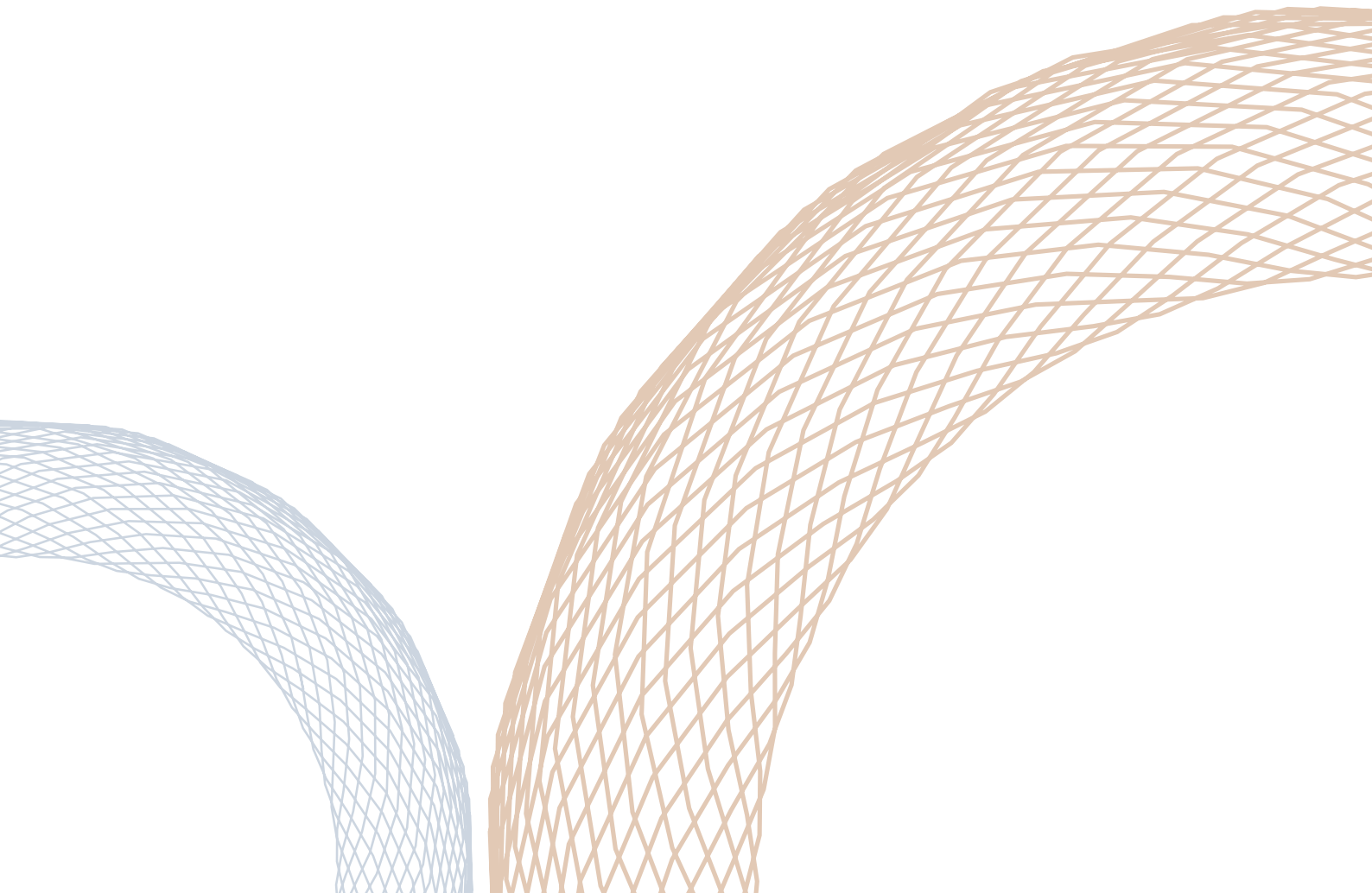


Candid.



Medindo o que importa

Dana Doan e Barry Knight



Índice

Sumário Executivo	4
Contexto	7
Metodologia	10
Revisão da Literatura	13
Avaliação nas OSCs	13
Desafio: Visões de Mundo Conflitantes	15
Desafio: Os Diversos (e Ocultos) Objetivos da Avaliação	17
Desafio: Múltiplos stakeholders com diferentes valores e tendências	18
Desafio: Capacidade de Avaliar	19
Desafio: Uso (Indevido) da Avaliação	20
Rumo a um Novo Modelo de Mensuração	21
Dois Paradigmas de Mensuração	22
Aceitando as Limitações da Mensuração	24
Resultados	27
Razões para medir	27
Experiência com Mensuração	28
Dificuldades na Mensuração	31
Descompasso na Mensuração	33
Unidade de Medida	36
Imaginando Sistemas Alternativos	38
Detalhamento dos Indicadores	39

Indicadores e o modelo ACT	42
Como Medir Conceitos Densos: Um Problema Complexo	45
Princípios da Mensuração	46
A Tecnologia Pode Ajudar?	48
Instrumentos de Mensuração	50
Daqui para Frente	53
Experimentação Local	53
Diálogo	55
Critérios para o Sucesso	55
Anexo A: Atores que contribuíram para o processo	57

Este relatório é um trabalho em andamento, não conclusivo e deve ser concebido como uma etapa de um processo de longo prazo. O documento tem por objetivo estimular a discussão e a experimentação. Também busca encorajar o envolvimento de indivíduos em conversas e debates sobre como medir o que é realmente importante.

Sumário Executivo

Esse documento de consulta foi elaborado para avançarmos na conversa sobre mensuração das ações no âmbito da sociedade civil. Seu objetivo é identificar abordagens que tenham maior impacto em termos de aprendizagem organizacional e prestação de contas. Esse trabalho é uma publicação conjunta do *Candid*, do *Global Fund for Community Foundations* (GFCF) e do *Philanthropy for Social Justice and Peace* (PSJP).

Durante dois anos, 130 pessoas que atuam na sociedade civil em todo o mundo se reuniram em uma série de conversas paralelas e transversais, on-line e presenciais, para cocriar esse documento. Sua publicação busca ampliar essas discussões e avançar ainda mais no processo de cocriação. O Anexo A traz uma lista das pessoas envolvidas.

Até o momento, as conversas permitiram compreender melhor os desafios relacionados a prática da mensuração, identificar algumas áreas promissoras a ser exploradas e princípios que possam orientar um sistema de mensuração, e levaram a duas ações recomendadas. O grupo discutiu desafios e preocupações em relação as abordagens existentes, chegou a ideias e oportunidades promissoras a serem exploradas e apresentou diretrizes para chegar a melhores sistemas de mensuração. As reuniões virtuais e presenciais foram propostas por pessoas que trabalham em organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, ou seja, não se trata da iniciativa de um agente financiador ou regulador. É algo nascido de grupos de profissionais atuando nessas organizações, lidando com diferentes questões em diferentes países. São pessoas que reconheceram um desafio comum e têm o desejo de melhorar os sistemas para medir o impacto de sua ação.

Em vez de algo imposto por agências externas, os membros desse grupo de trabalho valorizam um sistema de mensuração que seja projetado 'para' e 'por' eles mesmos. O grupo solicitou ajuda, na forma de facilitação ou recursos para viabilizar reuniões, a diferentes organizações de apoio, incluindo o GFCF, o *Candid* e o PSJP. O aporte dessas instituições viabilizou uma parte do processo, cobrindo custos de viagem e facilitação. Os membros, individualmente, fizeram acontecer todo o restante, investindo seu tempo e experiência para que o trabalho fosse levado a cabo.

As conversas entre esses indivíduos atuantes no campo geraram exemplos de oportunidades e desafios, ferramentas e abordagens alternativas, bem como princípios

para a atividade de mensuração. Alguns desses resultados podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Ao contrário de uma narrativa bem comum, as **lideranças atuando em filantropia comunitária estão motivadas a medir** o que realmente importa, e ficam frustradas com as constantes pressões para que destinem recursos para medir coisas que eles acreditam não serem tão importantes;
- A **capacidade de medir** é um desafio. Os profissionais da filantropia comunitária citam, entre as dificuldades, a falta de recursos para fazer uma boa mensuração (tempo, pessoal, treinamento) e a preocupação com a segurança das pessoas cujas informações são coletadas e potencialmente compartilhadas;
- Há um **descompasso na mensuração** entre o que as pessoas que trabalham na comunidade local observam e sentem ser importante e o que os financiadores têm interesse em saber sobre o que está acontecendo no campo. Muitas vezes a mensuração para atender a expectativa do financiador se baseia em modelos que adotam uma lógica linear e demandam simplificação excessiva, o que não raro acaba limitando uma abordagem mais holística ou colaborativa;
- Os profissionais na comunidade expressaram haver certa confusão em relação ao **escopo da mensuração**, se devem priorizar a medição do impacto de um programa, de uma organização, e/ou o impacto de uma rede ou campo. Pode até haver o desejo de avaliar os três níveis. Entretanto, se existe dúvidas e tensões sobre a capacidade das instituições de medir um só deles, que dirá os três;
- **Sistemas alternativos de mensuração** precisarão abordar visões de comunidade que respeitem a natureza, se adaptem às mudanças, reconheçam que vivemos dentro de círculos concêntricos, incluam comunidades marginais e se concentrem no florescimento ou bem-estar da humanidade. O modelo formado por ativos (recursos e talentos), capacidades e confiança (ACT – *assets, capacities, trust*) é uma abordagem que atualmente está em desenvolvimento;
- Identificar as **medidas relevantes** é um desafio contínuo, mas bem-vindo, para os profissionais da filantropia comunitária. Embora se acredite que os “*thick concepts*” (ou “conceitos densos”) sejam a chave para o desenvolvimento, há muitas perguntas sobre como demonstrar progresso na construção de elementos como esperança, participação, resiliência, dignidade e confiança;
- **Ferramentas e tecnologias** são percebidas como coisas maravilhosas! Enquanto alguns podem considerar a tecnologia como algo que leva ao distanciamento e a falta de produtividade, outros a veem como uma fonte de oportunidades ainda pouco exploradas, particularmente quando é aplicada a relacionamentos já estabelecidos. Ao mesmo tempo, o vasto número de ferramentas e abordagens disponíveis para a prática de monitoramento e avaliação pode ser assustador. Mesmo assim, há um interesse geral na aplicação de uma variedade de ferramentas, entre elas as técnicas narrativas (*storytelling*), mapeamento de resultados (*outcome mapping*), colheita de resultados (*outcome harvesting*), relatórios “sinais vitais”, e o avaliação do retorno

social sobre o investimento (SROI). O grupo contribuiu recentemente para uma nova ferramenta chamada PANDO, que gera mapas de rede na tentativa de medir a confiança e a qualidade dos relacionamentos;

- Para criar um sistema alternativo de medição, o grupo considerou necessário estabelecer um conjunto de princípios. Ao imaginar o que poderia ser chamado de “mensuração”, os participantes frequentemente expressaram preocupações sobre o que essa prática *não* deveria fazer. Até o momento, as discussões levaram a quatro critérios para estabelecer se um sistema de mensuração terá sucesso: (1) será útil e utilizado; (2) será facilmente adaptável a diferentes contextos e interesses; (3) fornecerá inspiração em vez de padronização; (4) será responsável e capacitará as pessoas e as comunidades a serem atendidas.

Os indivíduos no grupo expressaram um forte compromisso em contribuir para a elaboração de um sistema de medição aprimorado, útil para aplicação ao desenvolvimento liderado pela comunidade. Para isso foram propostas, como próximo passo, duas linhas de trabalho: experimentação local e diálogos com financiadores. A experimentação local consiste numa série de estudos de caso que comparariam uma perspectiva de mensuração liderada pelas pessoas, com uma abordagem tradicional de monitoramento e avaliação. Já a segunda linha envolve o compartilhamento das descobertas e implicações das experiências locais com financiadores, usando esse recurso para negociar futuras práticas de mensuração.

O presente documento é ainda um trabalho em construção, com a intenção de servir como plataforma para futuros desdobramentos. Ao fazer um resumo da literatura prévia e divulgar os resultados dessas conversas paralelas e transversais sobre mensuração, espera-se promover uma maior discussão sobre princípios e ações adotados pelos profissionais atuando no campo, colaborando na construção de um sistema de medição relevante para seu trabalho.

O tema da mensuração não é algo novo. No clássico estudo “*War on Poverty*” (Guerra à Pobreza) nos anos 60 nos Estados Unidos, Peter Marris e Martin Rein observaram que os critérios científicos de medição não podiam captar o que era de fato importante na ação comunitária.¹ As organizações da sociedade civil (OSCs) buscam, já há muito tempo, identificar um sistema de mensuração que seja relevante para seus múltiplos *stakeholders*, combatendo regularmente as tentativas de aplicar sistemas simples e padronizados ao que é visto como um trabalho complexo e não linear.² Apesar dos trabalhos pioneiro de Robert Chambers, Rajesh Tandon, Madine Vanderplaat, Kimberlé Crenshaw e outros, o foco em ‘conceitos densos’ e métodos participativos de mensuração não têm obtido muito sucesso em adentrar a hierarquia de evidências atualmente aceitas. Nas esferas da cooperação para o desenvolvimento e da filantropia institucional, resultados complexos (como, por exemplo, “aumento da dignidade”) invariavelmente ficam em segundo plano em relação a entregas mais facilmente mensuráveis (“número de poços perfurados”, por exemplo).

Os desequilíbrios de poder, como o que existe entre financiadores e beneficiários, influenciam as abordagens predominantes na medição do desempenho das OSCs.³ Esse estudo indica que a tendência a prestar contas para um ator que estaria em um “nível superior” (*upward accountability*) – nesse caso, as OSCs focam nas necessidades

- 1 Marris, P. and Rein, M. (1967) *Dilemmas of Social Reform: Poverty and Community Action in the United States*, London: Routledge & Kegan Paul for Institute of Community Studies.
- 2 Barman, E. (2016). *Caring Capitalism: The Meaning and Measure of Social Value in the Market*. New York: Cambridge University Press. Ebrahim, A. & V.K. Rangan, (2014). “What impact: A framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance.” *California Management Review*, Vol. 56(3): 118–41. Daehler-Larsen, P. (2012). *The Evaluation Society*, Stanford University Press, Stanford, California (p.9). Eckerd, A. & Moulton, S. (2011). “Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations.” *American Journal of Evaluation*, Vol. 32(1): 98–117. Campbell, D. (2002). “Outcomes assessment and the paradox of nonprofit accountability.” *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12(3): 243–259.
- 3 Francis, M. M. (2019). “The Price of Civil Rights: Black Lives, White Funding, and Movement Capture.” *Law & Society Review*, Vol. 53(1): 275–309. Kohl-Arenas, E. (2016). *The Self-Help Myth: How Philanthropy Fails to Alleviate Poverty*. University of California Press: Oakland. Khieng, S. & Dahles, H. (2015). “Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia.” *Voluntas*, Vol. 26: 1412–1437. Hwang, H. & Powell, W.W. (2009). “The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54(2009): 268–298. Benjamin, L. M. (2008). “Bearing More Risk for Results: Performance Accountability and Nonprofit Relational Work.” *Administration & Society*, Volume 39(8): 959–983. Benjamin, L.M. (2010). “Fundors as Principals, Performance Measurement in Philanthropic Relationships.” *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 20(4). Bornstein, L. (2006). “Systems of Accountability, Webs of Deceit? Monitoring and Evaluation in South African NGOs.” *Development*, Vol. 49(2): 52–61. Ebrahim, A. (2005). “Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34(1): 56–87. Edwards, M., & Hulme, D. (1996). “Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations.” *World Development*, Volume 24: 961–973.

de medição apresentadas pelos seus doadores, por exemplo – resultou em um deslocamento dos escassos recursos do setor para longe da principal missão, reduzindo conseqüentemente a capacidade de responder aos interesses da comunidade. Ao mesmo tempo, os profissionais das OSCs e os próprios financiadores relatam uma baixa utilização dos dados obtidos com a mensuração,⁴ sem desconsiderar ainda que existem preocupações válidas sobre o mau uso da avaliação.⁵

A atenção renovada para o desenvolvimento liderado pela comunidade e a crescente popularidade da filantropia comunitária e do movimento *#ShiftThePower* (transferir o poder), formam um ‘caldo’ que acende a importância do tema da mensuração. O slogan, “nada sobre nós, sem nós”, cunhado pelas lideranças do movimento das pessoas com deficiência, é cada vez mais invocado como um lembrete às OSCs, para que prestem contas a suas comunidades. Entretanto, o surgimento das abordagens de filantropia comunitária, que envolvem tanto dar como buscar recursos dentro de uma mesma comunidade, dificulta a distinção clara, aplicada no Norte Global, entre doador e beneficiário em uma relação filantrópica.

O que é a Filantropia Comunitária?

“A filantropia comunitária é uma forma de – e uma força para – o desenvolvimento liderado localmente. Ela amplia a capacidade e a voz da comunidade, constrói confiança e, principalmente, usa e gera recursos locais, que são mobilizados para construir e manter uma comunidade forte”. (Doan, 2019, p. 7; em base a Pond e Hodgson, 2018, 5)

Apesar de suas diferenças, organizações que funcionam sob a liderança da comunidade e organizações de filantropia comunitária estão tradicionalmente focadas na mobilização de apoio por meio de trocas e de solidariedade. É uma abordagem que contrasta fortemente com o modelo de doação “de cima para baixo” observado em ações de impulso caritativo ou baseadas na lógica contratual de prestação de serviço. Inspirado na obra da escritora feminista Mary Parker Follett, esse modelo se baseia no “poder com” ao invés de no “poder sobre”.⁶ G. Albert Ruesga vai um pouco além do modelo de Follett, e estabelece três tipos de filantropia: filantropia de cima para baixo (feita ‘para’ a comunidade de base), participação cidadã relevante (uma filantropia feita ‘com’ a comunidade), e grupos de ajuda mútua (feita ‘pela’ e ‘a partir’ da comunidade de base).⁷

Pode-se observar uma demanda crescente por mudanças. Na ocasião do *Global Summit on Community Philanthropy* de 2016, na África do Sul, e no *Symposium on*

4 Innovation Network (2016). “State of Evaluation 2016: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector.” Acesso em 20 de março de 2019 em: https://www.innonet.org/media/2016-State_of_Evaluation.pdf. CEP (2016). Benchmarking: Foundation Evaluation Practices. Acesso em 20 de março de 2019 em: <http://research.cep.org/benchmarking-foundation-evaluation-practices>.

5 Dahler-Larsen, 2012; Weiss, C. H. (1998). Evaluation: Methods for studying programs and policies. Prentice Hall. Campbell, Donald T (1979). “Assessing the impact of planned social change.” Evaluation and Program Planning, Vol. 2(1): 67–90..

6 Follett, M.P. (1995) ‘Power’, in P Graham (ed), *Mary Parker Follett: Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*, Washington DC: Beard Books, pp. 97–120.

7 Ruesga, G. A. (2011). “Civil Society and Grassroots Philanthropy.” Chapter 36 in Edwards, Michael (Ed.) *The Oxford Handbook on Civil Society*. Oxford University Press.

