



NOTAS
TÉCNICAS

Por uma cultura saudável no uso de dados para impacto social


São Paulo, 2020.

Número 4

Seguindo uma tendência do setor público mundial, ganha força entre investidores sociais a constatação de que o uso de dados e evidências no âmbito do investimento social é um caminho sem volta. Parece crescer a percepção de que esse uso aumenta o potencial de impacto e, portanto, maximiza a eficácia da aplicação dos recursos privados na esfera pública.

Mas o que é uma evidência? Que dados devem ser coletados para se chegar numa constatação clara de como agir? Como concatenar as constatações provenientes dos dados com os interesses e capacidades dos investidores sociais?

Quais os riscos e o que seria saudável no uso de dados para impacto social?



Mais do que se propor a responder por completo a essas perguntas, esta Nota Técnica busca colocar luz em tais questões e propor reflexões para investidores sociais brasileiros a partir de seis tópicos, elencados a seguir:

1

ELES (OS DADOS) ESTÃO ENTRE NÓS

É crescente o interesse dos investidores sociais pelo uso de dados. Segundo Vivianne Naigeborin, diretora-executiva da Fundação Arymax, “já passamos do primeiro momento. Todos entendem a importância e a quase obrigatoriedade do uso de dados. Existe certo constrangimento de não trabalhar mais com dados”.

Houve um tempo em que a produção de dados dependia de uma iniciativa, um tempo em que o registro só acontecia se houvesse demanda e que só era viabilizado, no caso dos dados produzidos pela ação humana, se as pessoas concordassem em compartilhá-los. Esse tempo já foi. O avanço da tecnologia proporcionou o desenvolvimento de formas de coleta de dados – antes impensáveis – que permitem que eles sejam utilizados sem que muitas vezes saibamos.

Outro aspecto provocado pelo avanço tecnológico foi o acesso a ferramentas de análise. Por mais que hoje ainda tenhamos

a figura do especialista representada pelos Cientistas de Dados, o acesso e a interpretação são possíveis a qualquer pessoa. Carolina Andrade, cofundadora e senior advisor da Social Good Brasil, declara que “*ciência de dados é para todo mundo*” e que “*o aprendizado para o uso de dados é uma competência do futuro*”.

Cristian Amaya, coordenador de dados da Gerando Falcões – título até pouco tempo atrás impensável no quadro de pessoal de uma OSC –, fala sobre o acesso a ferramentas de análise: “*Hoje, sendo uma ONG, você tem acesso a diversas ferramentas gratuitas. Coletamos dados de maneira inteligente e usamos ferramentas de Power BI para analisar os dados coletados*”.

Para as organizações de impacto social, isso se converte em uma grande oportunidade, não só para a coleta de dados de forma mais dinâmica e distribuída como meio de avaliação de resultados, mas para a adoção de uma cultura de tomada de decisão baseada em evidências capaz de antever cenários que tornarão as organizações cada vez mais eficientes.

Riscos: negar dados; ignorar os dados; ignorar o fato de que os dados são cada vez mais abundantes e acessíveis.

2

PLANEJAR COM BASE EM DADOS É PRECISO

O uso de dados no processo de tomada de decisão não é tema novo. Qualquer pessoa ou organização que faz uma intervenção em um sistema se baseia em um dado, mesmo que seja um dado de percepção. A grande questão não parece estar associada ao uso ou não de dados, mas sim aos tipos de dados que são consumidos, em quais etapas do desenho da intervenção eles estão presentes e, mais importante, se vamos “ouvir” o que eles nos dizem.

Marisa Villi, cofundadora e diretora-executiva da Rede de Conhecimento Social, acredita que há “*um desconhecimento da potência de tomar decisões a partir de dados. Muitas vezes os investidores sociais brasileiros preferem escolher investir na ação do que no diagnóstico*”.

O redesenho da estratégia da Fundação Arymax é um caso emblemático no setor. A 4ª geração da família Feffer, estimulada pelo conceito de “*effective altruism*”, aproximou-se da Fundação e começou a fazer questionamentos sobre o investimento social da família: “*Será que estamos trabalhando nas causas mais críticas para o país? Será que estamos atuando da melhor forma, com base em dados e evidências?*”. Com esses questionamentos, chegaram a uma lista de temas, e, a partir dessa lista, o Conselho da Fundação optou pela **inclusão produtiva** como foco de atuação da Fundação. “*Fizemos um processo que combina os dados da realidade com as paixões e crenças da família*”, relata Vivianne.

