

# OPERAÇÕES DE DOAÇÃO

Refletindo sobre o processo de doar por meio de uma perspectiva baseada em confiança







trust-based  
philanthropy  
project

Historicamente, os sistemas e operações de doações foram concebidos tendo em mente um cliente específico: o doador. A filantropia baseada em confiança convida a abordar essas operações tendo em mente um outro cliente: a organização donatária.

Essa simples mudança de foco pode ajudar a equipe da fundação a repensar o papel das operações e tecnologias em torno das doações, para que possam facilitar a construção da confiança e de relacionamentos com os parceiros beneficiários.

O presente guia, juntamente com as fontes aqui indicadas, ajudará os doadores a preparar o terreno para as operações que colocam os parceiros beneficiários no centro do processo, bem como dará suporte a seis práticas da filantropia baseada em confiança:

## Seis práticas da filantropia baseada em confiança

-  Doação plurianual, sem restrições quanto ao uso dos recursos
-  Fazer o dever de casa
-  Simplificar e reduzir a burocracia
-  Ser transparente e responsivo
-  Solicitar e agir com base em feedback
-  Oferecer apoio para além dos recursos financeiros

## LIMITAÇÕES DAS OPERAÇÕES DE DOAÇÃO TRADICIONAIS

As abordagens tradicionais para a realização de doações são muitas vezes unilaterais, colocando a principal responsabilidade pelo sucesso do processo nos solicitantes e beneficiários, que devem preparar e apresentar suas informações exatamente como solicitadas, mesmo que as especificações requeridas não tenham qualquer influência sobre adequação ou não da parceria a ser estabelecida. Em outras palavras, as “melhores práticas” não são necessariamente o padrão certo a seguir se você estiver tentando implementar uma abordagem baseada em confiança.



### Desequilíbrio de poder

O desenho das operações de doação tradicionais pode conter e reforçar desequilíbrios de poder interna e externamente, dificultando a operacionalização de práticas baseadas em confiança.



### Relacionamentos transacionais

Abordagens convenientes ao doador muitas vezes dão prioridade aos processos transacionais em detrimento das relações, uma vez que as tentativas de sistematizar pedidos, pagamentos e dados podem resultar em processos internos sobrecarregados que atrasam a tomada de decisões e a comunicação com os parceiros beneficiários.



### Sistemas inflexíveis

Uma equipe responsável por coordenar doações na fundação e que deseja implementar sistemas baseados em confiança precisa trabalhar individualmente com consultores, colegas e fornecedores para ativamente alterar as estruturas padrão nos sistemas de doações que sobrecarregam parceiros donatários e priorizam o fluxo de trabalho em detrimento dos relacionamentos.

# O QUE ESTÁ FUNCIONANDO?

Aprendendo com gestores de doações baseadas em confiança

trust-based  
philanthropy  
project

Consultamos diversos gestores de doações e equipes de operação com experiência no desenvolvimento de processos de doação na perspectiva baseada em confiança. Abaixo apresentamos as principais lições aprendidas:

## 1 PERGUNTE-SE: Suas operações refletem os valores da sua organização?

O ponto central da filantropia baseada em confiança é alinhar suas práticas aos valores da sua organização. Se você se comprometeu a adotá-la, então não basta dizê-lo – você também deve demonstrar sua confiabilidade fazendo o que fala.

### • Comece pela construção de confiança internamente.

Quando o conselho da fundação confia na equipe para fomentar relacionamentos, tomar decisões e acompanhar o progresso, isso naturalmente abre mais oportunidades para os colaboradores implementarem e operacionalizarem práticas e estruturas baseadas em confiança e focadas nos parceiros beneficiários.

**DICA:** concentre as conversas internas menos no monitoramento e supervisão e mais no apoio às necessidades dos parceiros beneficiários e em seu próprio aprendizado (ou no que espera aprender) como resultado de seu trabalho.

• **Discernir e evidenciar as informações que você precisa.** A maioria das informações que os financiadores normalmente solicitam nas fases de recebimento de proposta/solicitações ou pré-proposta elaborada por potenciais parceiros beneficiários não são realmente utilizadas para tomar decisões. Essas etapas não representam um bom uso do tempo de ninguém. Portanto, concentre-se em quais informações são essenciais para a sua tomada de decisão (alinhamento de objetivos, relacionamento, posicionamento da comunidade) para identificar de que forma você pode agilizar seus processos.