Pathways to Power realizado no Reino Unido em 2019, houve apelos para que os atores do Norte e do Sul Global sejam encarados como parceiros iguais nas relações de desenvolvimento. Um estudo preparado para o evento de 2019 identificou cinco transformações-chave necessárias para que se obtenha a mudança desejada.⁸ Entre elas estava a necessidade de reestruturar a maneira como se pensa a questão da mensuração. Especificamente, o estudo argumentou que a chamada “hierarquia de evidências” dos círculos científicos está precisando de uma reforma.⁹ Embora ela seja um guia útil para avaliar intervenções com objetivos claros, variáveis facilmente mensuráveis e elementos contrafactuais, essa hierarquia não é apropriada – e pode inclusive prejudicar – no caso das iniciativas complexas que visam construir soluções emergentes em meio às incertezas, particularmente quando há recursos limitados e pouca experiência científica.

Em tais circunstâncias, faz-se necessário um método diferente. Em situações em que não há uma resposta testada e comprovada que tenha funcionado antes e onde as pessoas estão tentando diferentes abordagens, a tarefa passa a ser usar a imaginação moral na busca de novas soluções.¹⁰ Isso requer um método de avaliação dos avanços que esteja em sintonia com a aprendizagem emergente – o que é o ponto de partida nesse documento.

8 Knight, B. (2019) *Systems to #ShiftThePower*, Johannesburg: Global Fund for Community Foundations

9 Greenhalgh T (July 1997) 'How to read a paper. Getting your bearings (deciding what the paper is about)'. *BMJ*. 315 (7102): 243–6. doi:10.1136/bmj.315.7102.243. PMC 2127173. PMID 9253275

10 Lederach, J.P (2005) *The moral imagination: The art and soul of peacebuilding*, Oxford University Press.

Metodologia

Esse documento é parte de uma jornada na busca de um sistema de mensuração a ser adotado por organizações comprometidas com o desenvolvimento liderado pela comunidade. Na construção desse novo sistema, os membros do grupo de trabalho se propuseram a responder três perguntas-chave:

- 1 Como esse campo organizado em torno do desenvolvimento liderado por pessoas pode construir um sistema de mensuração que demonstre o valor de seu trabalho?
- 2 Como as organizações e financiadores podem transferir responsabilidade e poder de mensuração para pessoas que muitas vezes são marginalizadas, ao mesmo tempo em que garantem mecanismos robustos de prestação de contas e transparência?
- 3 Que tipo de apoio esse campo precisa para desenvolver práticas de medição que contribuam para a aprendizagem e a comunicação com os *stakeholders*?

O trabalho se baseia em três eixos, e todos visam aprender com a diversidade e a complexidade do desenvolvimento liderado pela comunidade e da filantropia comunitária, em diferentes contextos e culturas em todo o mundo. Esses eixos foram facilitados por organizações de apoio diferentes, mas conectadas: o *Global Fund for Community Foundations* (GFCF), o *Candid*, e o *Philanthropy for Social Justice and Peace* (PJSP). Uma lista de indivíduos e organizações envolvidos está disponível no Anexo A.

O primeiro eixo foi apoiado pelo GFCF. Para construir entendimento sobre o campo da filantropia comunitária, a organização envolveu profissionais de diferentes partes do mundo em duas reuniões presenciais, seis webinars e um simpósio. Um elemento chave dessas reuniões foi o foco em como cada participante mede os principais pontos de seu trabalho na mobilização de ativos (recursos e talentos), capacidades e confiança (mais informações sobre o *ACT framework*, ou o 'modelo ACT', na página XX). Foram realizadas duas reuniões com 15 profissionais atuando na filantropia comunitária, uma na África do Sul em 2018 e outra no México em 2019. Foram adotados três critérios na seleção dos participantes:

- Atuar na construção de culturas locais de doação e na mobilização de recursos e talentos na comunidade como estratégia para fortalecer o senso de apropriação, horizontalizando o poder e obtendo uma cidadania local;

- Fazer doações – além de oferecer outros tipos de apoio – como instrumento de promoção do desenvolvimento, visando fortalecer a agência e a ação coletiva da comunidade local; e
- Estar familiarizado com o modelo ACT e interessado em explorar estratégias para medição e obtenção de evidências.

Os resultados dessas duas reuniões foram registrados e serviram de base para seis webinars que expandiram o número de participantes, incluindo outros indivíduos de organizações que adotam os princípios da filantropia comunitária. O feedback foi discutido em dois workshops no simpósio ocorrido no Reino Unido em 2019.

No segundo eixo, o *Candid* se propôs a gerar conhecimento sobre as práticas globais de filantropia comunitária conduzidas pelas diferentes organizações da sociedade civil (OSCs) em diferentes contextos nacionais. O trabalho, realizado entre 2019 e 2020, envolveu cinco reuniões com diferentes grupos no Brasil, Canadá, Rússia, Sérvia e Estados Unidos. As reuniões serviram para ouvir os profissionais do campo, e foram organizadas em torno de três questões abertas:

- Como você administra atualmente o conhecimento dentro de sua organização?
- Como você conta a história de seu trabalho e como você compartilha com seus colegas o que está aprendendo?
- Como gerenciar e compartilhar adequadamente o conhecimento coletivo, de forma a construir o campo da filantropia comunitária?

Já no terceiro eixo, o PSJP facilitou uma série de encontros on-line entre OSCs de diferentes países durante os anos de 2018 e 2019. O objetivo dos encontros foi destripar conceitos-chave em filantropia e desenvolvimento, tais como “dignidade”, “liderança” e “sustentabilidade”. A questão da mensuração tornou-se um tema central nestas conversas, de modo que três webinars foram realizados para explorar esse tema usando as seguintes perguntas:

- 1 Como você mede a mudança social em sua organização?
- 2 O que funciona bem e quais são os desafios?
- 3 Existe alguma diferença entre o que você quer medir e o que seus financiadores acham que deve ser medido?
- 4 Em caso afirmativo, quais são as principais diferenças e como você lida com isso?
- 5 Há coisas que você idealmente gostaria de medir, mas não consegue?
- 6 Que tipo de apoio você gostaria de obter para lidar com essa questão?

No final de 2019, em resposta aos pedidos dos participantes para uma reunião presencial, o PSJP organizou um encontro no Nepal para indivíduos que participavam

ativamente das conversas on-line. Embora uma ampla gama de tópicos tenha sido abordada na ocasião, o tema da mensuração apareceu novamente de forma destacada.

Embora conduzidos separadamente, os três eixos compartilham quatro características importantes. Primeiro, o diferencial da pesquisa que subsidia esse documento é que ela se baseia em discussões entre profissionais de diferentes tipos de OSCs que operam em diferentes contextos. As reuniões incluíram fundações comunitárias, grupos identitários, organizações de base comunitária, organizações não-governamentais, organizações não-governamentais internacionais (INGOS), financiadores internacionais, redes de filantropia e outras organizações de apoio. Portanto, esse documento resume o feedback e apresenta recomendações de indivíduos com experiência prática, em oposição a modelos teóricos promovidos por cientistas sociais ou consultores.

Um segundo ponto em comum entre os eixos é que o trabalho começou com uma folha em branco, permitindo que as descobertas emergissem a partir dos dados, em vez de serem impulsionadas por uma hipótese específica. A primeira reunião realizada pela GFCF na África do Sul utilizou os princípios do *open space* (espaço aberto) do início ao fim.¹¹ Da mesma forma, o trabalho conduzido pelo *Candid* e pelo PSJP foi baseado em perguntas abertas sem qualquer pressuposto sobre que tipo de respostas seriam aceitáveis.

Em terceiro lugar, todos os eixos foram baseados no princípio de “criar e ajustar”. À medida que as descobertas começaram a surgir, elas foram registradas em relatórios e usadas como base para discussões posteriores. Com o progresso das discussões, os resultados se tornaram mais detalhados e matizados, assim como as discussões subsequentes.

Finalmente, à medida que os três eixos do trabalho foram se entrelaçando, eles acabaram por resultar num amplo acordo em relação aos desafios e oportunidades de avançar na elaboração de um melhor sistema de mensuração para o campo. Os participantes acreditam que a mensuração é um elemento essencial, mas difícil em contextos locais onde as questões que interessam à população são difíceis de capturar ou frequentemente ignoradas, ou ainda, perdem espaço em relação as prioridades estabelecidas nos sistemas de mensuração projetados para satisfazer os doadores. A ideia de ‘transferir o poder’ (*#ShiftThePower*) muitas vezes entra em conflito com a necessidade de prestar contas para atores considerados “acima” numa tradicional lógica hierárquica dos processos no campo das organizações sem fins lucrativos (*upward accountability*).

Esse documento resume as conversas realizadas e recomenda os próximos passos que emergem das ações desenvolvidas nesses três eixos paralelos e transversais. O objetivo desse material é contribuir para que se avance nas discussões que os profissionais do campo estão fazendo. Com sua divulgação, busca-se estimular um maior diálogo e prosseguir, como campo, na construção de um sistema de mensuração. Como dito anteriormente, as pessoas que se propõem a usar um sistema como esse precisam sentir que a ferramenta é sua, e não algo imposto por agências externas.

11 Owen, Harrison (2008). *Open space technology: a user's guide*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.

Seja financiando, dando apoio, implementando ou recebendo serviços, os *stakeholders* das organizações da sociedade civil (OSCs) provavelmente querem saber: (1) que diferença que essas instituições fazem? (2) Quem se beneficia ou não de seus serviços? (3) As OSCs fazem mudanças duradouras ou de curto prazo? (4) Há alguma consequência não intencional relacionada ao trabalho da instituição? Embora o desejo de avaliar seja algo amplo e compartilhado, a capacidade de medir o impacto das OSCs é um tema que vem desafiando seus *stakeholders* há muito tempo, bem como tem chamado a atenção de autores do setor e de estudos relacionados ao desenvolvimento.¹² Estudos relacionados à medição e à prestação de contas têm revelado diversos desafios. A revisão da literatura apresentada a seguir oferece uma breve introdução à avaliação e mensuração do impacto social, seguida por uma revisão da pesquisa relacionada à medição do impacto social e as dificuldades associadas. A segunda metade da revisão explora a literatura desenvolvida em outros campos que não o das instituições sem fins lucrativos, os quais oferecem valiosos insights sobre a busca de modelos alternativos de mensuração. A seção final traz uma advertência e um lembrete sobre os limites da medição e da avaliação.

Avaliação nas OSCs

De acordo com Scriven (1991), a avaliação é “o processo de determinação do mérito, relevância ou valor de algo, ou de seu produto”.¹³ Os componentes-chave necessários para uma avaliação incluem: o elemento a ser mensurado (por exemplo, uma modificação, uma organização, um programa); uma metodologia ou abordagem sistemática; uma análise avaliativa, com base em alguns critérios; e uma finalidade ou uso que se pretende dar a essa mensuração.¹⁴ Vale dizer que medir o impacto social não é uma tendência recente. As demandas por resultados e medidas de efetividade refletem a ascensão da filantropia científica, quando filantropos, prestadores de serviços sociais e seus intermediários procuraram avaliar o “valor” dos clientes, medir a efetividade dos programas e maximizar os resultados enquanto trabalhavam para minimizar a

12 Benjamin, Lehn (2010). “Evaluation and Civil Society.” *International Encyclopedia of Civil Society*, Springer US (644–648). Barman, E. (2016). Ebrahim, A. & V.K. Rangan, (2014). “What impact: A framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance.” *California Management Review*, Vol. 56(3): 118–41.

13 Scriven, Michael (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park, CA: Sage p.139).

14 Daehler-Larsen, 2012.

duplicação de esforços.¹⁵ Essa propensão em favor da mensuração continuou e, no final dos anos 60, já havia todo um campo de avaliação moderno, em grande parte respondendo à ascensão da Nova Gestão Pública e ao crescente número de parcerias público-privadas para atender necessidades sociais.¹⁶

Ao longo do tempo, uma variedade de ferramentas e abordagens de avaliação foi elaborada, todas reivindicando ser capazes de medir o impacto social. Algumas dessas ferramentas e abordagens se destinam a padronizar e monetizar esse impacto, tais como a análise custo-benefício, análise custo-efetividade, retorno social do investimento (SROI), e ferramentas associadas ao movimento do altruísmo eficaz.¹⁷ Dando um passo adiante na padronização, foram criadas várias plataformas para classificar as OSCs utilizando *proxies* para a efetividade. São exemplos dessas iniciativas o *Charity Navigator*, *Charity Watch*, *GiveWell*, *Great Nonprofits*, *Guidestar*, e o *ImpactMatters*. São instrumentos que tentam converter o trabalho de mudança social em medidas comparáveis, muitas vezes com o objetivo declarado de identificar ou priorizar programas que maximizem eficiência. As críticas comuns a tais ferramentas incluem: preocupações de que medidas uniformes não levam em conta diferenças qualitativas; que os resultados desejados ao embarcar em uma iniciativa nesse campo podem ficar fora do controle da organização que a está implementando; que a mensuração se concentra em entregas de curto prazo em detrimento de resultados de longo prazo; que as medidas selecionadas podem ser importantes para alguns *stakeholders* mas não para outros; que enfatizam a auditoria em vez da aprendizagem; e/ou que tais ferramentas negligenciam questões de poder e desigualdade.¹⁸

Outras ferramentas e abordagens de mensuração foram criadas buscando aprender, ensinar, capacitar, melhorar os serviços ou contar histórias que possam capacitar ou inspirar. Tais abordagens aplicam, em geral, métodos qualitativos. Alguns exemplos são, entre outras, a pesquisa-ação participativa, a investigação apreciativa (*appreciative inquiry*), o método da mudança mais significativa (*most significant change*), voz constituinte, e a colheita de resultados (*outcome harvesting*).¹⁹ Outra abordagem aplica a estrutura de capacidades de Nussbaum (1992) para medir o impacto social.²⁰ Por exemplo, pesquisadores e profissionais incorporaram algumas ou todas as capacidades da Nussbaum em uma estrutura de avaliação sob medida para capturar a experiência humana de receber apoio, em oposição a conduzir uma medida de resultados pré/post

15 Friedman, L. J., & McGarvie, M. D. (Eds.). (2003). *Charity, philanthropy, and civility in American history*. Cambridge University Press. all, P. D. (2001). *Inventing the Nonprofit Sector" and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*. JHU Press.

16 Weiss. 1998.

17 Weiss, 1998; Barman, 2016.

18 Davis, S. (1996). *Philanthropy as a Virtue in Late Antiquity and the Middle Ages*. In J. B. Schneewind (Ed.), *Giving: Western Ideas of Philanthropy*. Indiana University Press; Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* (1st ed). Farrar, Straus and Giroux; Stiltner, B. (2016). *Toward Thriving Communities: Virtue Ethics as Social Ethics*. Anselm Academic.

19 Bonbright, D., Campbell, D., & Nguyen, L. (2009). "The 21st Century Potential of Constituency Voice: Opportunities for Reform in the United States Human Services Sector." Public Administration Faculty Scholarship; Campbell, 2002. "Chambers, R. (2014). *Rural development: Putting the last first*. Routledge; Ebrahim, A. (2019). *Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World*. Stanford University Press; Vanderplaat, M. (1995). "Beyond Technique: Issues in Evaluating for Empowerment." *Evaluation*, Vol. 1(1): 81–96.

20 Nussbaum, M. C. (1992). "Human Functioning and Social Justice: In Defence of Aristotelian Essentialism." *Political Theory*, Vol. 20(2): 202–246.

ou transversal de um programa.²¹ Os críticos dessas ferramentas e abordagens de avaliação mais qualitativas e centradas no usuário citam, entre suas limitações, a falta de eficiência, complexidade ou interpretação.²²

Em seguida, esse documento explorará as dificuldades de avaliação identificadas por acadêmicos que estudam o setor das OSCs. As dificuldades aqui abordadas incluem: visões de mundo conflitantes sobre o que constitui conhecimento e evidência; múltiplos *stakeholders* com diferentes valores e tendências; falta de capacidade de avaliação, e questões relativas ao uso (ou mau uso) das avaliações.

Desafio: Visões de Mundo Conflitantes

Ao analisar as ferramentas e abordagens para a mensuração do impacto social, os acadêmicos notaram a influência de diferentes paradigmas. Na pesquisa em ciências sociais, acredita-se que existem quatro paradigmas possíveis, ou visões filosóficas do mundo: (1) positivista – onde utiliza-se apenas dados racionais ou objetivos para identificar relações de causa e efeito; (2) transformador – em que se explora política e poder para alcançar justiça ou mudança; (3) interpretativista – uma abordagem indutiva, focando em experiências subjetivas e feedback sobre processos e resultados; ou (4) pragmático – todo e qualquer método disponível para a compreensão de um problema ou prática é aplicado.²³ Assim, a seleção (e avaliação) de uma determinada ferramenta de medição tende a ser influenciada pela visão de mundo do avaliador. Vários artigos procuram comparar e contrastar as ferramentas e abordagens de medição de impacto social existentes. Alguns deles comparam ferramentas que se encaixam em um paradigma específico, enquanto outros comparam ferramentas que representam diferentes paradigmas.

Maas e Liket (2010) classificam e categorizam 30 métodos quantitativos, todos supostamente concebidos para medir o impacto – realizado ou potencial.²⁴ O sistema de classificação elaborado compara os métodos nas seis características a seguir: (1) objetivo – triagem, monitoramento, relatório ou avaliação; (2) linha do tempo – prospectivo, contínuo ou retrospectivo; (3) orientação – métodos podem seguir pelos *inputs* (foco em como diferentes elementos incluídos na ação do objeto da mensuração influenciaram nos resultados) ou pelos *outputs* (foco nas entregas realizadas a partir da ação do objeto da mensuração); (4) prazo – curto ou longo prazo; (5) perspectiva – micro/individual, meso/instituição ou macro/sociedade; e (6) abordagem – processo, impacto, ou monetarização. As autoras observaram que apenas 8 dos 30 métodos quantitativos levantados pelo estudo serviram para mesurar

21 Cottam, H. (2019). *Radical Help: How We Can Remake the Relationships Between Us and Revolutionise the Welfare State*. Little, Brown; Kato, S.; Ashley, S.R.; and Rasheda L. Weaver (2018). "Insights for Measuring Social Value: Classification of Measures Related to the Capabilities Approach." *Voluntas*, Vol. 29: 558–573; Weaver, Rasheda L. (2018). "Re-Conceptualizing Social Value: Applying the Capability Approach in Social Enterprise Research." *Journal of Social Entrepreneurship*.

22 Sandel, 2009; Stiltner, 2016.

23 Cresswell, J.W. and Cresswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th Edition). SAGE Publications (pp: 5–11).

24 Maas, Karen & Liket, Kellie. (2011). "Social impact measurement: Classification of methods." *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Springer, Dordrech, 171–202.

impacto social: *BoP impact assessment framework* (modelo de avaliação de impacto na base da pirâmide); *measuring impact framework* (modelo de mensuração de impacto); *on-going assessment of social impacts* (avaliação contínua de impactos sociais); *participatory impact assessment* (avaliação de impacto participativa); *poverty social impact assessment* (avaliação do impacto social da pobreza); *Robin Hood Foundation's benefit-cost ratio* (relação custo-benefício, elaborado pela Robin Hood Foundation); e a *social impact assessment* (avaliação do impacto social).