Mas o uso de dados para gerar ação também pode trazer riscos. A parametrização temporal mudou muito ao longo dos anos. Tudo ficou mais rápido. E para as organizações de impacto, isso não foi

diferente. A pressão cada vez maior pela rapidez na obtenção de resultados gerou mudanças drásticas no modo de pensar e agir. O mantra – muitas vezes inadequado – de que o campo precisa adotar práticas do setor privado incentivou uma comparação do que não é comparável. A cultura do protótipo, enquanto válida para a checagem de adoção de um produto, pode não ser adequada para mover intervenções sociais, as quais sempre estão apoiadas em transformações na cultura em si, o que leva tempo para se transformar.

É necessária uma reflexão sobre o quanto nos apressamos para colocar as coisas em marcha, muitas vezes negligenciando etapas fundamentais do planejamento, como o entendimento profundo de características do tecido social de cada lugar.

Riscos: agir sem planejamento; planejar com base em julgamentos pessoais; negligenciar características do tecido social local.

3

COMPETÊNCIA DO FUTURO: EDUCAÇÃO PARA O USO DE DADOS

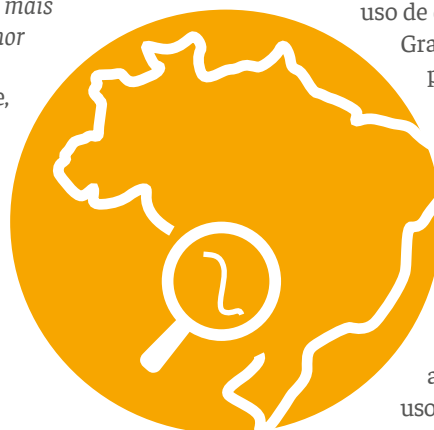
O aprendizado sobre o uso de dados nos mostra que eles vão muito além dos indicadores comumente utilizados para medir desenvolvimento e orientar o desenho de estratégias. Há hoje um mundo de possibilidades a ser explorado pelas organizações de impacto e que fará com que suas iniciativas tornem-se cada vez mais assertivas e eficientes.

Marisa chama atenção para o perigo do encantamento pela imensa quantidade de dados gerados pela evolução tecnológica: “*Existe uma fábrica de dados pronta, o chamado Big Data. Por que não acessar esses dados? Eles podem entregar coisas para nós? Sim, mas só isso não pode ser o fim, podemos cair no risco do enviesamento sobre como se produzem esses dados. Não podemos deixar de lado escutar as pessoas*”.

Há organizações que já nasceram orientadas para o uso de dados de maneira multidimensional.

Grande parte delas, no entanto, deverá passar nos próximos anos por um processo de migração de paradigma amparado pelo que tem sido chamado de literacia de dados.

Nesse aspecto, Carolina aponta que existe uma jornada de aprendizado no uso de dados e que grande parte dos investidores sociais está apenas no início dela. Ela indica quatro análises clássicas no aprendizado para o uso de dados:



- **análise descritiva:** quando o investidor social se preocupa em gerar dados de sua ação e compreende o que está acontecendo com sua intervenção. Em geral, os dados gerados são usados para controle e prestação de contas;
- **análise diagnóstica:** quando os dados gerados são analisados e a análise ajuda o investidor social a rever sua atuação. Avaliações e análises de resultados que geram diálogos sobre a forma de intervenção são típicas análises diagnósticas. Se utilizada de forma correta, a análise diagnóstica orienta a mudança de estratégias para aprimorar os resultados;
- **análise preditiva:** quando as análises dos dados do passado ajudam a prever cenários futuros, com base nos padrões da base de dados. É o tipo de análise feito, por exemplo, pela Amazon, quando identifica, a partir do seu banco de dados, quais são os produtos com mais chances de serem comprados por determinados clientes, orientando a oferta para eles. No caso de investidores sociais, análises preditivas podem, por exemplo, indicar potenciais desafios na implementação de projetos, a partir da análise do histórico de iniciativas semelhantes em regiões com características similares;
- **análise prescritiva:** agrega inteligência artificial e *machine learning* para incrementar a análise preditiva.