• **Verifique o alinhamento também por parte de fornecedores e consultores.** Desde o início, escolha fornecedores e consultores que se alinhem aos seus valores. Ao colaborar com eles, continue a comunicar claramente seus valores durante o processo de implementação para garantir que o trabalho siga sendo desenvolvido a partir da mesma estrutura.



*“Quem é o cliente? Como coordenadores responsáveis por recursos financeiros destinados à filantropia, doadores podem exercer um importante papel em ver seus sistemas como formas de servir a seus clientes – os parceiros donatários – de maneira que tempo, recursos e capacidades não sejam dissociados de suas missões fundamentais.”*

— Gestor de doações de uma fundação que operacionalizou um sistema de doação baseado em confiança com uma abordagem mais relacional

#### Fontes:

Trust-Based Philanthropy in 4D  
How To Show Up in a Trust-Based Way

## 2 MUDE O FOCO, saindo da burocracia e centrando nas pessoas

Se seu processo de doar for concebido para apoiar o trabalho de seus parceiros, as suas operações também deverão centrar-se nas pessoas e nos relacionamentos. A maioria dos doadores que adotam a filantropia baseada em confiança procuram atuar de forma intencionalmente simplificada a questão do recebimento de solicitações por doação e relatórios de prestação de contas. Eles usam seus sistemas de gestão de doações (SGDs) para proporcionar visibilidade e transparência, facilitando o trabalho dos parceiros beneficiários.

### • Preencha você mesmo as informações solicitadas em seu SGD quando elas estiverem publicamente disponíveis.

Os gestores de programa e gestores de doações podem fazer o dever de casa em relação a parceiros beneficiários existentes e potenciais, levantando dados relevantes sobre eles que estiverem disponíveis em suas plataformas. Podem também preencher automaticamente as informações de parceiros já existentes nos casos de renovação de doações. A ideia é manter informações duráveis ou que raramente mudam em registros baseados nas organizações ao invés de deixar esses dados em registros baseados na solicitação.

### • Inclua campos para anotações internas e uploads de vídeo/áudio:

Ao mudar seus processos de doar para que sejam baseados em conversação, você pode colocar seus relacionamentos com parceiros de doações em primeiro plano. Procure oportunidades para criar campos em seu SGD onde a equipe do programa possa inserir informações de conversas de monitoramento e fazer upload de arquivos de vídeo e áudio para registros de beneficiários – de preferência com oportunidades para os parceiros beneficiários revisarem e aprovarem o que você coletou.



*“Estou mais feliz no trabalho que faço – sou capaz de me concentrar em relacionamentos mais profundos enquanto uso nosso sistema de gestão de doação para apoiar beneficiários, monitorar o ciclo de vida de nossas doações e ter apenas os dados realmente preciso.”*

— Gestor de doações de uma fundação que operacionalizou um sistema de doação baseado em confiança com uma abordagem mais relacional

#### Fontes:

Trust-Based Templates  
The 6 Grantmaking Practices of Trust-Based Philanthropy

### 3 COMPROMISSO com a aprendizagem emergente

Aprender à medida que se avança é outro tema comum entre os doadores que adotam práticas baseadas em confiança. A ideia central aqui é aprender com os parceiros sobre o que é realmente necessário para realizar o trabalho, em vez de tentar utilizar a avaliação para provar o impacto direto de uma doação específica.

- **Refinar e melhorar continuamente.** Esforce-se para melhorar continuamente seu pensamento e seus processos — tanto internamente, para funcionários e conselho, quanto externamente, para parceiros e possíveis beneficiários. A adoção de sistemas que permitem flexibilidade foi apontada como fator-chave para reforçar o processo de aprendizagem e melhoria contínua.
- **Adote ciclos de feedback.** Para permanecer aberto a mudanças de prioridades, adote ciclos de feedback robustos. Considere métodos diferentes para coletar feedback regular sobre como os usuários experimentam seus sistemas e use-os para subsidiar mudanças futuras para melhorar o processo.
- **Convide o conselho da fundação a assumir um papel cada vez mais estratégico.** A capacidade do conselho de reimaginar o seu papel é fundamental para a adesão a uma transformação baseada em confiança. À medida que o foco estratégico se afasta da contagem dos resultados anuais em relação a quantia de dinheiro doada, os conselheiros e conselheiras podem deixar de concentrar-se no nível micro e dedicar atenção às principais tendências dos setores, na análise de lacunas, nos indicadores de progresso regionais ou locais e na aprendizagem numa escala de portfólio ao invés de por projeto.