Em uma análise mais abrangente, Grieco, et al (2015) classifica 76 modelos de avaliação de impacto social em quatro grupos descritivos: (1) quantitativo social simples – para calcular o impacto social criado no passado (por exemplo, o *best charitable option* (melhor opção filantrópica) elaborado pelo Acumen Fund, o SROI, o modelo do retorno esperado, do custo por impacto, a pegada social, entre outros); (2) complexo holístico – que combina métodos qualitativos e quantitativos para apoiar o contínuo monitoramento e avaliação do impacto social (por exemplo, o *global reporting initiative* (GRI), o MDG-Scan (usado para mensurar a contribuição das iniciativas para os objetivos do milênio da ONU), a auditoria contábil social, o *balance scorecard*, etc.); (3) triagem qualitativa – usando métodos qualitativos básicos para focar em questões críticas e específicas relativas a um trabalho já realizado. Alguns exemplos são o modelo lógico, o *'prove it'*, o *charity analysis framework* (modelo de análise de OSCs), *triple bottom line scorecard* (um cartão de pontuação baseado no tripé da sustentabilidade), o índice de progresso social, *on-going assessment of social impact* (avaliação contínua de impactos sociais) e o *public value scorecard* (um cartão de pontuação relacionado ao valor público do objeto da mensuração); e (4) gerenciamento – combinando medidas qualitativas e quantitativas para avaliar diferentes tipos de impacto à medida que os programas são implementados (por exemplo, ecomapa, o EMAS (sistema de ecogerenciamento e auditoria), o Sistema “B” de classificação de impacto, mapeamento do impacto na comunidade).²⁵

Adotando uma abordagem diferente, Ebrahim et al (2010) produziram um modelo de contingência para medir resultados.²⁶ O modelo considera a estratégia operacional e a teoria de mudança da organização para dar uma orientação sobre o que deve ser medido. Por esse modelo, as organizações que buscam mudar normas sociais e políticas são orientadas a medir suas entregas e resultados intermediários; as instituições que atuam na provisão de serviços básicos e de assistência devem medir suas entregas (*outputs*) e também a influência dos elementos usados em sua ação (*inputs*) nos resultados alcançados; as organizações que fornecem serviços integrados podem medir suas entregas, resultados e às vezes impactos; e as instituições que atuam na construção de ecossistemas são orientadas a medir tanto os resultados quanto os impactos. Em uma publicação mais recente, Ebrahim (2019) elaborou e refinou esse modelo de contingência, fornecendo orientações adicionais em relação à medição de desempenho com base em dois fatores-chave: (1) o nível de controle que uma

25 Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). "Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44(6), 1173–1193.

26 Ebrahim, A. & Rangan, V.K. (2010). "The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance." *Harvard Business School Working Paper* 10-099, May 2010.

organização tem sobre as atividades e condições necessárias para gerar a mudança desejada; e (2) o nível de certeza que existe em relação à causa e efeito na abordagem de um problema social específico.²⁷

Uma outra comparação, centrada exclusivamente nas organizações sem fins lucrativos, comparou as pesquisas existentes sobre efetividade organizacional. O estudo considerou a unidade de análise, as medidas observadas e as dimensões em que as pesquisas foram aplicadas. Lecy, Schmitz e Swedlund (2012) fizeram uma distinção entre pesquisas que avaliam a efetividade de um programa, uma organização, uma rede ou um movimento social. Os autores identificaram quatro tipos de medidas utilizadas para avaliar o desempenho no campo das iniciativas sem fins lucrativos: (1) medidas de alcance de metas – progresso feito na busca de uma meta declarada; (2) medidas do recurso num sistema – determinantes da força ou da capacidade de sobrevivência de uma organização (suas receitas e longevidade, por exemplo); (3) medidas de reputação – medidas subjetivas de desempenho; (4) e modelos complexos – combinando alcance de metas, recursos no sistema e/ou medidas de reputação.²⁸ O estudo identificou quatro dimensões frequentemente usadas para orientar avaliações de desempenho de OSCs: a dimensão gerencial (sobrevivência ou crescimento), de programa (eficiência ou efetividade), a dimensão de rede (a capacidade de alavancar recursos ou atores) e a legitimidade (reconhecimento ou filiações). Embora os autores tenham corroborado a conclusão de estudos anteriores de que medidas isoladas de efetividade são insuficientes, eles não chegam a recomendar um modelo multidimensional nem medidas alternativas.

Esse breve resumo de estudos que revisam as ferramentas de mensuração do impacto social demonstra como o paradigma da pesquisa pode afetar a forma pela qual a avaliação é compreendida e como uma ferramenta de medição é avaliada. Existem debates acalorados em andamento na academia sobre qual o paradigma mais eficaz, eticamente correto ou apropriado para a pesquisa no tema da avaliação.

Desafio: Os Diversos (e Ocultos) Objetivos da Avaliação

De acordo com Weiss (1998), as avaliações são conduzidas para fins declarados e/ou ocultos. Na maioria das vezes, os avaliadores se concentram no(s) propósito(s) explícito(s): fazer um julgamento (tomada de decisão), melhorar (aprendizagem organizacional), ou informar (os principais *stakeholders*). No entanto, muitas vezes há razões ocultas para a realização de uma avaliação. Por exemplo, uma organização pode querer atrasar uma decisão, evitar ser responsabilizada por uma decisão impopular, justificar uma decisão já tomada, melhorar sua imagem, ou encobrir um fracasso passado ou esperado. É importante que os principais *stakeholders* identifiquem e estejam de acordo com o(s) objetivo(s) de uma avaliação.

27 Ebrahim, 2019: 37.

28 Lecy, Jesse D.; Schmitz, Hans Peter; & Haley Swedlund (2012). "Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis." *Voluntas*, Volume 23: 434–457.

A compreensão do propósito de uma avaliação também influencia na maneira como ela é elaborada. As avaliações de processo exploram o que está acontecendo durante uma intervenção, enquanto as de resultado refletem sobre o que aconteceu após a conclusão de um programa. Ainda, elas podem ser projetadas para levantar informações que possam aprimorar uma intervenção (avaliação formativa) ou avaliar a eficácia de um programa após a sua conclusão (avaliação somativa).

Desafio: Múltiplos stakeholders com diferentes valores e tendências

Segundo Dahler-Larsen (2012), a avaliação é tanto uma forma “incipiente” como “assistida” de buscar “fazer sentido”.²⁹ Isso quer dizer que as pessoas dependem de seu conhecimento e experiência limitados para tomar decisões sobre o que deve ou não ser incluído numa abordagem de mensuração. Vários estudos demonstram como todas as decisões que dão base a uma avaliação ou tentativa de mensuração são carregadas de valores e construídas socialmente.³⁰ Estudos críticos constataam que a pesquisa privilegia os métodos ocidentais e muitas vezes não dá conta das barreiras sistêmicas que algumas comunidades enfrentam.³¹ Por essa razão, as avaliações devem levar em conta – e pesar com maior cuidado – quem decide o que será medido e como.

Além de demonstrar como as avaliações são construídas socialmente, uma extensa literatura relativa à mensuração e a prestação de contas conclui que as OSCs alocam mais recursos para compreender e atender as necessidades dos doadores e do governo (*upward accountability*), do que para servir aos indivíduos e comunidades (prestação de contas para os atores que estariam em um “nível inferior”, quando considerando uma visão tradicional e hierárquica dos processos no campo das instituições sem fins lucrativos, ou *downward accountability*).³² Os estudos mostram como os stakeholders dominantes tendem a influenciar, consciente ou inconscientemente, o que é medido. A teoria das partes interessadas (*stakeholder theory*), a teoria do agente-principal ou outras teorias que envolvem questões de poder, são frequentemente usadas para tentar explicar esses resultados.³³

29 Dahler-Larsen, P. (2012).

30 Herman, R. & D. Renz (1999). “Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume 28(2): 107–126. Arvidson, Malin, and Lyon, Fergus (2014). “Social impact measurement and nonprofit organisations: compliance, resistance, and promotion.” *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25(4): 869–886. House, E.R. & Howe, K.R. (2000). “Deliberative Democratic Evaluation.” Chapter 5 in Kellaghan & Stufflebeam (Eds.) *International Handbook of Educational Evaluation*: Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, Great Britain: 79–100.

31 Thomas, V. G., Madison, A., Rockcliffe, F., DeLaine, K., & Lowe, S. M. (2018). “Racism, Social Programming, and Evaluation: Where Do We Go From Here?” *American Journal of Evaluation*, Vol. 39(4): 514–526.

32 Maguire, R. (1981). *Bottom-Up Development in Haiti*. Inter-American Foundation, Rosslyn, VA. Edwards, & Hulme, 1996. O’Dwyer, B. & Unerman, J. (2010). “Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs.” Presentation at Manchester Business School seminar (27 May 2009). Ebrahim, Alnoor (2002). “Information struggles: The role of information in the reproduction of NGO-Funder Relationships.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31(1): 84–114.; Kissane, Rebecca and Jeff Gingerich. (2004). “Do you See What I See? Nonprofit and Resident Perceptions of Neighborhood Problems.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume 33(2): 311–333.

33 Nicholls, A. (2009). “‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship.” *Accounting, Organizations & Society*, Vol.34(6–7): 755–769. Barman, 2016; Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). “The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations.” *Research in Organizational Behavior*, Vol.34: 81–100. Luke, B., Barraket, J., Eversole, R. (2013). “Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures: Performance evaluation of social enterprise.” *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol.10 (3–4): 234–258. Szijarto, B., Milley, P., Svensson, K., & Cousins, J. (2018). “On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base.” *Evaluation and Program Planning*, Vol. 66: 20–328.

A teoria das partes interessadas fala do equilíbrio das necessidades dos vários *stakeholders*, enquanto a teoria do agente-principal lida com os termos contratuais entre um principal (ou seja, um doador) e um agente (uma OSC), e os problemas associados a essa relação.³⁴ Por exemplo, Forbes (1998) observa os objetivos potencialmente ambíguos e conflitantes entre diferentes *stakeholders* no campo das OSCs (pessoas atendidas, funcionários, parceiros, consultores, doadores, acadêmicos, governo, etc.).³⁵ Já Benjamin (2008) mostra como a adoção de uma forma de medir impacto que seja de interesse de um doador pode perturbar outro, bem como contrariar a missão de uma OSC.³⁶

As OSCs são, portanto, confrontadas com o alinhamento e a priorização de interesses divergentes de seus *stakeholders*,³⁷ e tais decisões são tipicamente influenciadas pela dinâmica de poder. Essas diferenças de valor e relações de poder são ainda mais enfatizadas quando se trabalha com gênero, orientação sexual, raça, etnia, nível socioeconômico, casta, religião, nacionalidade, etc.³⁸ Há claras implicações para a justiça social quando uma OSC toma decisões de avaliação, e deve considerar se tais decisões precisam ser submetidas a uma análise crítica baseada em diferenças nas relações de poder.³⁹ A teoria da raça crítica, as avaliações culturalmente responsivas, e as avaliações de empoderamento são apresentadas por estudiosos críticos como formas de avaliação que consideram a diversidade, promovem equidade e justiça, dão voz aos menos poderosos ou marginalizados, inibem o mau uso do poder e ajudam os *stakeholders* a ver as coisas a partir de perspectivas alternativas.⁴⁰

Desafio: Capacidade de Avaliar

Muitos estudiosos e profissionais têm observado dificuldades relacionadas a capacidade de avaliação das OSCs. Os estudos revelam questões como falta de tempo, recursos financeiros e/ou de habilidades ou conhecimento sobre como coletar, interpretar e analisar dados; atitudes e experiências anteriores negativas em relação

34 Steinberg, R. (2009). "Principal-Agent Theory and Nonprofit Accountability," Chapter 3, 2 in Hopt (Ed.) *Comparative Corporate Governance of Nonprofit Organizations*. Cambridge University Press (pp. 73–126).

35 Forbes, Daniel P. (1998). "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organizational Effectiveness from 1977 to 1997." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume 27(2): 183–202.

36 Benjamin, 2008. Post, M & J. Dodge (2019). "The Promise of Qualitative and Participatory Approaches to Performance Assessment: A Critical Perspective." Chapter 11 (pp. 138–153) in Eikenberry, Mirabella & Sandberg (Eds.) *Reframing Nonprofit Organizations: Democracy, Inclusion, and Social Change*: Melvin & Leigh, Publishers, Irvine, California

37 Ebrahim, Battilana & Mair, 2014

38 Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). "Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises." *Journal of Business Venturing*, Vol.32(5): 550–568.

39 Thomas et al, 2018; Mertens, D. M. (2007a). "Transformative considerations: Inclusion and social justice." *American Journal of Evaluation*, Vol. 28: 86–90. Mertens, D. M. (2007b). "Transformative paradigm mixed methods and social justice." *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 1: 212–225.

40 Thomas et al, 2018; Vanderplaat, 1995.

à avaliação; e a exclusão de seus próprios colaboradores dos processos de avaliação (ou seja, o uso de avaliadores externos).⁴¹

A falta de tempo ou recursos limita a capacidade de uma organização sem fins lucrativos de coletar e analisar métricas significativas. Como observado por Molecke & Pinkse (2017), “a questão nunca foi que elas (OSCs) não pudessem descobrir que os métodos existem. O fato é que elas frequentemente não tinham apoio e recursos suficientes para implementá-los . . . Ao mesmo tempo em que exigiam dados e relatórios, os financiadores raramente forneciam orientações ou opiniões sobre o que precisava ser coletado ou como coletar”. Os financiadores ou sentiam que isso era responsabilidade dos empreendedores sociais, ou eles mesmos não possuíam essas capacidades”.⁴² E devido aos custos diretos e indiretos e ao esforço para coletar dados de impacto social, muitas OSCs percebem tais atividades como um investimento que faz pouco sentido frente a seus limitados recursos. Por exemplo, representantes de OSCs sul-africanas de menor porte e mais frágeis institucionalmente relataram considerar as exigências de monitoramento e avaliação a que estavam submetidos como “uma distração de seu trabalho real, algo confuso, redundante ou destrutivo”. Entretanto, esses representantes declararam temer compartilhar tais preocupações com os financiadores devido a dinâmicas de desequilíbrio de poder.⁴³

Desafio: Uso (Indevido) da Avaliação

As questões relativas ao uso da avaliação representam outro desafio importante levantado por profissionais do campo. Sobre esse tema, os acadêmicos identificaram quatro tipos diferentes de usos da avaliação. O uso como ‘instrumento’ se dá quando os resultados de uma avaliação são colocados em ação, por exemplo, como elemento que contribui em processos de tomada de decisão ou na solução de um problema.⁴⁴ O uso ‘conceitual’ ocorre quando os resultados de uma avaliação são usados para esclarecer (ou talvez para “obscurecer”) a maneira como as pessoas pensam ou entendem um problema.⁴⁵ O terceiro uso é o ‘simbólico’, onde as avaliações são usadas para mascarar uma falta de ação ou reforçar crenças ou opiniões anteriores.⁴⁶ O quarto tipo de uso se refere ao uso do próprio processo de avaliação para mudar o pensamento

41 Cornwall, A. (2000). “Beneficiary, Consumer, Citizen: Perspectives on Participation for Poverty Reduction.” *Sida Studies* 2, Stockholm, Sweden (p.2); Ebrahim, A. (2003). “Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits.” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14(20): 191–212; Bornstein, L. (2006). “Systems of Accountability, Webs of Deceit? Monitoring and Evaluation in South African NGOs.” *Development*, Vol. 49(2): 52–61. Benjamin, 2010. Kang, J; Anderson, S.G.; & Dan Finnegan (2012). “The evaluation practices of US international NGOs.” *Development in Practice*, Vol. 22(3): 317–333. Dahler-Larsen, 2012; Newcomer, K.; El Baradei, L. and Sandra Garcia (2013). “Expectations and Capacity of Performance Measurement in NGOs in the Development Context.” *Public Administration and Development*, Vol. 33(1): 62–79. Carnochan, S.; Samples, M.; Myers, M.; Austin, M. J. (2014). “Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 43(6): 1014–1032. Campbell, D. A., & Lambright, K. T. (2016). “Program Performance and Multiple Constituency Theory.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45(1): 150–171. Innovation Network (2016). CEP (2016).

42 Molecke & Pinkse, 2017.

43 Bornstein, 2006: pp. 54–55.

44 Weiss, 1998; Rich, R. F. (1977). “Measuring knowledge utilization: Processes and outcomes.” *Knowledge and Policy*, Vol. 10: 11–24.

45 Ibid.

46 Weiss, 1998; Knorr, K. D. (1977). “Policymakers’ use of social science knowledge: symbolic or instrumental?” in C. Weiss (Ed.), *Using social research in public policy making* (pp. 165–182). Lexington, MA: D. C. Heath.

ou comportamento dos participantes como resultado da 'aprendizagem durante a avaliação'.⁴⁷ Segundo os pesquisadores o uso da avaliação como 'instrumento' é raro, enquanto que o uso 'simbólico' é mais comum.⁴⁸

A Lei de Campbell pode ser adotada quando se discute o uso indevido da avaliação. Segundo essa premissa, "quanto mais um indicador social quantitativo for usado para a tomada de decisões na área social, mais esse indicador estará sujeito a pressões de corrupção e será capaz de distorcer e corromper os processos sociais que ele pretende monitorar". Ainda nesse tema do mal uso da avaliação, pode-se aplicar a Lei de Goodhart, que diz que "quando uma medida se torna uma meta, ela deixa de ser uma boa medida". Essas premissas servem de precaução e são bem compreendidas pelos profissionais do campo das OSCs que tiveram a oportunidade de experienciar uma ou mais consequências inesperadas, como o deslocamento de metas, a falta de colaboração, redução de riscos (perda de inovação), ou algum outro tipo de perda.⁴⁹

Os usos (e usos indevidos) da avaliação no passado levaram algumas OSCs a acreditar que quaisquer dados que possam ser coletados provavelmente serão insuficientes e talvez não confiáveis.⁵⁰ Há preocupações sobre métricas que se concentram em resultados de curto prazo, que são desprovidas de informações emocionais, que super ou subestimam a importância de alguns fatores ou não levam em conta elementos contrafactuais, ou ainda ignoram as dinâmicas de poder e a complexidade do trabalho de impacto social.⁵¹ Além disso, algumas OSCs estão preocupadas em como os beneficiários podem ser adversamente afetados pelos procedimentos de avaliação ou pelo uso dos resultados da avaliação.⁵²

Rumo a um Novo Modelo de Mensuração

Precisamos de uma nova maneira de pensar sobre mensuração, que é um tema vital para o sucesso do campo da filantropia dado o velho adágio de que "o que é medido é realizado". Essa visão é corroborada no artigo "*They go 'round and 'round'*" (Eles vão e vem), apresentado em 2008 por Barry Knight e Caroline Hartnell. Os autores analisaram as tendências da filantropia e do campo do desenvolvimento desde a Segunda Guerra Mundial, revelando que termos como 'comunidade' e 'sociedade civil' entram e saem de moda. Embora a ideia de sociedade civil tenha saído triunfante das revoluções de 1989 na Europa Central e Oriental, o entusiasmo por ela diminuiu dez anos depois, um fenômeno que alguns atribuíram aos desafios da mensuração:

47 Alkin, Marvin C. and Jean A. King (2017). "Definitions of Evaluation Use and Misuse, Evaluation Influence, and Factors Affecting Use." *American Journal of Evaluation*, Volume 38(3): 434-450.

48 Ibid.

49 Miller, Mauricio L. (2017). *The Alternative: Most of What You Believe About Poverty Is Wrong*. Lulu.com. Schachter, H.L. (2010). "Objective and Subjective Performance Measures: A Note on Terminology." *Administration & Society*, Volume 42(5): 550-567. Benjamin, 2008.

50 Molecke & Pinkse, 2017.

51 Ibid; Ebrahim & Rangan, 2014; Luke, et al 2013; Barraket, Jo & Yousefpour, N. (2013). "Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: Process, purpose and value." *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 72(4): 447-458.