A educação para o uso de dados é, sem dúvida, uma das mais importantes habilidades do futuro para quem precisa tomar decisões com base em dados. Investidores sociais precisam considerar que, caso queiram usar dados para tomar decisões, pode ser necessário terem que repensar o perfil de sua equipe e sua formação.

Riscos: amadorismo no uso de dados; não investimento no desenvolvimento de novas competências internas.

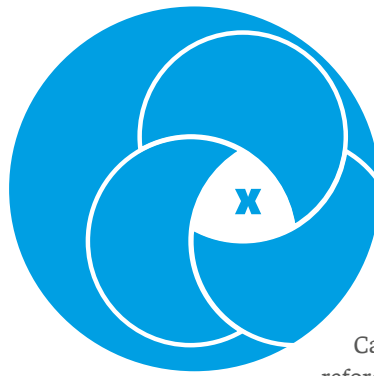
4

COLABORAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

Quando se pensa no campo empresarial, o uso de dados é visto como um diferencial competitivo. Quando falamos do campo social, é crescente a percepção de que a colaboração é fator chave para a resolução de temas complexos. Nenhuma organização sozinha será capaz de resolver o problema da qualidade da educação brasileira ou da violência doméstica, por exemplo.

Em outras palavras, a complexidade de um sistema não pode ser decifrada pelo estudo de suas partes de maneira fragmentada. Nesse sentido, a interpretação da complexidade nunca será precisa quando feita de maneira centralizada. Só a inteligência coletiva é capaz de decifrar a complexidade.

Portanto, quando falamos de uma cultura saudável de uso de dados, temos que colocar nessa equação os temas colaboração e transparência.



Carolina reforça essa constatação:

“(...) Se pudéssemos ter uma visão compartilhada de dados, somando dados públicos e cruzando-os com os investimentos sociais realizados, poderíamos identificar quais ações são necessárias numa determinada região. Isso requer um nível de transparência e colaboração”.

Esse pressuposto não reside só no fato de que a produção de sentido aos dados deve sempre passar pela validação de quem os produz, mas também passa pela compreensão de que uma organização, ao colaborar com outras na parametrização, coleta e análise de indicadores, terá muito mais sucesso em entender a complexidade e, como consequência, maior impacto por compreender melhor o sistema no qual intervém.

Segundo Vivianne, “os resultados para o investimento social em construir uma cultura mais colaborativa e transparente no uso de dados podem ser diversos, como a aplicação mais eficiente e mais eficaz dos recursos, maior chance de realizar ações conjuntas (filantropia colaborativa e projetos de impacto coletivo). Não é minha agenda ou sua, mas a agenda do Brasil”.

Riscos: competição; não compartilhamento de dados.

5

GANHO DE ESCALA OU GANHO DE VOLUME?

Normalmente programas de transformação social estão baseados em dados duros. Elementos como a necessidade de velocidade e o ganho de escala pressionam organizações para que gastem menos tempo nas etapas que precedem a implementação. Isso faz com que elas não aproveitem dados flexíveis¹, tão importantes quanto indicadores sociais para a produção dos resultados.

Outro bom exemplo sobre a importância dos dados flexíveis é um estudo liderado pela Faculdade de Saúde Pública de Harvard, que mostrou como o entendimento do tecido social é determinante para a transformação de uma realidade. O experimento, que utilizou uma metodologia chamada Análise de Redes Sociais, estudou 5 mil pessoas por 20 anos e concluiu que se uma pessoa está feliz e é influente, ela altera o ânimo do seu entorno.

Atingir ganho de escala talvez seja um dos grandes objetivos e, ao mesmo tempo, um dos maiores incômodos para quem trabalha no campo do impacto socioambiental. A pressão, em grande parte das vezes, vem de um agente externo, mas muitas vezes também é criada pela própria perspectiva interna

¹ Dados duros são os dados bidimensionais, passíveis de ser quantificados, enquanto dados flexíveis dizem respeito ao aspecto cultural materializado nos padrões de relações em várias dimensões.

da organização, quando estabelece uma relação direta entre impacto e volume.

