamento e ao trabalho em mudança social é o caminho do futuro. “Além disso, com a previsão do encerramento de nossas atividades, tendemos a nos mover mais rapidamente, assumimos mais riscos e também falhamos. No entanto, não nos prendemos aos erros. Lidamos com eles e seguimos em frente.”

Outra característica do cenário de investidores que preveem o encerramento de suas atividades é que fatalmente surgirão problemas de gestão de equipe relacionados à motivação do pessoal, ao desenvolvimento dos recursos humanos, aos contratos de trabalho e à posição dos administradores. Um ex-executivo de uma fundação disse: “Dois anos antes de encerrarmos as atividades (...) começamos a oferecer à equipe possibilidades de *coaching* e treinamento, além de oportunidades para se prepararem para a vida após o término do investimento. Isso é muito importante. Duas coisas — oferecer aos funcionários um sentido real da missão e algo para se apoiar — fizeram com que eles se comprometessem e se envolvessem verdadeiramente para que o trabalho fosse feito. Apoiá-los no processo ajudou a fazer com que ficassem. Oferecemos um programa aprimorado de redução de equipe para que, quando as atividades fossem interrompidas, eles soubessem que não estariam de repente em uma situação em que não pudessem pagar a hipoteca ou algo assim”.

A diretora de uma fundação desse tipo descreveu o processo de comunicação de sua fundação na preparação para o encerramento das atividades: “Como parte do encerramento, estamos documentando tudo o que estamos fazendo e, depois, informando o que aprendemos para o mundo externo. Estamos criando um arquivo, mas também informando a estratégia e aprendendo no decorrer do caminho. Alguns aprendizados se darão com a avaliação formal, outros, com o uso de novas mídias, vídeos ou pelo caminho online.”

Todos os financiadores podem aprender com os investidores que preveem o término de suas atividades. Entretanto, não é necessário ser um investidor desse tipo para ser claro sobre os termos de parceria e assumir riscos. Ao contrário desses investidores, aqueles que não pretendem encerrar suas atividades têm uma possibilidade única de verificar (de forma independente) o que restou cinco ou dez anos após o término da parceria.

Porém, às vezes, as obrigações resultam de acordos com terceiros. “Como intermediários de fundos públicos, temos a responsabilidade de prestar informações sobre o que as organizações apoiadas fizeram com os recursos até cinco anos após o fim do programa. Quando as organizações apoiadas fecham por causa de falta de investimento, pode ser uma situação realmente complicada”, explicou um gestor de programa, alertando que essa consequência administrativa não deve ser subestimada.

Documentando o processo. Alguns termos de parceria são documentados. Vários investidores sociais que preveem o encerramento de suas atividades documentam seu processo de encerramento em detalhes, enquanto alguns investidores sociais e ONGs com alcance internacional revisitam os países e programas que deixaram há anos. A documentação e a análise do processo do término de parceria — de preferência alguns anos depois —, permite perceber o que foi realizado, possíveis impactos e legados que permanecem. A publicação das conclusões é igualmente importante. Contudo, esses são somente os primeiros passos. O observador de uma fundação disse: “Identificar as lições não é o mesmo que aprender, pois aprender requer muito mais.”

A importância de olhar para trás e refletir sobre a experiência de término de parceria. O diretor executivo de uma fundação explicou por que eles voltaram muitos anos depois de terem encerrado os programas e se retirado dos países: “Queríamos entender o que havíamos realizado naqueles locais. Nessa avaliação, as organizações apoiadas começaram a nos contar que estavam extremamente chateadas em relação à forma como terminamos e saímos”.

“Identificar as lições não é o mesmo que aprender, pois aprender requer muito mais.”