52 Molecke & Pinkse, 2017.

Na virada do milênio, esse novo otimismo [para a sociedade civil] começou a desvanecer-se. Não estava claro o que a sociedade civil estava entregando, e alguns financiadores-chave acabaram se retirando. Um deles foi a Atlantic Philanthropies, que, após ter decidido fazer a doação de todo o seu capital em um período de 12–15 anos, decidiu concentrar seus recursos em apenas quatro programas altamente focados e considerados “estratégicos”, onde se sentiu que poderia ter o máximo impacto e alcançar um “legado” visível. Uma série de livros e artigos chamaram a atenção para como a sociedade civil era vaga, e sobre a dificuldade de, através dela, desenvolver uma estratégia de financiamento capaz de obter resultados mensuráveis”.

O atual *zeitgeist* para mudança na filantropia e no desenvolvimento chegou na forma do movimento “#ShiftThePower”. Para que esse movimento não sofra o mesmo destino que os esforços feitos nos anos 60 e 70 para revigorar o ‘desenvolvimento comunitário’ e nos anos 80 e 90 em relação a ‘sociedade civil’, é vital que sejamos específicos sobre o que significa #ShiftThePower, na prática e como medir os resultados dos esforços relacionados ao movimento. Portanto, é preciso encontrar novas maneiras de medir que se ajustem à variedade de situações no campo do desenvolvimento e à complexidade da sociedade civil.

Dois Paradigmas de Mensuração

Essa tarefa requer que voltemos ao básico, a um aprofundamento nos campos da ontologia e da epistemologia. Não conseguiremos fazer justiça a relevância desses tópicos aqui, mas os interessados podem encontrar uma boa introdução na obra de Richard Tarnas “*The Passion of the Western Mind*” (A paixão da mente ocidental – ainda não disponível em língua portuguesa).⁵³ O livro oferece um relato lúcido de ideias e pensadores que moldaram nosso mundo, concluindo com uma nota bastante cética sugerindo que o pensamento pós-moderno, com seu relativismo minucioso, nos deixou sem leme em um mundo que não entendemos bem:

A busca da verdade nos decepcionou. Como disse o biólogo J. B. S. Haldane: “Agora minha suspeita é que o Universo não só mais estranho do que supomos, mas mais estranho do que *podemos* supor”.⁵⁴ Talvez, tenhamos procurado no lugar errado e da maneira errada. Para nos livrarmos da paralisia da incerteza, podemos nos voltar para os físicos. As revoluções na física do século XX produziram o crescimento da literatura filosófica influenciada pela teoria da relatividade e da mecânica quântica. Os físicos nos ajudam a desafiar os estereótipos sobre como a ciência funciona e a questionar os atuais paradigmas do conhecimento. As velhas certezas vão se desvanecendo à medida que os físicos lutam com a ideia de que a física teórica e o misticismo oriental têm muito em comum.⁵⁵

53 Tarnas, R. (1991) *The Passion of the Western Mind: Understanding the Ideas that have shaped our world view*, New York: Random House

54 Haldane, J.B.S (1927) *Possible Worlds and Other Essays*, London: Chatto and Windus, p. 286.

55 Em seu livro *O Tao da Física*, Fritjof Capra descreve os paralelos entre as descobertas modernas da física e o misticismo oriental.

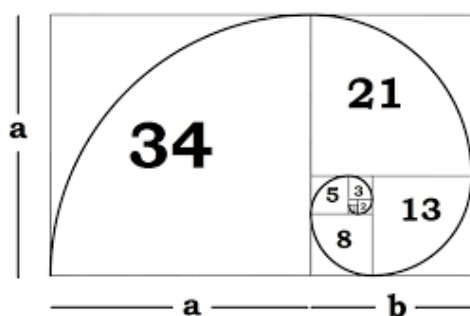
O estereótipo de que o conhecimento científico é objetivo e rigoroso, enquanto a visão mística é subjetiva e sonhadora não consegue mais se manter. Um dos físicos mais significativos do século XX, David Bohm, escreveu sobre as implicações da nova física para medir fenômenos sociais em seu livro *“Wholeness and the implicate order”* (Completude e a ordem implícita).⁵⁶ Em seu livro, Bohm identifica dois paradigmas contrastantes de medição.⁵⁷ O primeiro é baseado no princípio da “harmonia interior” e o segundo no princípio do “padrão externo”.

A mensuração baseada na harmonia interna sugere que “tudo está em seu devido lugar”. Estar consciente da medida interna das coisas trará uma ação ordenada e uma vida harmoniosa. Considere, por exemplo, a importância da “Proporção Áurea” em Aristóteles, e suas associações com proporção correta na estética da música e das artes visuais. Da mesma forma, Aristóteles usa essa medida ao tratar dos assuntos humanos, quando orienta os indivíduos na busca da harmonia interior explicando que “a virtude é a proporção áurea entre dois vícios, o do excesso e o da falta”.

O conceito de proporção, é central para a ideia de buscar a harmonia interior. Bohm cita Newton: “Assim como a maçã cai, a lua – e todo o resto – também cai”, o que indica uma conexão entre as coisas. Assim, para medir uma razão ou relação universal, usamos uma proporção. E a Proporção Áurea ou Número de Ouro, é uma razão que se destaca acima de todas as outras. Ligada à sequência de Fibonacci, a Proporção Áurea é um “número irracional” encontrado pela divisão de uma reta em dois segmentos, de modo que o segmento mais longo dividido pelo segmento menor igual ao comprimento da reta inteira dividido pelo comprimento do segmento mais longo. É frequentemente simbolizada usando phi (Φ) – que é a 21ª letra do alfabeto grego. A Proporção Áurea na forma de equação é:

$$a/b = (a+b)/a = 1.6180339887498948420 \dots^{58}$$

Visualmente, a equação parece assim::



Essa Proporção Áurea é encontrada em toda a natureza: em pétalas de flores, pinhas, galhos de árvores, anatomia humana, no DNA, galáxias espirais, massa terrestre e furacões. É também muito utilizada na arte, na música e no design.

56 Bohm, D. (1980) *Wholeness and the implicate order*, New York: Routledge

57 Páginas 19–26.

58 Mais informações sobre a matemática da equação em: <https://www.mathsisfun.com/numbers/golden-ratio.html>



Com o tempo, Bohm passou a sugerir que a medida da “harmonia interior” fosse substituída por um segundo paradigma de mensuração, que envolve observar medidas desenvolvidas a partir do exterior, sem que sejam baseadas na harmonia entre fluxos de energia, mas na avaliação de objetos materiais separados. Um exemplo de tal separação é o modelo lógico de avaliação, que identifica diferentes componentes: contribuições ou elementos que se inserem nos sistemas (*inputs*), processos, entregas (*outputs*), e resultados. Bohm atribui essa mudança de ênfase à tendência da medição se tornar mais rotineira e habitual na forma como os sinais de externalização da harmonia interna passam a ser usados como indicadores-chave de progresso. Tal processo, quando aplicado mecanicamente, tende a perder nuance e sutileza. Eventualmente, as medidas externas rompem o contato com a importância da harmonia interna. O significado é então perdido, e as medidas externas se confundem com a realidade interior subjacente.

Essa perda de significado é um alerta em relação a sistemas de avaliação que se apresentam com uma arrogância que a epistemologia não justifica. Talvez não haja melhor ilustração desse problema do que o uso do produto interno bruto (PIB) como um indicador de crescimento. Em um artigo publicado no *The New York Times*, “*Redefining the Meaning of No. 1*” (Redefinindo o significado de no 1), David J. Rothkopf aponta que o PIB é “tão profundamente falho a ponto de ser irrelevante ou pior . . .”. Rothkopf cita o próprio criador do conceito de PIB, Simon Kuznets, que alertou: “O bem-estar de uma nação dificilmente pode, portanto, ser inferido a partir de uma medida da renda nacional”. No entanto, enfatiza Rothkopf, “isso não nos impediu de fazer desse número enganoso talvez a estatística mais influente do mundo”.⁵⁹

Aceitando as Limitações da Mensuração

Esse breve desvio para a epistemologia nos ensina que todos os sistemas de medição são dispositivos heurísticos que só podem funcionar dentro de certos limites. Portanto, embora queiramos manter o espírito científico, não devemos nos deixar limitar ao dar prioridade a metodologias que são muito estreitas e incapazes de contribuir para desvendar a complexidade do universo. Devemos identificar formas de unir arte e ciência, e incorporar intuição, observação, razão e criatividade em nossa linguagem e em nosso trabalho. Na obra “*Cosmos and Psyche*”, Richard Tarnas sugere a forma de fazer isso:

⁵⁹ Rothkopf, D. (2011) Redefining the meaning of no. 1, New York Times, 08 de outubro. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2011/10/09/opinion/sunday/gdp-doesnt-measure-happiness.html>

O “progresso do conhecimento” e a “evolução da consciência” da humanidade têm sido muitas vezes caracterizados como se nossa tarefa fosse simplesmente subir uma escada cognitiva muito alta com etapas hierárquicas graduais que representam passos sucessivos de desenvolvimento, nos quais resolvemos enigmas mentais cada vez mais desafiadores, como problemas avançados em um exame de pós-graduação em bioquímica ou lógica. Mas para entender melhor a vida e o cosmos, talvez sejamos obrigados a transformar não apenas nossas mentes, mas nossos corações. Para todo ser está implícito o corpo e a alma, a mente e o espírito. Talvez tenhamos que ir não só alto e longe, mas também para baixo, e profundamente. Nossa visão de mundo e cosmologia – que define o contexto para todo o resto – é densamente afetada pelo grau em que todas as nossas faculdades (intelectual, imaginativa, estética, moral, emocional, somática, espiritual, relacional) entram no processo de conhecimento. Como fazemos contato com “o outro”, e como nos aproximamos uns dos outros, moldará tudo, inclusive nosso próprio eu evolutivo e o cosmos do qual participamos”.⁶⁰

Portanto, podemos ter um entendimento científico da filantropia e do desenvolvimento, desde que tenhamos em conta as evidências da epistemologia (que exigem múltiplos métodos para compreender fenômenos complexos). A frequentemente citada “hierarquia de evidências” está muito desatualizada. Uma palavra-chave é “harmonia”, mas essa é uma palavra raramente usada entre os avaliadores profissionais. E isso tem que mudar.

Em vez de buscar o “desprendimento objetivo”, devemos abraçar a “subjetividade disciplinada”. Isso não significa que não possamos usar as ferramentas da matemática. Ao contrário, devemos aprender a aproveitar seu poder como parte de uma investigação baseada em pessoas. O antropólogo, Tim Ingold coloca da seguinte maneira: “Todo estudo exige observação. Na antropologia a observação não faz uma objetificação dos outros, mas sim presta atenção a eles, observando o que fazem e escutando o que dizem. Estudamos *com* as pessoas, em vez de fazer estudos *sobre* elas”.⁶¹

Ainda assim, a observação *com* as pessoas apresenta problemas de poder, incluindo decisões sobre o que é importante medir, quais as vozes relevantes, e de quem é a propriedade dos dados levantados. As vertentes da teoria crítica como a teoria da raça, a teoria feminista, e a teoria pós-colonial, exigem que qualquer pesquisa reconheça a presença do fator ‘poder’ e tome medidas para minimizar sua influência. Em sua introdução aos métodos críticos e à pesquisa indígena, Denzin e Lincoln (2008) oferecem os seguintes critérios para esse tipo de estudo:

“Ele deve ser ético, performativo, curativo, transformador, descolonizante, participativo. Deve estar comprometido com o diálogo, a comunidade, a

60 Richard Tarnas (2006) *Cosmos and Psyche: Intimations of a New World View*, New York: Viking Press, p.487.

61 Ingold, T. (2018). *Anthropology: why it matters.* Cambridge: Polity Press.

*autodeterminação e a autonomia cultural. Deve atender às necessidades percebidas pelas pessoas. Deve resistir aos esforços de limitar a investigação a um único paradigma ou estratégia interpretativa. Deve ser indisciplinado, perturbador, crítico e dedicado ao objetivo de alcançar justiça e equidade”.*⁶²

Os movimentos de base que permanecem vibrantes, mas ‘fora do radar’, são difíceis de medir. Eles funcionam um pouco como o micélio, uma rede de fungos que cresce sob a superfície da Terra e é vital para nosso ecossistema. O que comemos é fruto do micélio. As questões que surgem são: “Qual é a relação atual com a natureza que está gerando desequilíbrio e desarmonia?” e “Existe alguma maneira de medir isso?” Portanto, mensurar é encontrar a harmonia com seu ambiente. Essa mentalidade vai na direção oposta à sabedoria convencional da ‘indústria de mensuração’, que perdeu a conexão com a natureza. As pessoas na sociedade civil são movidas por processos que não são mecânicos, mas inclusivos e orgânicos. Elas estão em busca da harmonia com a natureza.

Em suma, elaborar um sistema de avaliação é uma tarefa que deve ser abordada com humildade e cautela. Seu objetivo não é transmitir a “verdade”, mas sim prover mais informações e discernimento do que o que temos atualmente. Qualquer avaliação precisa ter um propósito normativo e prático que faça avançar o campo que ela está medindo. O teste para identificar seu valor talvez deva ser: “O sistema é bom o suficiente na produção de dados para ajudar as pessoas a julgar o senso de harmonia interior do mundo que habitam?” Os indicadores usados para fazer esse julgamento não podem ser prescritos por um ente externo, embora as pessoas dentro do processo possam compartilhar o tipo de indicador que acreditam funcionar em um contexto para ver se funcionam em outros. Essa abordagem transfere o poder da avaliação para seu devido lugar, para as pessoas que estão intimamente envolvidas com o que acontece.

62 Denzin, N. & Lincoln, Y. (2008). “Introduction: Critical methodologies and indigenous inquiry.” In N. Denzin, Y. Lincoln, & L.T. Smith (Eds.), *Handbook of critical and indigenous methodologies*. Los Angeles, CA: Sage.

Resultados

Nessa seção, reunimos os resultados obtidos nos três eixos do trabalho. Começamos por reconhecer o alta motivação do grupo para lidar com o tema da mensuração e as dificuldades encontradas. Comparamos o que o campo deseja de um sistema de avaliação com o que os doadores solicitam. Investigamos como poderia ser um novo sistema, levando em conta os indicadores e abordagens que os profissionais já estão explorando (como o esforço da GFCF para construir um modelo em base a ativos, capacidades e confiança), bem como abordamos o que seria necessário para desenvolver um novo sistema e o apoio que o campo precisaria para implementá-lo.

É preciso dizer que a ideia de mensuração é muitas vezes tomada de forma reduzida como técnica ou ferramenta de medição. Embora haja relação entre eles, os conceitos devem ser mantidos separados. A mensuração é a solução que buscamos; a ferramenta é o método para isso. Alguns setores da indústria da avaliação comercializam sua ferramenta como “a solução para o problema da mensuração”, enquanto que na verdade qualquer instrumento pode ser bom para algumas coisas e não funcionar para outras.

Razões para medir

Um fator encontrado em todas as consultas com os participantes é o alto nível de motivação para trabalhar no tema. Os participantes disseram que medir é importante porque desejam compreender o que muda como consequência de suas intervenções. Muitos querem ir além dos indicadores materiais de progresso, como número de estradas, volume de produção, ou mudanças nos níveis de renda; desejam entender como as pessoas se sentem em decorrência do trabalho realizado. Querem acompanhar as mudanças de atitudes e comportamentos que frequentemente formam a base das injustiças estruturais e dos preconceitos na sociedade, servindo muitas vezes como causas de conflitos, da violência e da marginalização sistêmica de certos grupos. Vejamos alguns exemplos:

Um doador local na Índia, que apoia um projeto de geração de renda para subsistência com mulheres marginalizadas que trabalham no cultivo de cogumelos, não está interessado em medir quantidades ou aumentar os lucros. Segundo esse doador, “queremos olhar para a mudança de atitudes e comportamento das mulheres e para o retorno do investimento em termos de independência econômica”. Da mesma forma,

um apoiador de projetos comunitários de justiça social e ambiental pretende descobrir o que mudou na comunidade a partir da lente de sua teoria de mudança, o que envolve um compromisso com a construção de movimentos em prol da justiça ambiental e social. Isso foi feito por meio de pequenas doações a ativistas e organizações de base comunitárias que estão na linha de frente do enfrentamento aos problemas de suas comunidades. Pensando nessa teoria da mudança, eles querem aprender o que é um movimento de base e como podem contribuir para sua construção:

“Pedimos aos nossos parceiros beneficiados que apresentem um relatório anual considerando os indicadores, mas de uma maneira bastante acessível. Não queremos impor a burocracia e deveres de prestação de contas a nossos parceiros. Em vez disso, fazemos perguntas sobre como a vida das pessoas mudou, como suas atitudes mudaram, como o ambiente natural mudou, como sua capacidade de influenciar mudou, e nós, no escritório, traduzimos essas falas nos indicadores”.

Experiência com Mensuração

Em reuniões lideradas pelo *Candid*, os participantes foram perguntados sobre como gerenciam conhecimento. As respostas refutaram o estereótipo de que as organizações de filantropia comunitária não são boas em medir seu trabalho. A maioria delas tem algum tipo de sistema de gestão do conhecimento e mantém um registro do que estão fazendo. Embora muitos sistemas não tenham ido além de uma planilha Excel, há um corpo de prática que pode ser construído. Na reunião realizada no Brasil, Jenny Hodgson, diretora executiva da GFCF, disse:

“Durante o último ano, conduzimos atividades com um grupo de aprendizagem com quinze parceiros de todo o mundo sobre o tema da mensuração na filantropia comunitária. Acontece que todos que trabalham nesse espaço têm “planilhas de excel secretas” que capturam coisas mais complexas (não apenas as entregas e recursos financeiros mobilizados). Então . . . o que você tem em sua planilha secreta? Nossos ‘eus lógicos’ estão se conectando em um sistema que não funciona e nós precisamos explorar nossos cérebros criativos. Como podemos criar grupos de indicadores que medem coisas semelhantes? Ao redor do mundo as pessoas sentem que não são ouvidas ou vistas, mas como podemos capturar o que ainda está é periférico?”

Uma organização, focando especificamente em crianças e jovens, usa uma combinação de colheita de resultados (*outcome harvesting*) e sinais vitais.⁶³ Em sua teoria de mudança, elaborou indicadores de resultados para três grupos-alvo interrelacionados

63 A colheita de resultados (*outcome harvesting*) é um processo de avaliação, que envolve recolher evidências de mudança e avaliar como as intervenções realizadas podem ter contribuído para que esse resultado – mais informações em Wilson-Grau, R. (2019). *Outcome harvesting: principles, steps, and evaluation applications*. Information Age Publishing, Inc. Os relatórios sinais vitais (*Vital Signs*) são realizados a partir de uma metodologia adotada por fundações comunitárias em diferentes partes do mundo para identificar e monitorar as necessidades numa comunidade (por exemplo, <https://cfka.org/vitalsigns/>).