Seja qual for o caso, o mais importante é a reflexão sobre como atingir impacto. Talvez o sonho de muitas organizações nesse sentido seja influenciar políticas públicas por meio dos resultados de seu trabalho. Porém, há outras formas de se chegar a esse mesmo nível, e a análise dos dados pode trazer pistas distintas das que o senso comum costuma apontar.

A Análise de Redes Sociais é uma ótima ferramenta para entender dados flexíveis, ao mostrar, por meio do mapeamento de relações em uma comunidade, os pontos de concentração e dispersão de força do sistema e, assim, prover insumos para identificação de parcerias.

Riscos: busca desenfreada para ampliar a escala; associar ampliação de volume de atividades com ampliação de escala; confundir aumento de investimento com aumento de impacto.

6

ECO X EGO

Mas o que impede que os dados sejam usados de maneira mais estratégica para gerar impacto social? Carolina dá uma pista: “*Não é problema de acesso à tecnologia (que se tornou mais acessível nos últimos anos). O problema parece ser de modelo mental. Muitas vezes, é uma questão de ego. Um desafio de usar dados é ser mais humilde, abrir mão de nossos julgamentos e vontades e olhar os dados. Um convite de desconstrução das formas que fazemos. Num processo de planejamento estratégico convencional, quem é mais persuasivo convence os outros*”, indicando que nem sempre o mais relevante e necessário é o que prevalece nas decisões.

Vivianne faz coro à percepção de Carolina fazendo menção aos questionamentos da 4ª geração da família sobre o foco da Fundação: “*É uma questão cultural, temos que incorporar aos poucos a ideia de decisão com base em evidências. No caso da Fundação Arymax, dou mérito à nova geração*”.

Já há algum tempo, o acrônimo VUCA (em português: vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) tornou-se praticamente um mantra para a maioria das organizações. Modelos rígidos e fechados, com teorias de mudança pouco flexíveis, não são mais adequados para uma era de imprevisibilidade. Organizações devem ser projetadas para serem rápidas, ágeis e adaptáveis. Só assim terão alto impacto.

Segundo a Teoria de Sistemas, existem sistemas abertos e fechados. Quando tomamos emprestados os fundamentos dessa teoria, entendemos que todo sistema de gestão pode variar do mais fechado ao mais aberto. Um sistema aberto interage com outros através da passagem livre de informações, enquanto sistemas fechados operam por conta própria, com pouca ou nenhuma influência externa. Sistemas fechados operam muito bem dentro de um ambiente de certezas, justamente por não sofrerem intervenção do meio externo.

Quanto mais aberta uma organização está para coletar, analisar e interpretar dados, maior a assertividade de suas iniciativas e as probabilidades de impacto.

Tomar decisões de investimento social com base em dados e evidências num mundo cada vez mais complexo nos forçará a compreender a necessária integração do que fazemos como investidores com o ecossistema que nos rodeia.

Quando falamos de dados compartilhados, impacto coletivo e complexidade, o desafio é enorme. Implica em um desapego de vontades individuais para a criação de parâmetros comuns que permitam que bases de dados sejam alimentadas com dados formatados de maneira idêntica. Nesse sentido, quando a iniciativa tem natureza coletiva, a noção de propriedade muda substancialmente, uma vez que as bases de dados passam a ser coletivas.

Quando recursos são limitados, a abundância deve ser a premissa. Quando organizações de impacto enxergam-se como competidoras, não só a transformação fica limitada, mas também todo o setor fica fragilizado.

Riscos: fazer sozinho; não compreender as conexões do sistema social; ego organizacional; ignorar as necessidades do ecossistema.

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Carolina Magosso e Graziela Santiago**

Pesquisa e elaboração: **Luiz Bouabci e Rodrigo Alvarez**

Revisão de textos: **Patrícia Calazans (Palavra Certa)**

Diagramação: **Alastra, Comunica.**

Impressão: **Forma Certa**

Especialistas consultados:

Vivianne Naigeborin, diretora-executiva da Fundação Arymax | Carolina Andrade, cofundadora e senior advisor da Social Good Brasil | Marisa Villi, cofundadora e diretora-executiva da Rede de Conhecimento Social | Cristian Amaya, coordenador de dados na Gerando Falcões

Apoiadores institucionais:

Alana | Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação Lemann | Fundação Tide Setubal | Instituto Unibanco | Laudes Foundation

ISBN: 978-65-86701-08-1

© 2020 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>