Entretanto, o aprendizado não se restringiu ao processo de término de parceria. Depois de aprender com o passado, um executivo da mesma fundação disse: “Estamos muito mais comprometidos com a sociedade civil, com o governo e com o setor privado do que estávamos no passado. Não trabalhamos mais em total isolamento. Isso não funciona. Você não pode alcançar grandes mudanças para as crianças em total isolamento, apesar de podermos financiar algo maluco porque há um sinal de caminho para a solução.” Portanto, a análise influenciou o comportamento organizacional e a prática de investimento. Além disso, parece que eles abraçaram uma forma reflexiva de trabalhar. O executivo da fundação afirmou: “Depois de alcançar o que se propôs a alcançar, você faz uma pausa, e a nossa próxima pausa está prevista para 2020”. Esse exemplo inspirador oferece claras evidências dos benefícios resultantes de análises feitas após o término de uma parceria.

Nove Práticas Úteis

Quer você seja uma fundação de investimento social, um investidor social familiar que administra seus próprios programas, um grande investidor social corporativo, um pequeno filantropo de risco, uma ONG que repassa fundos de um doador principal ou uma combinação desses tipos, os termos de parceria são inevitáveis. As decisões e estratégias do investidor social para essas situações reúnem diversos elementos. A diversidade de experiências (ainda) não produziu um modelo definitivo, mas algumas práticas podem ser recomendadas:

- 1 Pense antes de agir.** Você pode evitar termos de parceria infelizes sendo franco e racional sobre o motivo que o levou a entrar nela. Muitos termos de parceria parecem resultar de decisões erradas de entrar em um campo ou relacionamento, de decisões que se baseiam em informações incompletas ou distorcidas, ou da interpretação emocional das informações. O filantropo tem obrigação de “não causar danos”, e os dilemas sobre o efeito colateral dos termos de parceria são muito mais prementes quando não houver uma decisão racional de envolvimento, em primeiro lugar.
- 2 Esteja preparado.** Todo mundo pode fazer o que um membro do conselho de uma fundação que previa o término de suas atividades sugeriu para sua equipe executiva: pedir a eles que escrevam o obituário da organização. Definir o que você realmente quer deixar atrás pode ajudar a identificar o verdadeiro sentido de seu investimento e legado.
- 3 Pense na sustentabilidade desde o início.** O que você vai deixar quando terminar a parceria? Você busca algo que precisa durar? O que realmente deve permanecer no decorrer do tempo? Você precisa fazer com que todos os parceiros compartilhem dessas expectativas e que o que você oferece e financia seja útil para realizar os objetivos. Quando pensa em suporte, um investidor social deve refletir sobre isso e inserir o assunto nas conversas com as organizações apoiadas e parceiros desde o início.
- 4 Fale sobre prazos.** Nem todo investidor social precisa de uma política ou um plano oficial sobre quanto tempo a parceria durará ou sobre quais são os critérios usados para o seu encerramento. No entanto, parece ser prudente conversar sobre prazos em todo e qualquer estágio do relacionamento com os parceiros: tanto sobre os seus prazos quanto sobre os deles. Abraçar o conceito de término de parceria e a natureza temporária do relacionamento pode ajudar a lançar uma luz sobre as ansiedades e a estabelecer uma comunicação franca. Ao mesmo tempo, esse diálogo sobre prazos não deve soar como uma ameaça constante. É o tom que faz a música.
- 5 Gerencie as irracionalidades nas relações.** Se você quiser que suas organizações, seus parceiros ou o campo em que trabalha se tornem sustentáveis e independentes, é necessário dar espaço e liberdade aos envolvidos. No entanto, você consegue conceder esse tipo de autonomia? Como investidor social, você consegue lidar com organizações apoiadas e parceiros que sejam assertivos? Você precisa encontrar o grau certo de envolvimento. Administradores distantes talvez queiram se retirar muito rapidamente, enquanto aqueles que têm um envolvimento mais próximo ou que ajudaram a construir o relacionamento podem não achar fácil permitir a participação de terceiros. Os gerentes de fundações precisam conhecer e gerenciar com sabedoria as emoções e irracionalidades envolvidas na filantropia.
- 6 Reflita, seja paciente e realista.** Muitas vezes, os termos de parceria surgem do nada. Em uma das fundações de filantropia de risco entrevistadas, a equipe analisa seu portfólio todo ano para decidir se devem continuar, encerrar ou expandir suas atividades. Ela quer evitar investir no longo prazo em modelos ou organizações que não funcionam, que não podem gerar receita ou que não conseguem diversificar sua base de investimento. Quando eles se retiram, normal-