(governo, OSCs, empresas doadoras), em um processo que permitiu que ações desconectadas parecessem ser uma estratégia abrangente e de largo alcance, com a capacidade de analisar as conexões entre macro indicadores e micro ações. De acordo com o diretor da organização:

“Se você não está limitado pelo tempo ou trabalhando apenas em uma única questão (que não é o caso da filantropia comunitária), então isso é muito poderoso. A vantagem da colheita de resultados é que ela está lhe dando resultados em tempo real, permitindo que você celebre quando tiver sucessos ao longo de uma jornada, e não fique esperando pelos resultados de um processo. A abordagem também permite que você veja os fracassos ao longo do caminho, e se necessário, reajuste. Assim, não é o caso de continuar implementando para depois olhar para trás e se perguntar o que aconteceu – avalie à medida que você avança”.

Outra organização identifica e apoia iniciativas locais da sociedade civil que buscam ao mesmo tempo a proteção ambiental e a geração de renda no território, com o uma agenda de valorizar e mobilizar recursos locais. O monitoramento de suas atividades nos últimos sete anos mostra que a instituição alcançou bons resultados, influenciando a legislação sobre empresas sociais e estabelecendo novas linhas de comunicação com os governos locais e centrais, além de apoiar novas iniciativas relacionadas ao empreendedorismo social.

Uma terceira instituição encara a construção da confiança como um fim em si mesma, mesmo reconhecendo que uma maior confiança é o primeiro passo de processos que levam a outros resultados de mudança social. Quando as comunidades doam, tem-se um forte indicador de que há confiança entre doadores e beneficiários de tais recursos. A doação e a participação são, portanto, medidas de confiança, particularmente entre os grupos marginalizados. O trabalho nesse contexto envolve mudanças de mentalidade, mapeando o processo de desenvolvimento desde momentos iniciais de resistência e confusão, até um estágio mais maduro, de mobilização de recursos locais e onde as pessoas veem suas ações como parte de um processo de fato relevante. Os resultados são vistos não em termos de “redução da pobreza”, mas em termos de “desenvolvimento de meios de subsistência”, contando com uma prestação de contas horizontal em que a avaliação é feita “com os parceiros” e não “sobre os beneficiados”.

Uma quarta organização está embarcando em um piloto experimentando a filantropia local. A instituição fez um mapeamento das comunidades do território para compreender a coesão e as conexões entre os atores locais, percebendo seu papel como o de um agente de fortalecimento de comunidades. Quando essas comunidades são fortalecidas, a filantropia local floresce, e a partir de então será necessário mudar a mentalidade, onde as famílias passam a pensar em algo mais que suas necessidades domésticas, considerando o bem maior. A organização pode não ser capaz de medir diretamente a mudança nos valores das famílias, mas pode avaliar um aumento nas práticas cooperativas, o que indicaria tal mudança. Foram escolhidos três indicadores específicos para monitorar, o que não significa que outros serão ignorados. Para

a instituição, uma comunidade fortalecida apresenta maior igualdade de gênero e redução da pobreza.

Já uma quinta organização mede seu impacto registrando a vida dos jovens que participaram do programa desde o início, jovens que atualmente estão em funções de liderança tanto interna quanto externamente à comunidade. As métricas consideradas são os efeitos da ação da instituição sobre os níveis de renda das famílias participantes. Além disso, adota-se o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para mensurar as mudanças no território, e um aplicativo de smartphone está em elaboração para compartilhar os dados de projetos, ampliando a transparência.

Uma organização de apoio a filantropia comunitária que conta com 16 organizações entre seus membros faz sua própria coleta de dados, o que inclui a consolidação de dados dos membros:

“Duas organizações estão usando Sinais Vitais. Usamos o Google Drive para facilitar o compartilhamento entre as fundações (modelos de contrato, guias, pesquisas). Alguns de nossos membros utilizam o Salesforce. O principal desafio é o alcance internacional das fundações, estamos tentando aprender mais com a experiência do que com esse conjunto de dados que coletamos em nível nacional”.

Outra organização disponibiliza online suas histórias e propostas de mobilização de recursos recebidas. As pessoas podem acessá-las, doar para indivíduos e OSCs e monitorar o progresso do número de doações pela Internet. A organização coleta dados sobre o que foi doado para qual projeto, quais os problemas observados e atua para minimizá-los no futuro, adotando ainda um sistema interno que permite gerenciar documentos, propostas, orçamentos, acordos e observações sobre o desenvolvimento dos processos.

Ficou claro que todos os participantes tinham experiência na mensuração de suas atividades. Quase todos enfatizaram a importância das histórias ou estudos de caso em suas abordagens de avaliação. As histórias aprofundam a compreensão de como as pessoas se sentem sobre as mudanças ocorridas em suas vidas, de uma maneira que as avaliações numéricas não conseguem. Na maioria das instituições, é comum o uso de uma combinação de dados quantitativos e histórias para construir um quadro geral, como observado acima.

Em algumas ocasiões os participantes revelaram proativamente buscar o feedback das populações mais vulneráveis, aquelas cujas vozes normalmente são silenciosas ou silenciadas:

“Buscamos nos certificar de que as vozes que ouvimos não são apenas as das lideranças, dos ativistas. Também vamos atrás das vozes das minorias étnicas que estão sendo marginalizadas ainda mais por causa das forças dominantes em um conflito étnico. Buscamos as vozes de mulheres, jovens e outros grupos”.

Houve acordo no grupo de que a mensuração é crucial, mas difícil em contextos locais onde as questões que interessam à população local não são capturadas facilmente. A ideia de *#ShiftThePower*, ou transferir o poder, muitas vezes entra em conflito com a necessidade de prestar contas para parceiros em níveis supostamente “acima” (*upward accountability*) como vimos anteriormente. A maioria das pessoas declarou já ter desenvolvido sistemas que satisfaziam algumas de suas necessidades, mas desejavam incrementá-los para ampliar sua eficiência no campo da filantropia comunitária e nos contextos locais.

Dificuldades na Mensuração

Embora a motivação para medir possa ser alta, são vários os obstáculos enfrentados para conduzir esse tipo de atividade. Três das principais barreiras estão ligadas a capacidade (falta de tempo e/ou recursos para fazer avaliação), de competência (falta de habilidades ou conhecimentos para fazer boas mensurações) e – cada vez mais – o problema da segurança. Vamos discutir a seguir cada uma dessas barreiras.

Em relação à capacidade, as organizações de filantropia comunitárias são comparativamente pequenas e muitas vezes contam com recursos escassos, o que significa que há pouco orçamento alocado para a mensuração. Eis uma seleção de comentários de participantes relacionados a essa barreira:

*“Somos uma organização muito **pequena e dependemos de voluntários**”.*

*“Estamos cientes do **tempo** que essas coisas levam e da **pressão** que todos sofremos, vinda dos mais diferentes ângulos”.*

*“Gestão do conhecimento: como é possível quando você precisa focar em continuamente mobilizar recursos de tantos doadores (são dezenas de eventos todos os anos)? Tudo o que aprendemos e o conhecimento que temos é incrivelmente valioso para o campo. Temos esse aprendizado, mas **como conseguir os recursos necessários para extrair esse conhecimento e ou disseminá-lo**? Como obter os recursos humanos?”*

*“Gostaríamos de dar às pessoas/doadores uma prestação de contas do que fazemos, mas para os membros da comunidade local essa prática é **um fardo**, não uma contribuição”.*

*“Temos muitos dados obtidos dos pedidos de doação que recebemos, etc., mas **ficam lá, parados**”.*

*“O que gostaríamos de medir é a sustentabilidade da mudança. Será que a mudança realmente resistiu ao teste do tempo? Gostaríamos de voltar 5–10 anos depois para ver como o projeto ou uma mudança em particular durou, **mas há restrições quanto ao tempo e ao financiamento**”.*

Em relação a barreira da competência, a maioria das organizações é composta por ativistas apaixonados por transformar suas comunidades, mas frequentemente sem

treinamento em habilidades associadas à avaliação. Por exemplo, uma organização de apoio descreveu sua luta para elaborar uma narrativa coletiva:

“Não há uma narrativa coletiva clara sobre o campo, mas estamos trabalhando nela. Algumas organizações se agrupam ou por compartilharem causas, ou em decorrência de características geográficas. Mas é uma prioridade para nós chegar em um momento em que as instituições comuniquem uma narrativa compartilhada.”

Outra organização, trabalhando na Europa Central e Oriental, sentiu que seu trabalho tinha feito a diferença, mas lhe faltava um método formal para registrá-la:

“Think tanks, organizações de base, e jornalistas investigativos são o ‘triângulo da mudança’ em [nome do país]. Há uma coalizão de atores trabalhando juntos pela mudança social, democracia, transparência, e nós fazemos parte disso. Qual é o resultado geral? Comunidades mais fortes. Mas é difícil contar a história de 20 anos de trabalho”.

Uma organização de apoio à filantropia comunitária comentou receber frequentemente perguntas sobre como administrar o conhecimento que as instituições já acumularam ao longo de seu tempo de trabalho. Uma das iniciativas locais questionou: “Temos gerenciado e coletado dados, mas como fazer para reunir essas informações?” Um participante, na Rússia, observou:

“... antes nunca tínhamos medido a questão da confiança, ou mesmo tínhamos verbalizado esse elemento. É uma história muito diferente, que precisa ser mensurada. Podemos medir os recursos e a comunicação, mas como fazer com as coisas que são mais como uma imagem, ou a qualidade. Como medir as diferenças entre as fundações? Um tipo diferente de relacionamento, a confiança conquistada a partir da atividade da fundação. Muitas vezes não podemos responder à questão da diferença entre um fundo de financiamento da educação e uma fundação comunitária”.

A terceira barreira destacada foi a segurança. Com um fechamento cada vez maior para a atividade da sociedade civil em todo o mundo, com governos se sentindo ameaçados por grupos comunitários que trabalham pela justiça social e por mudança, a segurança se tornou uma questão a mais, afetando a transparência das organizações (já que elas podem precisar se proteger e cuidar das pessoas que estão financiando). Na reunião do Brasil, por exemplo, uma pessoa compartilhou:

“Estamos preocupados com os processos de coleta de dados que existem atualmente e com a segurança das lideranças. As pessoas são seguidas e detidas, e precisamos ter cuidado e estar cientes do perigo. Precisamos dizer quando alguém se sente ameaçado ou está sendo seguido, precisamos protegê-lo. Mas a pessoa precisa saber que pode falar conosco e vir até nós”.

Descompasso na Mensuração

Os três eixos revelam a existência de uma crise central no tema da mensuração: um descompasso entre o que acontece nas bases da sociedade civil e do campo do desenvolvimento e o que os doadores desejam. Os doadores tendem a ser obcecados por metas mensuráveis – muitas vezes de importância questionável – que se encaixam em um modelo linear simples de mensuração (por exemplo, rastrear os recursos investidos e as entregas de forma que seja possível adotar uma abordagem científica para validar o desenho do programa financiado pela doação). Muitos participantes expressaram preocupação com os modelos de medição linear, invocando a [Lei de Donald Campbell](#): “quanto mais um indicador social quantitativo for usado para a tomada de decisões na área social, mais esse indicador estará sujeito a pressões de corrupção e será capaz de distorcer e corromper os processos sociais que ele pretende monitorar”.

Os profissionais que trabalham no campo, por outro lado, se veem trabalhando em ecossistemas complexos onde pensar em modelos lineares pode parecer inadequado ou até prejudicial. Por exemplo, uma organização atuando para promover a paz está em contato com muitos stakeholders e um único incidente com qualquer dessas partes interessadas pode criar um grande revés. Esses grupos estão em busca de uma abordagem de mensuração voltada a processos, que possa oferecer formas mais graduais de detecção de resultados. Os comentários abaixo são exemplos do descompasso entre expectativas, na perspectiva de iniciativas no campo da filantropia comunitária:

“Temos um doador que está sempre atrás dos resultados mais brutos, quantas estradas, quantos poços, etc. Agora estamos no processo de educar, a ele e a outros, dizendo que há muito mais que isso nos processos de mudança social. Há uma lacuna entre o que vemos como valor e o que eles veem como valor”.

“O maior desafio para nós são os doadores pedindo números para medir a mudança social. Essa é uma lacuna entre financiadores e o trabalho de base”.

“Há uma pressão de nossos doadores para medir quantidade. Mas nós prestamos um serviço de qualidade, e é mais uma questão de ouvir do que de dinheiro. Nossos doadores dizem “isso é muito invisível”.

“Eu diria que os doadores na França estão obcecados pelos números e pelo impacto. Em nosso setor, a avaliação tem que ser qualitativa”.

“Muitas vezes os financiadores pedem métricas que não fazem sentido em nosso contexto, não são construídas com a participação de uma comunidade. Muitas vezes isso é mais um empecilho do que uma ajuda. Os membros da comunidade frequentemente reagem de forma negativa a essa situação”.

No encontro no Nepal, um grupo de organizações falou sobre o tema da mensuração, concordando que existe um abismo entre o que os financiadores querem desse

processo e o que a sociedade civil oferece. O grupo citou o livro “O Pequeno Príncipe”, de Antoine de Saint-Exupéry:

“Os adultos gostam de números. Quando você lhes fala de um novo amigo, eles nunca fazem perguntas sobre o que realmente importa. Nunca perguntam: ‘– Como soa sua voz?’ ‘– De que jogos ele gosta mais?’ ‘– Ele coleciona borboletas?’ Em vez disso perguntam: ‘– Quantos irmãos ele tem?’ ‘– Quanto pesa?’ ‘– Quanto dinheiro ele tem?’ Só então eles acham que o conhecem”.

A situação às vezes é difícil para os doadores também. Um colaborador de uma fundação doadora observou que se sentiu afastado de uma iniciativa que estava financiando: “Nós tivemos dificuldade, quanto mais longe estamos do campo, mais sentimos dificuldade”. Para esse participante, o foco de curto prazo dos financiadores torna difícil conciliar essas expectativas com objetivos de fazer melhorias no longo prazo:

“Os doadores são esquizofrênicos sobre querer influenciar mudanças no longo prazo, sem de fato trabalhar em uma estrutura de longo prazo. Há uma tensão entre o tangível e o intangível, os doadores estão mais concentrados nas medidas tangíveis quantificáveis”.

No simpósio no Reino Unido, uma pessoa de uma organização de apoio observou que era difícil para os doadores entenderem a natureza do trabalho local:

“É necessário que os doadores aprendam sobre tudo isso. As pessoas não conseguem entender todos os diferentes ambientes que estão financiando. É importante dar peso às opiniões das pessoas no campo, nas comunidades. Não apenas através do tradicional olhar ocidental, com ‘pessoas instruídas’ doando para ‘pessoas não-instruídas’. Há uma sensação de que nossos sistemas são inerentemente superiores porque se baseiam em normas ocidentais. Ao invés disso, devemos adotar uma atitude de humildade – não é o caso de imaginar que as pessoas devem se adaptar para produzir nossos entregas. Devemos escutar as pessoas no território, respeitar as diferenças. Não vejo muito disso no mundo dos financiadores”.

Ao mesmo tempo, os financiadores argumentam enfrentar uma dura tarefa de tentar avaliar o valor do que eles financiam. Uma instituição na América Latina, que financiou 600 projetos nos últimos 25 anos, descreveu sua experiência avaliando os projetos financiados:

“O custo do monitoramento é muito alto porque atendemos uma área geográfica enorme. Como fazer isso e visitar os projetos? Você precisa de vários dias para visitar cada projeto. Eles estão distribuídos e espalhados por aí. Às vezes, sentimos como se estivéssemos jogando uma gotinha em um oceano, é claro que tem um impacto localmente, mas percebo que é muito

desafiador coletar dados de qualidade. Mesmo no caso de indicadores básicos como geração de renda, por exemplo, ao financiar projetos com comunidades agrícolas, as pessoas não têm ideia clara de quanto gastaram ou fizeram. Como posso fazer um antes e um depois? Eles não sabem. Alguns indicadores que temos são complexos, como a economia de carbono. E se eles nem sabem quanto fertilizante usaram e trabalham em pequenas áreas com plantas nativas. As metodologias de carbono são projetadas para lotes, mas as pessoas estão trabalhando em morros. Essa circunstância, por exemplo, requer a contratação de uma consultoria para medir a emissão de carbono em projetos complexos. E quanto ao gênero? Os financiadores não entendem os custos de medir as questões de gênero. Temos duas pessoas, mas precisamos de seis para visitar um projeto. Sentimo-nos como uma gota no oceano, mas sabemos que os resultados de nosso trabalho estão na coleta de experiências. Ainda, como podemos traduzir essas experiências em políticas públicas? Precisamos de leis que sejam mais flexíveis para registrar iniciativas baseadas na comunidade, já que atualmente uma grande corporação e uma pequena organização comunitária precisam dar conta da mesma documentação. Precisamos atuar na luta por políticas públicas diferentes”.

Constatamos com grande consistência que o descompasso em relação a mensuração gera altos níveis de frustração no campo. As instituições que trabalham nas comunidades sentem que os modelos lógicos de avaliação não captam o que é de fato relevante e que são julgadas a partir de padrões incorretos. Esses grupos trazem histórias complexas e matizadas sobre o impacto de seu trabalho, tendo coletado uma grande variedade de informações e evidências para construir suas histórias, muitas vezes sem nem perceber que estavam fazendo isso ou dar-se conta da dimensão de seu trabalho para o desenvolvimento do campo como um todo. Nas palavras de um profissional, “como podemos coletivamente relatar e compartilhar essas histórias para mostrar o valor da filantropia comunitária?”

Ao lado dessa frustração há uma questão ainda mais séria: o descompasso na mensuração, que provoca um setor disfuncional. Mary Ann Clements, do *Healing Solidarity Collective* (Coletivo Cura Solidária), chama nossa atenção para duas consequências deletérias. A primeira é que as iniciativas de base sofrem com a escassez de recursos, que muitas vezes ficam represados em instituições maiores, criadas para ‘atuar por um mundo melhor.’ A segunda é que muitas pessoas que trabalham no campo do desenvolvimento experimentam uma lacuna de valores entre o tema com o qual estão comprometidas e o ambiente em que trabalham. Na melhor das hipóteses, os profissionais são forçados a destinar grande parte de seu tempo à burocracia do setor da cooperação. Na pior das hipóteses, o ambiente em que trabalham é tóxico. Da perspectiva da teoria de sistemas,⁶⁴ a parte emergente do campo, que está se desenvolvendo de ‘baixo para cima’, está faminta de recursos; enquanto

64 <https://medium.com/age-of-awareness/emergence-and-design-2a295069375f>

isso, a parte mais elaborada, que está trabalhando na lógica de 'cima para baixo', está desesperadamente infeliz. Está aí uma receita para o fracasso. Para Mary Ann Clements:

"O setor do desenvolvimento é um campo onde trabalham muitas e muitas pessoas frustradas e com pouco tempo para pensar, cujos dias são consumidos por 'marcos lógicos' e detalhes orçamentários. Esses profissionais têm muito pouco tempo para atuar na prática de construir as relações e ações que nos permitirão fazer as coisas de maneira diferente". As consequências desse cenário são que "a grande maioria de nós está exausta, ficamos olhando para as listas de tarefas intermináveis e nos mantendo ocupados com nossos afazeres, ao invés de tomar tempo e espaço para pensar na construção de um novo paradigma."

Unidade de Medida

Qual é a unidade de medida apropriada (organização ou campo) e o limite geográfico (local, nacional, internacional). Em reuniões realizadas na Rússia e no Brasil, essa questão foi amplamente discutida. Chegou-se a um consenso de que a medição deveria focar tanto a mensuração (1) do desempenho da organização em nível local, quanto a (2) do desempenho do campo social no âmbito nacional.