#### Fontes:

Strategic Focal Points for Trust-Based Boards  
A Trust-Based Framework for Learning & Evaluation in Philanthropy Fund for Shared Insight – Listen4Good

#### AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

à Melissa Sines da Colmena Consulting pelo apoio na elaboração desse guia, bem como as seguintes instituições que ofereceram suas contribuições e insights:

The Libra Foundation; General Service Foundation;  
Headwaters Foundation; Helen J. Serini Foundation;

Magic Cabinet; Wildcard Giving; Song Foundation;  
Technology Association of Grantmakers (TAG).

### 4 IDENTIFIQUE seu caminho para a mudança

Pronto para embarcar na jornada da gestão de doações baseada em confiança? Seja reinventando operações existentes ou configurando novas operações e sistemas do zero, há alguns elementos-chave que você deve incluir nessa empreitada.

- **Seja curioso.** Procure apoio, orientação e modelos. Conecte-se com colegas por meio do intercâmbio de pares envolvidos na filantropia baseada em confiança ou pergunte a outras pessoas que simplificaram seus processos.
- **Construa adesão para a mudança.** Identifique as partes interessadas em todos os níveis — conselho, equipe do programa, equipe de gestão de doações, TI, parceiros beneficiários e revisores externos — e concentre-se no alinhamento de valores como o norte para a evolução de seus sistemas e operações.
- **Conheça o “marketplace”.** Escolha um sistema de gestão de doações (SGD) que apoie e permita implementar abordagens mais relacionais e baseadas em confiança ao doar, a exemplo das práticas descritas acima.
- **Identifique os pontos problemáticos.** Esse é o ponto de crítico no que diz respeito à operacionalização da equidade. Faça perguntas à sua equipe e aos parceiros de financiamento sobre o seu atual SGD: Quais os desafios dos parceiros beneficiários? Quais os desafios da equipe? Como você está medindo e documentando os desafios e usando essas informações para definir um novo caminho a seguir?
- **Repense as funções e requisitos do trabalho.** Conselheiros, gestores de programa e gestores de doação podem repensar seu trabalho diário para se concentrarem nos relacionamentos. Cada vez mais doadores estão identificando pessoas e competências baseadas em relacionamentos como fundamentais para estas funções, ainda mais do que o conhecimento especializado ou técnico.
- **Crie um plano de gestão de mudanças.** Como você vai sair de onde está agora para onde deseja estar no futuro? Criar um plano de gestão de mudanças é necessário para o alinhamento estratégico de sistemas e pessoas em um processo complexo. Descreva os benefícios esperados com a mudança, o cronograma, os custos e os recursos a ela associados, estabeleça os principais marcos, esclareça de quem é cada tarefa e comunique o processo regularmente e de forma transparente.
- **Construir responsabilização e prestação de contas.** Responder ao feedback de todas as partes interessadas no processo de mudança. Seja claro e explícito sobre os resultados pelos quais você está se apropriando. É provável que você não acerte exatamente na primeira vez – a maioria das organizações não acerta! Verifique regularmente durante todo o processo de mudança para garantir que você está mantendo a adesão e o progresso futuro.

Suas operações de doação nada mais são do que aquilo que foram concebidas para ser. Isso quer dizer que nenhum sistema lhe colocará na direção de uma filantropia baseada em confiança, exceto se foi intencionalmente criado para fazer isso. Juntos, doadores comprometidos com a filantropia baseada em confiança podem mudar o marketplace se solicitarmos sistemas centrados nas experiências dos parceiros beneficiários, passar o fardo para os doadores e garantir flexibilidade.

#### Fontes:

Roadmap to Trust-Based Transformation  
Grantmaking with a Racial Justice Lens  
Power Moves Self-Assessment Toolkit