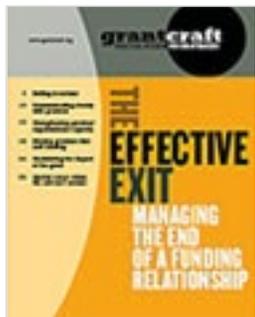
mente levam 12 meses para sair. Se um modelo ou organização parece funcionar, eles procuraram pelos investidores pacientes que merecem. Nem todos esses parâmetros se aplicam a todos os tipos de filantropia, mas as revisões regulares, em que informações de diferentes fontes são trianguladas, parecem úteis e podem evitar saídas precipitadas ou acidentadas.

7 Mais do que dinheiro. Como investidor social, sua relação com seus parceiros provavelmente envolve muito mais do que dinheiro, podendo ser parte do seu modelo de intervenção (por exemplo, quando você pratica filantropia de risco) ou algo menos deliberado. Certifique-se de que as contribuições não financeiras também façam parte das suas considerações sobre o término de parceria. As consultas com os parceiros que você está deixando devem considerar essas necessidades não monetárias. Se esse aspecto já tiver sido incorporado à sua parceria, é possível que você consiga manter uma função. Em caso negativo, faça a intermediação com outros envolvidos para garantir que as necessidades sejam atendidas. Às vezes, trata-se simplesmente de não investir mais, mas você ainda pode contar com seus bens não monetários para agregar valor ao trabalho de seus (ex-)parceiros.

8 Comunique-se, comunique-se e comunique-se. Depois de tomar a decisão de término de parceria, você precisa comunicá-la. Leve o tempo que for preciso, use vários canais, passe uma mensagem unificada, assegure-se de que a hierarquia assuma sua responsabilidade, repita-se e não presuma que suas mensagens serão facilmente absorvidas e processadas. “Diga o que você dirá a eles e diga o que você disse a eles”, incentiva um profissional experiente.

9 Revisite e aprenda. Raramente os financiadores voltam cinco ou mais anos depois para visitar organizações apoiadas ou parceiros antigos, com a finalidade de rever o processo de término de parceria e para observar o que restou. Pode não ser um mar de rosas, mas os que já o fizeram acham que é um exercício edificante e inspirador. Este guia tem muito a agradecer às conclusões publicadas por esses investidores, mencionados na lista de colaboradores, na página.

Bibliografia comentada sobre términos



The Effective Exit, Managing The End Of A Funding Relationship, Grantcraft, **2007**. Esse Guia Do *Grantcraft* Explora Práticas De Término De Parceria E Modos De Seguir adiante do ponto de vista do investidor social e da organização apoiada. As questões e os pontos práticos são claramente apresentados em quadros em destaque. O manual apresenta quatro casos “típicos” e um panorama geral da prática no setor, além de incluir o aprendizado de fundações que preveem o encerramento de suas atividades em um formato acessível. A seção final sobre términos de parceria incomuns apresenta a dinâmica de um evento que tomou rumos inesperados.

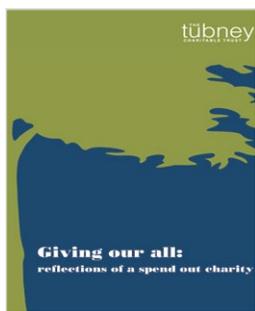


What we leave behind – Findings from the After Departure Visits (ADV) in Lesotho, Cameroon and Philippines; **Helvetas**, **2010**. A Kvinna Till Kvinna trabalhou na Croácia entre 1995 e 2006, quando deixou o país. Com base nessa experiência, foram formuladas orientações que sugerem que todas as estratégias de saída de país da Kvinna Till Kvinna devem incluir critérios, mecanismos e indicadores de progresso, prazos, lista de atividades e divisão de responsabilidades. O guia enfatiza a transparência em todos os estágios do relacionamento com a organização apoiada. A flexibilidade e a clareza são tão críticas quanto o apoio sistemático ao levantamento de fundos. O guia enfatiza que as relações de trabalho podem ser mantidas após o término de parceria e inclui um manual de três páginas sobre o assunto.