Localmente, as questões enfrentadas por uma organização serão diferentes umas das outras, portanto, os indicadores devem ser escolhidos de acordo com o contexto. Não faz sentido comparar uma organização com outra para ver qual é a "melhor", uma vez que elas estão em diferentes estágios de desenvolvimento, e não se trata de uma competição. O que importa é o que pode ser aprendido com a mensuração do desempenho local para ampliar o impacto das ações no futuro.

No âmbito nacional, há uma narrativa conjunta a ser contada. Por exemplo, as 70 fundações comunitárias na Rússia são pioneiras numa nova forma de fazer desenvolvimento e sua experiência coletiva é digna de ser reconhecida e usada como exemplo para o resto do mundo. Organizações mais maduras estão ajudando as mais novas, construindo alianças e apoio entre pares. Nas palavras de um participante no encontro na Rússia:

"Esperamos consolidar o conhecimento e contar uma história coletiva. Se pudermos fazer isso, seremos mais poderosos. Por exemplo, a população em uma região tem diferenças relevantes em comparação com outra população atendida por uma fundação em outra região. Contar as histórias é importante em nível federal e global. Quando trabalhamos nas regiões, as estimativas gerais não devem influenciar o trabalho específico no território, não há contradições nesse sentido".

Outra pessoa afirmou:

"Nos próximos dois dias estaremos concentrados na filantropia na Rússia rural, refletindo sobre resultados e efetividade. Estabelecer metas é

uma tarefa e iniciativa nossa. Precisamos de abordagens gerais para criar um ambiente que seja facilitador, e isso não está relacionado com o trabalho prático ou com os resultados do ponto de vista da instituição, individualmente. O foco estratégico nos resultados no território é necessário, mas há um desequilíbrio entre o que precisamos fazer todos juntos e o que, como organizações e individualmente, queremos fazer. Certas iniciativas em nível federal funcionam contra nossos objetivos globais. Seria interessante entendermos se tal situação se dá em virtude do tamanho do país. Mesmo na preparação de projetos, a compreensão do trabalho em âmbito federal e regional é diferente”.

No Brasil há um campo vibrante e uma variedade de atores na área do desenvolvimento e da filantropia. Nesse contexto, percebe-se a emergência de uma importante narrativa. Há um desejo de fomentar modelos e formas de mensuração locais, limitando a influência estrangeira nesse sentido. Na reunião realizada no Brasil, um participante observou:

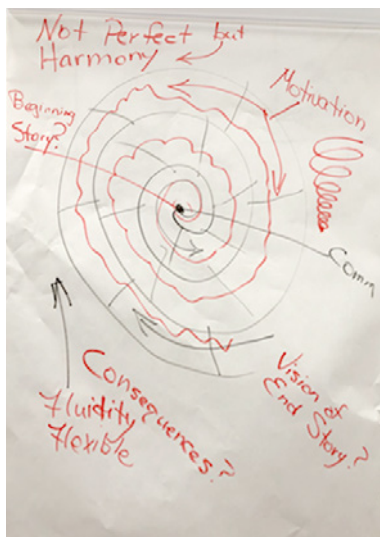
“Precisamos abandonar a ‘caixinha’ da filantropia comunitária. Vamos parar de pensar nesses modelos impostos e reconhecer o que já existe no contexto brasileiro. Temos muitos tipos de organizações e trabalho e não há necessidade de imitar o modelo americano. Como ‘descolonizar’ o que temos no Brasil? Muitas dessas instituições foram criadas por organizações americanas. Precisamos pensar além disso e desenvolver um jeito brasileira”.

Outro acrescentou:

“Qual é o propósito de medir? Temos discutido isso e sabemos que muita coisa boa está sendo feita, mas isso não é compartilhado adequadamente. O que temos ainda é pouco considerando a magnitude de nossos problemas. Precisamos escalar o que fazemos, e para alcançar escala devemos acrescentar mais iniciativas às nossas organizações e trazer mais pessoas para esse campo. Devemos ajudar mais pessoas a se reconhecerem como parte da filantropia comunitária. Para resistir ao que está lá fora, precisamos de um campo que se reconheça como um campo diversificado capaz de trabalhar em várias coisas ao mesmo tempo. Com um campo assim estaremos em condições de expandir o impacto do trabalho. Minha provocação para vocês é pensar em medir, mas também no propósito de medir, reunindo os resultados do campo e os apresentando de maneira coletiva para ajudar a construir o setor. Estamos todos aqui porque trabalhar coletivamente faz todo o sentido. Precisamos nos ver como membros de um campo. Se medirmos nossos resultados coletivos, veremos pontos em comum, não apenas nossas questões individuais”.

Imaginando Sistemas Alternativos

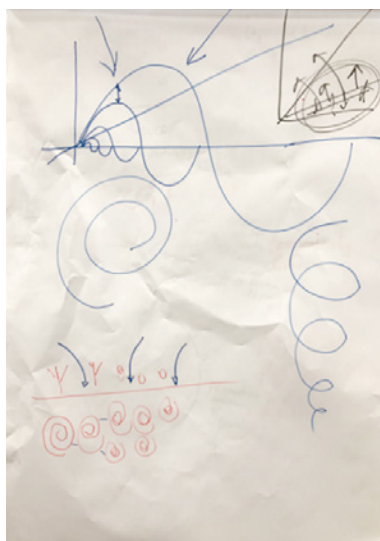
Ao imaginar as especificidades de um sistema de mensuração, o que a população local quer e precisa deve ser sempre mais do que um conjunto de indicadores imposto externamente, elaborado em escritórios localizados em Washington ou Londres. Ao invés de usar um modelo ocidental de progresso, o que conta é o que é relevante para as pessoas. Durante as várias reuniões e webinars, os participantes tiveram a oportunidade de visualizar sistemas alternativos de mensuração.



Como parte de um exercício criativo no México, os participantes foram convidados a mapear visualmente suas ideias. Citaremos aqui dois exemplos do trabalho criativo que foi produzido. Um grupo produziu um diagrama em espiral, representando o ponto de encontro entre a filantropia tradicional e a filantropia comunitária em algum lugar da figura. É importante, disseram eles, focar no centro da espiral, porque se não estivermos centrados (como indivíduos e organizações), nada disso funcionará. Isso levou à questão de comunidades isoladas, que não estão “centradas”. Como alcançá-las? Como aproximar-se delas?

Como essa comunidade o receberia e acolheria seus interesses, sendo que nesse caso você seria alguém ‘de fora’? Quais são os desafios para ajudar a comunidade em um problema qualquer que esteja enfrentando?

Esse grupo salientou a importância de se respeitar a natureza e, ao comparar comunidades com o meio ambiente, reforçou a importância de pensar nas consequências das intervenções. Para eles, é preciso ouvir as histórias que vêm das comunidades e incentivar a motivação pessoal que se manifesta na participação, em contribuir, etc. Uma boa maneira de avaliar como as coisas estão indo nas comunidades é falar com as pessoas envolvidas de fato.



O segundo grupo apresentou um gráfico de mudanças ao longo do tempo que se parece notavelmente com a Proporção Áurea. O grupo explicou que o universo está em constante flutuação e movimento e talvez a resiliência seja a capacidade de retornar ao estado original. À medida que nos adaptamos às mudanças, estamos constantemente encontrando um novo equilíbrio.

Em outro momento, em novembro de 2019, o PSJP realizou um encontro no Nepal, onde os participantes trabalharam em grupos para conceber o que eles entendiam como “uma boa sociedade”. Quatro grupos criaram contextos

diferentes, mas os pontos em comum superaram em muito as diferenças. A nuvem de palavras apresentada aqui revela visões de uma “boa sociedade” que se concentram no “enriquecimento da capacidade humana” em contraste com os modelos atuais que se distanciam dessa dimensão, e são “dominados pela noção de escala e de crescimento econômico”. Essas descobertas estão alinhadas com uma série de estudos sobre cidadãos britânicos conduzidos pelo *Webb Memorial Trust*, que mostraram que, embora as lideranças e elites políticas favoreçam a busca da riqueza como um indicador de progresso, as pessoas nas comunidades estão mais interessadas em medir o bem-estar.⁶⁵



Ao refletir em como transformar esses objetivos em um sistema de mensuração adequado, um dos participantes de um webinar do GFCF afirmou:

“Precisamos encontrar uma maneira de acompanhar o progresso que estamos fazendo, porque muito do trabalho que fazemos nas comunidades requer uma grande mudança de mentalidade, já que [as pessoas] estão acostumadas a receber esmolas e ajuda tradicional. Quando você entra com a narrativa de dizer à elas que a comunidade tem seus próprios recursos e começa a discutir como usá-los para que ela se desenvolva, a responsabilidade de fazer progresso passa a ser nossa, da comunidade, e nós precisamos refletir muito sobre isso”.

Detalhamento dos Indicadores

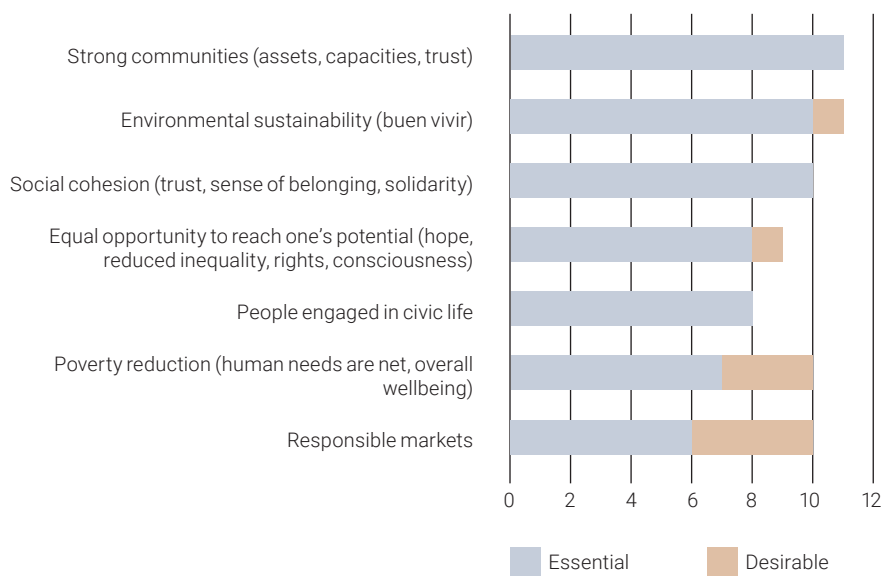
Ao fazer uma revisão da literatura acadêmica e prática sobre filantropia comunitária, Dana Doan produziu uma lista de metas e indicadores de progresso identificados na literatura.⁶⁶ O grupo que se reuniu no México em junho de 2019 foi exposto a essa lista e solicitado a classificar as metas e indicadores como (a) essenciais ou (b) desejáveis. Os participantes foram convidados a colocar um ponto vermelho em um gráfico se fossem essenciais, um ponto verde se fossem desejáveis, e a não colocar nenhum ponto se

65 Knight, B. (2017). *Rethinking poverty: what makes a good society*, Bristol University: Policy Press

66 Doan, Dana R.H. (2019). “What is Community Philanthropy?” Global Fund for Community Foundations.

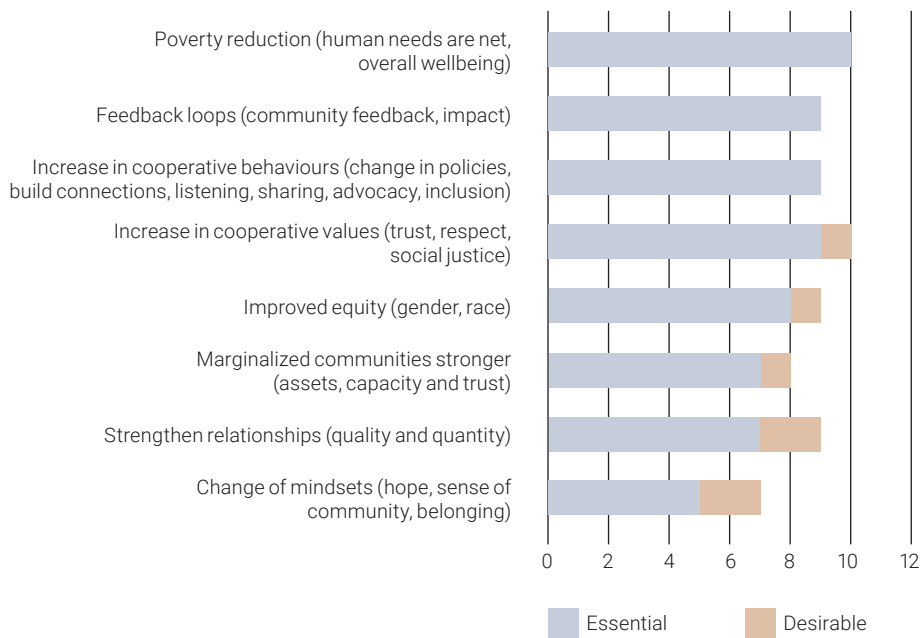
nenhum dos dois. Os resultados são mostrados nos dois gráficos a seguir, sendo que o primeiro compara as respostas à lista de objetivos citados.

Ratings of importance of goals of community philanthropy



O segundo gráfico compara a avaliação do mesmo grupo sobre a importância das medidas citadas.

Ratings of importance of measures of community philanthropy



Ao considerar os objetivos e indicadores, o grupo concordou que essa foi uma contribuição muito útil. Também foram oferecidos comentários e sugestões específicos, inclusive:

“A palavra ‘pobreza’ é problemática: ‘muito do estilo do Banco Mundial’. Que tal ‘qualidade de vida’? Precisamos pensar sobre a sociedade que queremos e o que as pessoas precisam. Devemos encarar nosso trabalho **ênfatizando o que há de positivo**, não removendo o que for negativo. Outras opções podem incluir **‘bem-estar’** ou **‘maior equidade’**. Além disso, a redução da pobreza é uma meta final, resultado ou subproduto do que a filantropia comunitária faz, e só pode ser alcançada através de tudo o mais que fazemos. **O que importa é como nos conectamos com as pessoas no mundo**”.

“Devemos evitar o risco de usar um único indicador porque nosso trabalho atravessa muitos domínios, de modo que **são necessários múltiplos indicadores**”.

“Indicadores fazem sentido, mas ainda **são insuficientes para medir de fato**, em muitos casos”.

“Devemos incluir a justiça ambiental”.

“Poderia ser mais efetivo **simplificar os indicadores**. Se você for tentar medir tudo, vai acabar se dando mal”.

“Se estamos buscando algo novo, devemos nos deixar mais livres para fugir dos indicadores tradicionais. **Precisamos ser criativos** e mostrar por que e como somos diferentes”.

“**Indicadores precisam estar conectados a uma narrativa**, caso contrário, não fazem sentido”.

“Nenhuma organização precisa usar todos os indicadores; **as pessoas podem escolher os que se aplicam à sua situação e adaptar-se**”.

Esses comentários, embora não estejam necessariamente apontando a uma mesma direção, são úteis para levar a tarefa de desenvolver um sistema de mensuração para uma próxima etapa. Ao começar com uma lista preliminar de indicadores associados ao desenvolvimento liderado pela comunidade, as pessoas podem elaborar formas de mensurar com base no que acontece em seu contexto local. Não se trata de uma lista exclusiva (ou obrigatória) de indicadores, mas pode ser considerada uma estrutura inicial de onde escolhem-se os elementos a serem mensurados, dependendo do que se busca alcançar na comunidade. Foi amplamente acordado que as organizações tenham flexibilidade para escolher o que medir.

Se apresentadas a uma lista de indicadores, as pessoas concordam que ao menos uma das opções pode ser a escolhida como o indicador que mais importa e outros como indicadores “não aplicáveis”. Quando discutida nos webinars de acompanhamento, a abordagem se provou popular. Nas palavras de um participante:

“Há um elemento de padronização, mas sem uma estrutura forçada, o que permite uma inspiração . . . se você escolher seus principais indicadores e

acrescentar uma história, isso dá uma ideia do que importa para as pessoas e uma imagem mais rica do que se trata o trabalho. Você só pode aprender com os indicadores quantitativos até um certo limite. Talvez, em termos de medir se estamos tendo sucesso, possamos construir um sistema que seja inspirador”.

Indicadores e o modelo ACT

O GFCF apresentou pela primeira vez o *ACT framework*, um modelo formado por ativos (recursos e talentos), capacidades e confiança (ACT – *assets, capacities, trust*), como o “banco de três pernas” da filantropia comunitária em 2010. Apesar das diferenças de contexto, foco institucional, origens e parceiros – entre eles fundações comunitárias, fundos de mulheres, fundos ambientais, fundações públicas e outras entidades que financiam organizações de base comunitária – todos os participantes se identificaram com o modelo ACT, percebendo sua relevância para o trabalho. As diretrizes para as atividades relacionadas ao modelo são a) a construção de ativos locais, b) o fortalecimento das capacidades e da agência das comunidades e c) a construção de confiança.

O modelo ACT foi criado em base a dados coletados das instituições apoiadas pelo GFCF, que pediu a esses parceiros que classificassem seu trabalho de acordo com vinte indicadores-chave, que estão mais ou menos organizados nos tipos de capital social de união (*bonding*), ponte (*bridging*) e ligação (*linking*).⁶⁷ A abordagem foi baseada na premissa de que a comunidade se constrói a partir das conexões entre as pessoas, o que significa dizer que o objetivo de uma abordagem liderada pela comunidade é investir nelas, em seus laços sociais e psicológicos (capital social de união); nos arranjos institucionais que lhes permitem uma organização mais sistemática (capital social de ponte); e na capacidade das pessoas de envolverem, alavancarem recursos e talentos, e fazerem reivindicações junto a outros atores (capital social de ligação). Os vinte indicadores estão detalhados na tabela abaixo. Em negrito estão os cinco principais indicadores priorizados por organizações financiadas pelo GFCF.

Indicadores do GFCF

(Os indicadores em negrito são os classificados como mais importantes)

Redução da pobreza

Construção de confiança na comunidade

Fortalecimento de grupos comunitários

Fortalecimento da igualdade racial

Fortalecimento da igualdade de gênero

Fortalecimento de outros grupos marginalizados

67 Para um maior aprofundamento sobre capital social de união, ponte e ligação ver: Adrich, Daniel P. (2011). “The Externalities of Strong Social Capital”: Recuperação Pós-Tsunami no Sudeste da Índia”. *Journal of Civil Society*, Vol. 7(1): 81–99. Ver também: Schuller, Baron & Field, 2000; Putnam, 2000, 2007; Woolcock, 2002; Leigh, 2006; Alesina & Le Ferrara, 2000; Szreter & Woolcok, 2004; Wetterberg, 2004.

Construção de ativos da comunidade/filantropia local

Construção de capacidades das instituições locais

Defesa de direitos e participação das pessoas locais junto a autoridades

Servir de ponte nas relações entre comunidades diferentes

Construção do campo de filantropia comunitária

Construção de conexões entre fundações comunitárias

Disseminar habilidades e conhecimento entre fundações comunitárias

Construção do campo de filantropia comunitária em uma região do mundo

Construção do campo de filantropia comunitária pelo mundo

Construção de conexões com autoridades que elaboram políticas públicas ou com financiadores

Ampliar a visibilidade da filantropia comunitária junto a autoridades que elaboram política públicas ou a financiadores

Mudança de práticas das autoridades ou financiadores

Mudança de políticas dos financiadores ou de políticas públicas junto a autoridades

Obtenção de recursos junto a autoridades que elaboram políticas públicas e financiadores

Em uma tentativa de entender como alguns indicadores se manifestam em resultados práticos, os parceiros que recebem doação do GFCF são solicitados a detalhar o progresso feito em relação a três indicadores que escolhem entre os listados na tabela acima. Os parceiros são encorajados a escolher os três indicadores que eles consideram mais significativos e explicar qual seu progresso em cada caso. A análise dos dados recebidos mostra que os três fatores – ativos, capacidades e confiança – são dominantes entre as prioridades das organizações. Essa evidência foi então observada como um bom ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema de mensuração. A decisão foi impulsionada pelo feedback dos profissionais do campo, que são vistos como os ‘proprietários’ do sistema que estão ajudando a criar.