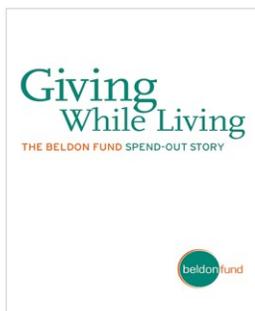
Making Achievements Last – Learning from Exit Experiences, **Kvinna Till Kvinna Foundation**, **2011**. Kvinna till Kvinna worked in Croatia from 1995 to 2006, when they completely phased out. Based on that experience they formulated guidance suggesting all Kvinna till Kvinna country exit strategies should include exit-criteria, mechanisms and progress indicators, a time line for the exit process, a list of activities and a division of responsibilities. The guide emphasizes transparency at all stages of the grantee relationship. Flexibility and clarity are equally critical as are systematic support in fundraising. The guide emphasizes that working relations can be maintained after the exit and includes a 3-page exit manual.

Learning from Experience – an Impact Assessment of Work by the Bernard van Leer Foundation in Kenya, Colombia, Germany and Poland, **Chris Harris, et al.** **2012**. Análise única e profunda sobre o impacto e a experiência de término de parcerias da BVLV em quatro países. Usando uma combinação de análise crítica de caminho e Teorias da Mudança, essa publicação explora os valores e as realizações, discute a prática organizacional interna e identifica os pontos fortes e fracos da abordagem até o momento. Esse trabalho inspirador traz recomendações claras sobre a necessidade de lidar com causas subjacentes e adotar soluções mais avançadas para lidar com as questões de justiça social de maneira decisiva.



Exiting Responsibly: Best Donor Practices in Ending Field Support - a study for the Robert Wood Johnson Foundation; **J. Petrovich**, **2012**. Um campo é um ramo de conhecimento, política e prática, composto de diversos atores, que se relacionam. Construir um campo leva tempo e é um processo emergente e complicado. Um término de parceria efetivo é um processo que respeita o financiador e os demais atores do campo, promovendo sua sustentabilidade. Esse estudo é uma análise inspiradora desses casos, além de incluir uma lista de práticas que não conduzem a bons encerramentos de parcerias.

Giving our All: reflections on a spend out charity, **The Tubney Charitable Trust**. O caso de um pequeno fundo do Reino Unido, criado em 1997, em que os administradores decidiram desde o início sobre qual seria seu foco e usaram os limitados recursos para causar impacto em poucas áreas específicas e importantes. A jornada descreve como os administradores aprenderam com duas revisões estratégicas, como desenvolveram uma “mentalidade de legado”, que enfatiza o relacionamento com os parceiros, além de mostrar que confiança é essencial para uma relação próspera. O guia ressalta que “o relatório de feedback precisa ser uma ferramenta para autoavaliação das organizações apoiadas, mais do que simplesmente satisfazer uma exigência contratual”.



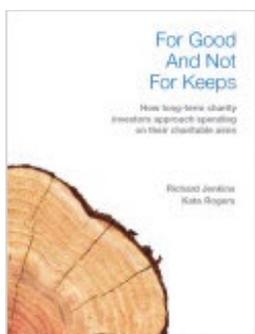
Giving while living – the Beldon Fund Spend Out Story, **Beldon Fund**, **2009**. O *Beldon Fund* (1998 a 2009) queria colocar a mudança social em movimento e investiu todos os seus recursos, no total de US\$ 100 milhões, em dez anos. Levou três anos para desenvolver um plano financeiro detalhado e de longo alcance para operações, financiamentos e operações de encerramento. A experiência prática e as abordagens seguidas estão no cerne dessa história. Uma sessão útil sobre políticas de programação e avaliação, que mostra como causar impacto em um período de tempo limitado e sintetiza as lições aprendidas sobre como ajudar as organizações apoiadas a prosperarem. Contém uma interessante reflexão de uma página sobre as lições e os princípios de trabalho.

de parceria, transições e seguir adiante



When is it Time to Say Goodbye – Exit Strategies and Venture Philanthropy, K. Alter, P.