O GFCF organizou dois encontros em 2018 e 2019 (na África do Sul e no México respectivamente) para revisar o modelo ACT, com um grupo global de 15 profissionais do campo da filantropia comunitária. As reuniões tiveram como objetivo testar os pressupostos que embasam o modelo (por exemplo, as três características precisam

estar presentes para garantir que o desenvolvimento local seja liderado por pessoas?) e construir cada uma dessas três categorias em detalhes (com subindicadores para cada uma), num processo embasado nas práticas e experiências do grupo participante. O objetivo era observar se é possível criar um modelo abrangente, ou um ecossistema de informação, onde as métricas hiperlocais podem coexistir com outras que estejam em outros níveis. Usando uma abordagem de aprendizagem na ação, os parceiros tiveram a oportunidade de testar, aprofundar e explorar mais alguns conceitos, a partir das experiências de suas próprias organizações.

Cada um dos 15 membros desse grupo expressou interesse em fortalecer as práticas de mensuração de seu trabalho. Apesar da variedade de organizações representadas na reunião (variando em tamanho, localização, contexto, foco de interesse, etc.), os participantes tinham várias características em comum. Todos estavam envolvidos no desenvolvimento liderado por pessoas. Eles compartilharam o compromisso de transferir o poder para o nível da comunidade, e a crença de que a única maneira das intervenções nas comunidades locais realmente funcionarem é assegurando que sejam de propriedade e moldadas pelas pessoas que devem alcançar. Já no primeiro dia da reunião na África do Sul, o grupo identificou 10 princípios comuns de filantropia comunitária que moldam seu trabalho:

- 1 A filantropia comunitária é específica do contexto, mas tem três princípios universais:
 - Construção de ativos (que correspondem a propriedades que são controlados por pessoas e comunidades, em vez de instituições externas);
 - Construção de confiança (nas relações entre pessoas, comunidades e instituições); e
 - Desenvolve a capacidade (construção da agência de pessoas que são marginalizadas em nossas sociedades para que desenvolvam suas próprias soluções);
- 2 A filantropia comunitária valoriza as forças internas das comunidades, que se manifestam (na superfície e de maneira visível) ou estão latentes (imersas e de forma potencial);
- 3 A filantropia comunitária apoia o que as pessoas querem fazer; ela não as limita aplicando um modo específico de pensamento, na forma de projeto;
- 4 A filantropia comunitária percorre “a estrada menos percorrida” (como diria Scott Peck). Ela busca um paradigma alternativo de desenvolvimento que é centrado nas pessoas, em oposição ao centrado nas instituições ou no recurso financeiro. O impulso subjacente é o de desenvolver uma sociedade baseada na energia das forças econômicas e sociais que tendem para um espírito mais democrático, igualitário e privilegiando o convívio;
- 5 A filantropia comunitária tem muitas formas de operar, embora atue principalmente como um capacitador e não como um produtor. Assim, a abordagem desempenha essencialmente um “papel intersticial”, energizando as instituições em vez de

gerando resultados específicos. Essas instituições estabelecem as condições para que a comunidade alcance sucesso sem diretamente produzir essas condições – é a população local que faz isso.

- 6 Para a filantropia comunitária, o recurso financeiro é importante, mas não central. A energia é a principal força, e o dinheiro serve de apoio ao processo em vez de liderá-lo.
- 7 As organizações de filantropia comunitária normalmente consideram a mensuração como uma dificuldade. Em geral elas lidam com elementos “intangíveis”, como confiança, dignidade, e esperança, fatores que melhoram nossa qualidade de vida, mas que não figuram na caixa de ferramentas dos economistas. No entanto, as organizações têm muitas vezes um desempenho melhor do que pensam, e seus sistemas de mensuração capturam coisas importantes. Além disso, há muito espaço para desenvolver esse tipo de sistema, tendo por base os pontos fortes que as instituições já apresentam.
- 8 Para medir a filantropia comunitária, precisamos ir além do simples modelo do ‘marco lógico’ e afastar-nos de um modelo de mudança linear que relaciona recursos investidos, processos, entregas e resultados. Precisamos construir algo diferente que reflita melhor a complexidade do que acontece nos processos locais, o que implica provavelmente na aplicação de um híbrido de vários métodos (colheita de resultados, análise de redes sociais, histórias, fotos e imagens visuais). Tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa são importantes. É preciso haver uma compreensão mais profunda dos quatro tipos de dados (nominal, ordinal, intervalo e proporção) e quando e como utilizá-los.
- 9 A comunicação e a mensuração estão relacionadas. A comunicação é frequentemente uma forma de derivar mensagens simples a partir de dados complexos.
- 10 O sistema deve satisfazer quatro critérios – (a) deve ser de propriedade da comunidade, (b) útil, (c) robusto e (d) simples (“tão simples quanto possível, mas não mais simples que isso” para parafrasear Einstein)

A conclusão da primeira reunião desse grupo foi que era necessário haver um sistema universal de medição com flexibilidade para se adaptar a contextos específicos. Daí decorre que devemos inserir o contexto no processo para que um sistema universal seja responsável pelas variações locais. Isso significa que a variação local é antecipada e encorajada em vez de ser vista como casos anômalos ou exceções ao núcleo. Dessa forma, o grupo procurou promover a solidariedade em todo o campo e assegurar que a avaliação funcione para todos. Como disse um participante: “Precisamos nos unir, formando uma frente comum global”.

Como Medir Conceitos Densos: Um Problema Complexo

Com o aprofundamento das discussões, ficou claro que os profissionais estão preocupados com elementos como participação, esperança, resiliência e dignidade,

ideias que são importantes em nosso mundo. Ao mesmo tempo, são conceitos difíceis de serem apreendidos por duas razões principais. Primeiro, são o que os filósofos gostam de chamar de *thick concepts* ou “conceitos densos”, ou seja, possuem tanto o conteúdo descritivo quanto avaliativo. A noção de ‘democracia’, por exemplo, é imbuída de conceitos ‘reais’ e ‘visíveis’, como parlamentos e eleições, mas também traz conceitos ‘ideais’ e ‘latentes’, como liberdade e igualdade.

A segunda razão da dificuldade de apreensão dos conceitos densos é o fato de serem “conceitos de agrupamento” (*cluster concepts*), constituídos de muitos componentes diferentes. Tomando nosso exemplo de democracia mais uma vez, há muitos controles e equilíbrios necessários para que ela seja considerada presente na sociedade. Ao mesmo tempo, não há nenhuma medida que, sozinha, garanta que uma sociedade seja democrática. Tudo isso significa que ideias como participação, esperança, resiliência e dignidade são complexas, carregadas de valor, compostas de muitos elementos diferentes e, portanto, sujeitas a uma variedade de interpretações. Isso é importante porque significa que os profissionais estão trabalhando com conceitos que são difíceis de definir, implementar e medir. E isso torna quase impossível aplicar modelos simples e lineares de mensuração que acompanhem os recursos usados e as entregas feitas, de forma a requisitar uma abordagem científica para validar o desenho de um programa. Os participantes do workshop às vezes descreveram essa situação como “medir o não mensurável”.

Princípios da Mensuração

Em geral, os profissionais foram motivados a cocriar um método padronizado para medir seu progresso, de forma a aprimorar o campo e aumentar seu reconhecimento por outros. Dito isso, os participantes tiveram o cuidado de estabelecer diretrizes a serem cumpridas para atingir o sistema de mensuração necessário. Um participante em um webinar sugeriu que qualquer sistema de medição deveria ter o cuidado de “guardar e cuidar, não medir” (*treasure, not measure*). A fala foi recebida de forma positiva entre outros participantes. A aplicação de tal princípio foi vista como aumentando as perspectivas de criação de sistemas e processos que levem a resultados positivos, na direção da sociedade que desejamos.

As pessoas também sentiram que um sistema de mensuração precisa ter alguns limites, o suficiente para que o campo da filantropia comunitária possa estar unido, ao mesmo tempo em que é permitida a diversidade e a adaptação. Qualquer modelo deve ser facilitador, ou seja, deve dar opções que ajudem a medir coisas diferentes. O sistema não deve ser obrigatório ou ter elementos restritivos. Além disso, os participantes procuraram um processo de mensuração que pudesse ser implementado e compreendido pelas pessoas que realmente fazem o trabalho que está na base de sua construção.

Em uma das reuniões do *Candid*, houve muita discussão sobre como encontrar um jeito de fazer com que o conhecimento se manifeste de uma forma mais orgânica, de “baixo para cima”. A maioria dos participantes dessa atividade eram líderes de organizações de

apoio atuando na “infraestrutura” do setor das instituições sem fins lucrativos. Portanto, no centro de seu trabalho estava a coleta e o compartilhamento do que as OSCs em suas regiões estão fazendo e aprendendo. Todos os participantes compartilharam o desejo de encontrar uma maneira do conhecimento emergir de uma forma mais orgânica, e foi feita uma sugestão para documentar a experiência de organizações criadas a partir da base:

“Documentar estudos de caso como o exemplo da instituição ‘Tewa’, ou seja, organizações que crescem organicamente e são menos conhecidas do que as tecnocráticas criadas de cima para baixo – sobre as quais já existem toneladas de estudos de caso. Acabamos de fazer um projeto para documentar 12 casos desses tipos de organizações. Quais são os modelos de construção de liderança dessas organizações? Qual é a sua definição de escala, impacto, liderança, sustentabilidade? Não há uma definição tecnocrática para o fenômeno”.

Também houve grande interesse em captar questões de poder na filantropia e no campo do desenvolvimento. Por exemplo, na mesa redonda do Brasil, havia o desejo de ir além das práticas regulares de mensuração. Um pequeno grupo de discussão foi um pouco mais a fundo nessa questão:

“No grupo tivemos discussões chave concluindo que a mensuração que adotamos hoje não são suficientes. Precisamos ir além dos indicadores ‘frios’ e entender como medir uma transformação em toda sua extensão. Como medir o engajamento e a participação? Como medir a transferência de poder? Como identificar coisas que não são comuns para todos? É difícil manter métricas precisas e próximas da realidade. Precisamos de supervisão e acompanhamento para que as pessoas sintam que têm propriedade sobre o processo. Considerar isso é mais importante do que ter indicadores básicos”.

Um colaborador na reunião do *Candid* na Sérvia também procurou ir além das abordagens padrão:

“O que é longo prazo? A medição deve capturar processos não lineares – ou seja, aspectos diferentes que se movem em direções diversas dentro de uma mesma iniciativa. Para podermos adaptar as estratégias às mudanças do ambiente, precisamos captar o processo e a estrutura. Não se trata de indicadores, mas de camadas do que precisa ser capturado e, em seguida, certificar-se de ter indicadores específicos do contexto para obter essas camadas”.

Outro fator que ajuda é o apoio de colegas, o que é mais bem feito no formato presencial, por meio de redes informais. Como disse um dos participantes, “Informações, bancos de dados e outros elementos são úteis, mas você precisa de contato pessoal. É por isso que tentamos nos organizar e nos reunir, para que também possamos construir confiança

e trabalhar juntos, colaborando”. Outro participante descreveu sua rede de contatos na Europa Oriental:

“Nossa rede informal funciona perfeitamente bem. Ela se baseia nas relações existentes, de longo prazo, e é mais fácil porque as fundações comunitárias não disputam recursos. Podemos compartilhar dicas e estratégias porque não somos competitivos. Não há necessidade de institucionalizar essa relação”.

Foi mencionado a valorização da aprendizagem obtida por meio do contato com colegas de outros países: “aprendemos principalmente com as experiências dos colegas do exterior”.

Houve uma observação adicional que vale a pena mencionar em relação aos princípios de mensuração. Participantes sentiram que o objetivo mais importante do processo é a aprendizagem. Durante o encontro no Nepal, houve a sugestão de reorganizar a sigla MEL de *monitoring* (monitoramento), *evaluation* (avaliação) e *learning* (aprendizagem) para LME, antecipando a aprendizagem e considerando-a elemento inicial do processo.

A Tecnologia Pode Ajudar?

Na consulta realizada pelo *Candid*, as pessoas foram perguntadas sobre o papel da tecnologia na mensuração. As respostas mostraram que ela é uma “benção mista”. Em alguns casos, a tecnologia foi considerada uma oportunidade inexplorada devido à falta de conhecimento ou capacidade. Em outros casos, o uso da tecnologia foi visto como distante ou improdutivo.

Para ajudar as pessoas a desenvolver sistemas de mensuração, os espaços de encontro pessoal foram considerados como vastamente superiores aos espaços on-line nos quesitos de construção de relacionamentos e na promoção da aprendizagem. Muitos participantes compartilharam frustrações sobre a dificuldade de levar as pessoas a participar do diálogo e da discussão ou compartilhar informações através de canais on-line. Fóruns on-line, intranets, grupos do Facebook e grupos WhatsApp foram algumas das várias plataformas especificamente mencionadas.

A seguir, uma série de comentários ilustrativos sobre a questão da tecnologia:

“Em nosso contexto as pessoas não vão à internet, mas nós arrecadamos a maior parte de nosso dinheiro de vários doadores individuais”

“Temos um grupo no Facebook. Às vezes alguém faz uma pergunta e há 70 pessoas lá, mas ninguém responde. Precisamos de um espaço mais pessoal para construir relacionamentos e depois fazer o acompanhamento on-line”.

“Tivemos dificuldade para entender onde estavam os diferentes recursos e conhecimentos. Iniciamos um processo de implementação do Salesforce, mas encontramos muita resistência dentro da organização”.

“Uma das principais coisas que os membros perguntam é como administrar melhor o conhecimento. Muito tempo é gasto reinventando rodas, criando um bom espaço comunitário online onde as pessoas podem conversar. Já vemos as mesmas perguntas aparecerem repetidas vezes nesse espaço. Também temos uma intranet para compartilhamento, ela é interna, mas não é bem utilizada”.

“As pessoas estão trabalhando em uma nova plataforma para democratizar o desenvolvimento de aplicativos. Quando falamos com as pessoas que estão usando a plataforma para criar um app, todos dizem: ‘- não invente até que você saiba o que as pessoas querem”.

“Reuniões regulares presenciais para aprendizagem entre pares agregam muito mais valor do que os espaços on-line”.

Muitas pessoas mencionaram que a tecnologia se torna útil depois que os relacionamentos são construídos. Por exemplo, há um desejo de investir na aprendizagem e na construção de relacionamentos a partir do trabalho em temas específicos e durante vários dias (em vez do contato em uma breve reunião). Uma vez que os relacionamentos são estabelecidos, e havendo alguma aprendizagem mais profunda pessoalmente, então o potencial para dar sequência on-line é muito maior. Os grupos de WhatsApp foram mencionados como modelos de sucesso:

“Nossos grupos de WhatsApp têm cada um cerca de 80 a 100 pessoas. Eles estão fazendo o que estão fazendo, para nós os dados observados ali são muito interessantes porque podemos observar os padrões e o comportamento das pessoas para entender os interesses individuais e da rede. Muitas vezes é apenas para fazer divulgação ou enviar convites. Tentamos um espaço on-line semelhante para fazer o mesmo, mas as pessoas não se envolvem lá”.

No entanto, também foi compartilhada a preocupação de que o WhatsApp e outras aplicações móveis podem se confundir quando se trabalha em múltiplos fusos horários. Um dos participantes expôs um desafio geral: “Como conectar as pessoas, não as informações?” Ao mesmo tempo, a informação é importante. Para que os recursos de conhecimento on-line sejam úteis e ajudem as organizações a aprender e trabalhar com mais eficiência, vários participantes enfatizaram a importância de conteúdo especializado e altamente curado. O uso de “tags” no WINGS knowledge centre (centro de conhecimento do WINGS) foi mencionado como um exemplo. Um participante explicou que essa etiquetagem é muito genérica para que a biblioteca WINGS seja útil como modelo. Outra pessoa sugeriu que há um papel para a informação online. Dois comentários de diferentes indivíduos são ilustrativos:

“Gostaria de ver recursos sobre questões temáticas como governança, doações, e justiça social. Uma biblioteca on-line onde eu possa acrescentar e posso encontrar o que outros inseriram . . . assim tenho a

responsabilidade de adicionar conteúdo tanto quanto de acessar o conteúdo de outras pessoas”.

“Gostaria de ver uma curadoria de outro nível, quero saber por que esse recurso é particularmente interessante. É por isso que o Twitter é uma boa ferramenta tanto para a aprendizagem quanto para a construção de relacionamentos. No Twitter você não está vendo apenas um recurso de conhecimento, você vê o que seus pares estão pensando sobre esse recurso”.

Esses comentários foram feitos em meio a um consenso geral de que os espaços online para compartilhamento e interação do conhecimento geralmente acabam tendo uma participação muito baixa.

Instrumentos de Mensuração

Em vários pontos desse documento, fizemos referência a ferramentas utilizadas para medir a filantropia comunitária. Aqui reunimos os elementos coletados nos diversos eixos da consulta com o grupo de trabalho, para identificar onde estamos em relação a essa questão. Por exemplo, em uma discussão sobre diferentes ferramentas, um participante de uma organização doadora disse no simpósio de novembro de 2019, no Reino Unido:

“Como podemos fazer as coisas avançarem? No setor de cooperação tradicional, oscilamos para frente e para trás com nossa metodologia. Há 30 anos atrás, era a pesquisa participativa, agora há uma tendência em torno do monitoramento e avaliação adaptativa e pesquisa participativa, etc. Existem práticas e ideias interessantes por aí, então estamos falando sobre fazer um apanhado desses métodos existentes?”

Ao invés de seguir a moda de adotar uma ferramenta específica, o grupo que participou das reuniões e sessões on-line geralmente apontou que há valor em utilizar várias ferramentas diferentes. Os participantes mostraram querer expandir o conjunto de ferramentas em vez de simplesmente utilizar uma única técnica. Por exemplo, na reunião do Brasil, embora todos estivessem concentrados na parte humana do trabalho, uma pessoa observou:

“... às vezes sentimos que a mensuração deixa de fora a parte humana do que fazemos. Todos concordam que precisamos convencer os doadores de que existem muitas outras maneiras de medir o que fazemos. Como comunicar essa preocupação aos nossos financiadores e patrocinadores?”

As histórias foram um item básico, mas as pessoas mencionaram outras ferramentas, inclusive: mapeamento de resultados (*outcome mapping*),⁶⁸ colheita de resultados (*outcome harvesting*), relatórios sinais vitais (*Vital Signs*), Retorno Social sobre o Investimento (SROI),⁶⁹ PANDO, e a construção de sentido de forma coletiva (*collective sensemaking*).⁷⁰ Embora a maioria dessas ferramentas sejam conhecidas e tenham livros ou guias para explicar como funcionam, menos se sabe sobre o PANDO, que foi recentemente adotado pelo GFCF e suas organizações parceiras.

Pando LLS (PANDO), desenvolvido pela *Root Change*, é um exemplo de plataforma online que ajuda a gerar mapas de rede facilitando a visualização das relações. Filtros de dados e ferramentas de análise ajudam a descobrir os principais atores, áreas de colaboração e dinâmica de uma rede. A plataforma também dá aos administradores a capacidade de coletar e analisar dados relacionados à confiança e à qualidade do relacionamento entre os atores do mapa. O poder combinado de mapas de rede e pesquisas de feedback oferece uma compreensão holística de uma rede, facilita o diálogo e permite que as organizações acompanhem as mudanças que ocorrem ao longo do tempo.

Em 2016, a GFCF apresentou o PANDO aos participantes do *Summit on Community Philanthropy*, em Johannesburg. Mais de 300 participantes do encontro foram convidados a contribuir para a construção de um mapa da rede e visualizar o resultado, juntos, em tempo real. O mapa que foi desenvolvido está enraizado em quatro medidas, cada uma avaliando as principais dimensões da propriedade local. As quatro medidas são liderança, conectividade, mutualidade e financiamento.

- A **liderança** mede o grau em que os atores locais são capazes de estabelecer prioridades, influenciar a direção, liderar a tomada de decisões, definir o sucesso e obter reconhecimento como ‘especialistas’ por doadores, instituições e organizações externas. Essa dimensão mede o surgimento de centros e intermediários locais de recursos relacionados a conhecimento (em oposição às fontes internacionais);

68 O *Outcome Mapping*, ou mapeamento de resultados, é uma abordagem de apoio ao planejamento, monitoramento e avaliação concebida pelo *International Development Research Centre* (IDRC). O mapeamento de resultados coloca as pessoas no centro e ajuda a medir os elementos que contribuem para processos de mudança complexos. Define resultados como mudanças de comportamento e fornece um conjunto de ferramentas para conceber e recolher informação sobre estas mudanças. Para mais informações sobre o mapeamento de resultados visite <https://www.outcomemapping.ca>

69 O Retorno Social sobre o Investimento (SROI) é um modelo para medir e contabilizar o valor social, econômico e ambiental resultante das atividades de vários agentes de mudança social. Desenvolvido por Jed Emerson e outros autores nos EUA, e posteriormente adaptado pelo *Social Value UK*, o modelo usa valores monetários para representar os elementos mensurados, o que permite calcular uma relação custo-benefício. Por exemplo, uma razão de 3 para 1 indica que um investimento de R\$1 proporciona R\$3 de valor social. O SROI trata de valor, não de dinheiro. Foi concebido a partir da contabilidade social e da análise custo-benefício, e está baseado em sete princípios: (1) Envolver os *stakeholders*; (2) Compreender o que muda; (3) Valorizar o que é importante; (4) Incluir apenas o que é material; (5) Não exigir demais; (6) Ser transparente; (7) Verificar o resultado. Para mais informações sobre o SROI ver: https://social-change.co.uk/sroi?utm_source=googleads&utm_medium=responsive&utm_campaign=sroi&gclid=Cj0KCQiA4sjyBRC5ARIsAEHsELFy1rvdIQiFvx6wwKgO7CUH-LJfmuuq41iNk1vFCn3Tkp2fDi1NC4gaAipxEALw_wcB

70 O *collective sensemaking* enfatiza a importância de construir alianças diversas e de reforçar a capacidade local de pensar e trabalhar politicamente, envolvendo os atores locais para dar sentido aos dados e padrões relacionados tanto com a programação como com o contexto. A definição de como as coisas estão mudando em conjunto com *stakeholders* e parceiros locais ajuda a programar para que estejamos alertas às mudanças no contexto e no senso de propriedade, facilitando uma maior liderança local dos esforços. Antes do envolvimento em *collective sensemaking*, é preciso de algo para o qual “se queira encontrar sentido”. Investir para recolher dados úteis a múltiplos *stakeholders* faz uma enorme diferença para a qualidade da análise. Para mais informações, ver: <https://usaidlearninglab.org/library/tips-collective-sensemaking>

- A **conectividade** avalia a diversidade e densidade das relações e colaboração entre os atores locais. Examina o grau em que as redes de atores locais de desenvolvimento têm a motivação, as oportunidades e os incentivos para trabalhar em conjunto na solução de problemas. Essa medida questiona até que ponto os atores locais estão conectados aos recursos locais, ao conhecimento e à expertise;
- A **mutualidade** avalia o grau de confiança, respeito, abertura, voz e capacidade de resposta através de um sistema de desenvolvimento local. Essa medida inclui a força dos laços entre os atores e a medida em que as partes se sentem confortáveis para expressar discordâncias, responder às preocupações, ou trabalhar em conjunto de maneira igualitária;
- O **financiamento** mede o grau de dependência dos atores do sistema local em relação aos recursos financeiros internacionais, e se as conexões com as oportunidades de financiamento local estão melhorando. O financiamento é medido através de uma avaliação sistemática do domínio de alguns poucos atores-chave, da avaliação das fontes locais de financiamento e da conexão com os recursos locais.

Usando o mapa da rede e pesquisas de feedback, a plataforma PANDO gera uma pontuação para cada medida, que pode ser usada para avaliar áreas de melhoria, mudanças ao longo do tempo e facilitar a aprendizagem e a adaptação.

Embora haja uma série de ferramentas por aí, utilizá-las (ou não) depende se elas acrescentam ou não algo a compreensão do que é a filantropia comunitária. Não há uma abordagem mágica única, e os participantes em geral expressaram a crença de que o uso de uma variedade de ferramentas diferentes tem mais chance de dar uma visão mais útil do que a aplicação de uma única técnica ou abordagem.

Daqui para Frente

Os eventos, webinars e consultas organizados nos últimos três anos tiveram uma boa audiência e, às vezes, com excesso de inscrições. As pessoas participaram com entusiasmo e expressaram o desejo de continuar trabalhando em conjunto para encontrar um sistema de medição que funcione. Muitos estão ansiosos para se envolver nessa jornada porque os atuais sistemas de medição frustram seus avanços e limitam sua capacidade de contar suas histórias para o mundo. É uma questão premente.

Como resultado das várias consultas, surgiram dois eixos de trabalho diferentes, mas conectados, com potencial para contribuir na elaboração de um sistema de medição. Uma é a experimentação local, e a segunda, que segue de acordo como se desenvolve a primeira, é o diálogo com os financiadores. Ainda, alguns critérios para o sucesso nos próximos passos dessa empreitada também já começaram a ser levantados.

Experimentação Local

O primeiro eixo de trabalho proposto é um programa que permite aos filantropos da comunidade local contar sua história através de duas lentes: (a) uma lente guiada pelas pessoas, e (b) uma abordagem tradicional de monitoramento e avaliação. Essa dupla perspectiva permite que as diferenças entre as abordagens se tornem aparentes, evidenciando o que importa para as pessoas locais e o que agências e financiadores externos consideram relevante.

Uma série de estudos de caso são utilizados para construir um sistema de aprendizado desenvolvido por pares que trabalham a partir da base. Isso envolve atividades de coprodução entre a população local e os profissionais das organizações de filantropia comunitária. Ainda, há um acordo em torno da noção de que “ouvir com total atenção” a população local é crucial para garantir que o objeto da mensuração está alinhado com seus desejos e necessidades.

Embora o sistema possa ter diretrizes e permita a inclusão das características comuns da filantropia comunitária, ele deve ser uma estrutura que oferece apoio e elementos opcionais, ao invés de um sistema com regras prescritivas “obrigatórias”. Isso deixa espaço para (e encoraja) a singularidade de diferentes abordagens e contextos.

É importante distinguir entre medidas que funcionam em um contexto local específico e medidas que funcionam em um campo, seja para um país ou para uma aplicação global.

Houve muito apoio na consulta para desenvolver estudos de caso que comparassem uma clássica abordagem de modelo lógico de avaliação (utilizado pelas agências de cooperação) com uma abordagem desenvolvida localmente, capaz de captar nuances importantes para os profissionais no campo (utilizando narrativas, coleta de resultados, investigação apreciativa e outras ferramentas). É uma experiência para comparar duas abordagens diferentes de coleta de 'evidências' sobre mudanças sociais, usando tanto dados existentes como novos dados coletados em situações diversas. Comparar os dois modelos pode ser esclarecedor, dado o desafio comum entre o que se considera dados objetivos (ou seja, os indicadores de entregas e resultados desejados, frequentemente identificados ou aprovados pelos doadores) versus o que se considera dados subjetivos (as crenças e experiências das pessoas que vivem e trabalham em uma localidade). Podemos explorar os pontos fortes de cada abordagem em relação a questões como:

- Como as comunidades definem 'sucesso'? Os indicadores de sucesso são elaborados para organizações ou para pessoas?
- Como as medidas inspiram experiências que elevam as pessoas?
- Como avaliamos o processo?
- Como avaliamos os resultados?
- Quais são as fontes tendenciosas em nossas medidas?
- O que podemos e não podemos medir?

Esse tipo de técnica pode contribuir para revelar distinções ao aplicar conceitos de filantropia comunitária como um padrão na mensuração do avanço social.

Ao reunir ideias emergentes da experiência prática em nível local, esse eixo do trabalho pode resultar numa estrutura para capturar o valor essencial que a filantropia comunitária e o desenvolvimento liderado pela comunidade adicionam, e que potencialmente se aplica em diferentes contextos. Isso poderia resultar em um menu de ferramentas e técnicas elaboradas a partir de estudos de caso, juntamente com exemplos de abordagens bem sucedidas. Pode-se até mesmo abordar noções difíceis, como a de medir "confiança".

Com o tempo, o processo acaba por desenvolver um conjunto de "exemplos do setor", deixando explícito que não se sugere uma abordagem de "tamanho único". Qualquer sistema deve se dobrar ao fato de que as culturas e contextos variam drasticamente de um lugar para outro. Os resultados do trabalho individual em diferentes localidades devem oferecer uma perspectiva baseada no campo e a validade científica é justificada pelo fato de que nosso método de raciocínio abduutivo é um método legítimo de investigação.

Diálogo

O segundo eixo depende do progresso do primeiro e consiste em compartilhar o sistema emergente, negociando com financiadores e agências de desenvolvimento a necessidade de incluir no mix de avaliação conceitos atualmente “invisíveis” como ‘dignidade’ e ‘poder’. A abertura de tais conversas pode levar a uma síntese consistente, no meio-termo entre as abordagens de mensuração ‘de cima para baixo’ e ‘de baixo para cima’. A relação entre indicadores de progresso é de particular importância, combinando os indicadores frequentemente utilizados (por exemplo, “número de mosquiteiros”) e os que acreditamos ser indicadores de progresso mais significativos (por exemplo, “confiança na comunidade”).

A abordagem mostra a necessidade de ver o tema da mensuração a partir de diferentes perspectivas e deve-se ter cuidado com a armadilha de ver um modelo como ‘certo’ e outro como ‘errado’. Precisamos analisar o fenômeno como uma questão de função, em que métodos diferentes se adequam a propósitos diferentes. A questão da mensuração precisa ser vista como um “ambos” em oposição a “ou um/ou outro”. A abertura de diferentes tipos de conversas pode levar a um processo de negociação entre profissionais da filantropia comunitária e pessoas que atuam em agências de cooperação e na filantropia institucional.

O processo de diálogo deve aumentar a conscientização sobre a importância da humildade ao conduzir processos de mensuração. Os financiadores muitas vezes não compreendem a cultura e o contexto dos locais onde estão as iniciativas que financiam. Precisam aprender a ouvir e dar mais peso às avaliações e prioridades das pessoas que estão na base. Os financiadores muitas vezes demonstram uma crença inconsciente de que seus sistemas são inerentemente superiores aos da população local, mas os estudos têm demonstrado que isso raramente é o caso. Para as instituições de filantropia comunitária, é necessário ser mais sistemático sobre seu aprendizado e parar de ficar colocando esse tema na caixinha do “isso é muito difícil”. Ninguém tem o monopólio sobre a leitura do campo e é preciso haver um processo de diálogo que leve à mudança geral nas atitudes e comportamentos.

Critérios para o Sucesso

Na última reunião, realizada durante o simpósio denominado *Pathways to Power*, em novembro de 2019, no Reino Unido, os participantes sugeriram quatro grandes categorias de critérios para determinar o sucesso de um sistema de mensuração:

1 Deverá ser útil e utilizado:

- O que for criado será de fato utilizado pelas organizações;
- É preciso ter certeza de que o sistema é parte integrante do dia-a-dia de trabalho, e que não se está criando coisas discrepantes e sem utilidade para o que já é desenvolvido;

- Estamos medindo para provar ou justificar várias abordagens, mas há também um elemento relacionado a instruir as pessoas sobre o trabalho que se está realizando;
- A abordagem precisa ser inspiradora e motivadora, não apenas técnica.

2 Será facilmente adaptável a diferentes contextos e interesses:

- A diversidade precisa estar incorporada no sistema que se está elaborando. É necessária uma estrutura para garantir que as pessoas meçam algumas coisas que sejam comuns, mas outros níveis de avaliação precisam ser considerados e adaptados;
- Deve haver flexibilidade para escolher o que medir dentro de um parâmetro de interesses amplamente compartilhados;
- A capacidade de adaptação do sistema permite que o trabalho seja conectado com os ODS.

3 O sistema de mensuração deve ser uma fonte de inspiração em vez de padronização:

- Inspiração em vez de padronização;
- Escolha de indicadores e elaboração de uma história capaz de transmitir uma ideia do que é importante para as pessoas e uma imagem mais rica do que se trata o trabalho, já que há um limite ao que se pode aprender com indicadores quantitativos!

4 Deve servir para prestar contas e fortalecer as pessoas e a comunidade:

- O que for criado deve ser útil para as pessoas que estão fornecendo dados, não só para outras audiências. As organizações comunitárias são a conexão mais direta com as pessoas que estão compartilhando experiências;
- É preciso ter certeza de chegar até as pessoas. As organizações comunitárias não estão necessariamente envolvendo as pessoas ou prestando contas a elas. É preciso um processo que assegure que suas vozes sejam ouvidas;
- Deve seguir os princípios (manifesto) do *#ShiftThePower* – ‘transferir o poder’;
- A unidade chave de impacto é uma pessoa, seus conhecimentos, habilidades e comportamento. Todas as outras coisas precisam ser construídas a partir dessa unidade de análise;
- Não é algo que se extrai – “É para guardar e cuidar, não medir”.

Anexo A: Atores que contribuíram para o processo

O processo foi conduzido por três instituições: o *Candid*, o *Global Fund for Community Foundations* (GFCF) e o *Phylanthropy for Social Justice and Peace* (PSJP).

A equipe que lidera o processo nessas instituições é formada por Lauren Bradford e Inga Ingulfsen (*Candid*), Jenny Hodgson e Wendy Richardson (GFCF) e Chandrika Sahai (PSJP). Barry Knight liderou o processo de facilitação para as três organizações.

Barry Knight e Dana Doan escreveram esse documento com base nas contribuições de:

Adriana Guimaraes	Dawn Shackells	Gustavo Bernardino
Aisha Mansour	Dajana Berisha	Henrique Silveira
Aleksandar Krzalovski	David Crook	Hilary Gilbert
Alex Kirkwood	David Jacobstein	Hope Lyons
Alina Ionova	Dawn Shackles	Iara Rolnik
Alina Porumb	Delphine Valette	Inese Danga
Amalia Fischer	Diane Sousa	Inga Ingulfsen
Amalia Souza	Dragan Srekovic	Ingrid Srinath
Ambika Satkunanathan	Eddy Buranakul	Irina Novikova
Ana Valeria Araujo	Ela Bălan	James Magowan
Anastasiia Lurkina	Elena Malitskaya	Janet Mawiyoo
Andrew Kingman	Elida Miranda	Jannelle Wilkins
Anja Bollhof	Ese Swona Emerhi	Jasna Jašarević
Artemisa Castro Felix	Eva Rehse	Jennifer Pobi-Browne
Avila Kilmurray	Evan Bllom	Jenny Hodgson
Basak Ersen	Fabio Almeida	João Paulo Vergueiro
Benjamin Bellegy	Fernanda Lopes	Jon Edwards
Beulah Fredericks	Fernando Rosseti	José Marcelo Zacchi
Carlos Garrido	Franca Smarrelli	Justyna Frydrych
Carmen Genis Gómez	Gabriella Benedek	Kim Soliman
Chalwe Nyirenda	Galina Maksimovic	Kseniia Obukhova
Ciprian-Mihai Paius	George Hamusunga	Larry McGill
Claudia Liebler	Gerry Salole	Laura Ross-Gakava
Colton Strawser	Gill Hughes	Lauren Bradford
Cristina Orphêo	Graciela Hopstein	Leanne Kelly

Lovemore Mupaza	Oksana Petrova	Shubha Chacko
Lucy Gilbert	Olga Nikolska	Snehlata Nath
Madalina Ene	Olga Panchihina	Stella Chege
Maira Gabriel	Olga Simon	Tamás Scsaurszki
Marcia Kalvon Woods	Oznur Akkaya	Tarisai Jangara
Mariane Maier Nunes	Patrik Vesan	Tatiana Burieva
Marija Jakovljevic	Paula Fabiani	Taulant Hoxha
Marina Konovalenkova	Quyen Ngoc Tran	Thao Lam
Marina Mikhailova	Raquel Altemani	Tongting Xiao
Marjia Mitrovic	Rasha Sansur	Urmila Shrestha
Mathamsanqa Moyo	Rebekah Goddard	Vanessa Reksodipoetro
Maurice Nyambe	Regina Cabral	Vera Barova
Mihaela Giurgiu	Renato Araujo	Vera Titova
Mihai Florin Rosca	Rita Thapa	Vesna B. Agic
Nadya Hernandez	Ritupon Gogoi	Viviane Hermida
Natalia Zavalova	Roberto Vilela	Wendy Richardson
Natalie Ross	Ryan Borcharding	Yasmin Monteiro
Nathan Koeshall	Selma Moreira	
Nina Samarina	Semyon Nikonov	



GFCF trabalha para fortalecer, aproveitar e demonstrar o valor da filantropia comunitária como um elemento essencial para promover o desenvolvimento liderado pelas comunidades locais e como uma estratégia para transferir o poder. Por meio de pequenas doações, suporte técnico, intercâmbio entre pares e aprendizagens baseadas na troca de experiências, o fundo (GFCF) ajuda a fortalecer instituições filantrópicas comunitárias em todo o mundo para que possam alcançar seu potencial como veículos capazes de liderar o desenvolvimento local e, como integrantes do ecossistema global, contribuam para promover mudanças sociais progressivas

Publicado em outubro de 2020

Sobre os autores

Dana R.H. Doan trabalhou nas áreas de desenvolvimento comunitário e relações internacionais por mais de 20 anos. Ela fundou a LIN, Centro de Desenvolvimento Comunitário em Vietnam, e atua como consultora para organizações sem fins lucrativos nos EUA e no sudeste asiático. Atualmente é doutoranda da Lilly Family School of Philanthropy.

Barry Knight é consultor da GFCF e autor de "Rethinking Poverty" (Repensando a Pobreza).

Global Fund for Community Foundations

4th Floor
158 Jan Smuts Avenue
Rosebank
Johannesburg 2196
South Africa

www.globalfundcf.org
info@globalfundcf.org

A company limited by guarantee. Registered in Northern Ireland No. NI073343

Registered charity number XT18816

Section 21 Company (South Africa):
2010/000806/08

Published by The Global Fund for Community Foundations. All rights reserved.