Shoemaker, M. Tuan and J. Emerson, 2001. Os filantropos de risco consideram estratégias articuladas de término de parceria como uma característica específica de sua atividade. Uma estratégia de término de parceria é parte de um sólido investimento em sustentabilidade organizacional e é desenvolvida desde o início. Identificar uma estratégia de término de parceria tem um efeito disciplinar sobre o parceiro e incentiva a criatividade. As discussões sobre o assunto são uma exploração franca das intenções, dos valores e do futuro 'desejado'. O documento descreve diferentes tipos de estratégias de saída, todas personalizadas, que variam dependendo dos estágios do investimento e do tipo e perfil da organização apoiada.

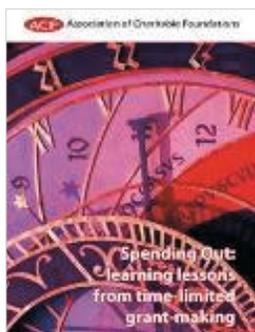


Tools for Funders and Philanthropists: A Funderconundrum, 2012. Avaliação final do *The*

Diana, Princess of Wales Memorial Fund, encerrado em dezembro de 2012. O estudo explora lições sobre a abordagem de investimento utilizada. O anexo contém diversas ferramentas e opções práticas. A publicação nos convida a explorar e identificar a nossa mentalidade de investimento e a nossa forma de trabalhar. Muito útil para investidores sociais que desejam refletir e alinhar suas ambições, motivação e visão de investimento com suas formas de trabalhar e terminar parcerias.

For Good and Not For Keeps – How long-term charity investors approach spending on

their charitable aims, **Richard Jenkins e Kate Rogers, 2013.** Um estudo muito prático sobre quanto um investidor social pode gastar e, ao mesmo tempo, preservar o valor de seu patrimônio. A análise inclui questões essenciais e apresenta informações-chave para administradores, membros do conselho e executivos de investidores sociais que têm o patrimônio como fonte de renda parcial ou integral.



Spending Out: Learning lessons from time-limited grant making, **ACF, 2010.** Esse breve guia se baseia na vivência de fundos do Reino Unido, que compartilham a experiência diária de serem investidores que preveem o término de suas atividades e a liquidação de sua fundação ou fundo. Apresenta uma justificativa para a liquidação dos fundos e revê dimensões práticas de governança, relacionamentos com organizações apoiadas, equipe e gestão financeira. O guia apresenta questões que nos levam a pensar sobre o legado e o aprendizado que pretendemos deixar.

RECURSOS SOBRE TEORIAS DE MUDANÇA.

O GrantCraft **publicou o "Mapping Change"** uma introdução básica ao uso das Teorias de Mudança.

O **guia do GrantCraft sobre "Speaking Up! Foundations and Advocacy in Europe"** (literalmente) ilustra os diferentes caminhos para a mudança política por trás de diversas Teorias de Mudança em esforços de *advocacy*.

A HIVOS é a curadora do site **ToC Thinking in Practice**. Sue Funnell e Patricia Rogers. 2011, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*.

MAIS BIBLIOGRAFIA

1. **Conselho de Fundações:** **Exiting Responsibility: Best Donor Practices in Ending Field Support - Resources List.**
2. **A Philanthropy Central – Center for Strategic Philanthropy and Civil Society** realiza um **projeto de pesquisa e publica uma biblioteca de recursos online.**
3. **A Search for Common Ground publicou em 2005 uma lista comentada sobre os recursos no contexto de mediação de conflito e construção da paz.**



*Visitando os parceiros
depois da saída: pode
não ser um mar de rosas,
mas os que já o fizeram
acham que é um exercício
edificante e inspirador.*

© Copyright 2013 GrantCraft. All right reserved. Reprinted with permission.

© Copyright 2013 GrantCraft. Todos os direitos reservados. Reimpressão mediante permissão.



Grantcraft é um serviço do Foundation Center.
Para mais informações, acesse www.grantcraft.org

GrantCraft is a service of the Foundation Center.
For more information, please visit www.grantcraft.org

grantcraft

www.grantcraft.org