

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

**grantcraft**  
PRACTICAL WISDOM FOR GRANTMAKERS

**TRABALHANDO  
COM O GOVERNO  
UM GUIA PARA  
INVESTIDORES SOCIAIS**

# Introdução

**U**ma das grandes questões relacionadas às iniciativas sociais é a capacidade das organizações darem escala aos seus projetos. Para ampliar o alcance de uma nova tecnologia social é preciso, muitas vezes, estabelecer parcerias, em especial com a esfera pública. Mas, como se relacionar com o Estado? O que devemos saber sobre seu funcionamento? Quais são suas limitações? Como evitar conflitos? Como aproveitar essas parcerias da melhor forma possível? Essas são algumas das questões discutidas nessa publicação, elaborada pelo Foundation Center, pelo European Foundation Center, traduzida e adaptada pelo GIFE com o apoio da Fundação Ford.

O principal objetivo dessa publicação é contribuir com a gestão das parcerias estabelecidas por associados GIFE e outros investidores sociais com o governo. Uma boa gestão de parcerias público-privadas contribui para a relevância e legitimidade do setor de investimento social – primeiro eixo da Visão ISP 2020, visão de dez anos para o setor lançada pelo GIFE em 2010.

Durante a tradução deste Guia foram encontradas dificuldades relacionadas às diferenças de estrutura e nomenclatura entre o setor sem fins lucrativos brasileiro, norte-americano e europeu. Os GrantCrafts elaborados pelo Foundation Center e pelo European Foundation Center são voltados para grantmakers que, por definição, são instituições doadoras de recursos para organizações sem fins lucrativos que executam projetos. O termo “foundations”, na versão original deste Guia, refere-se a exatamente estas organizações, enquanto que as “grantees” são indicadas como as que recebem esses recursos.

No Brasil, associações, fundações ou mesmo empresas atuam como financiadoras de projetos e de organizações da sociedade civil, sendo o termo “fundação” muito restrito para designar os responsáveis por essa prática. Neste sentido, o termo “investidor social” é mais adequado às diferentes figuras jurídicas que operam nesse campo. “Grantees” foi traduzido, na maioria das vezes, como organizações apoiadas, termo também mais abrangente do que donatárias.

Apesar de voltado às organizações financiadoras, o conteúdo deste Guia pode ser útil a qualquer organização sem fins lucrativos que busca aprimorar seu relacionamento com o setor público.

**Boa leitura!**

## Sobre o GIFE

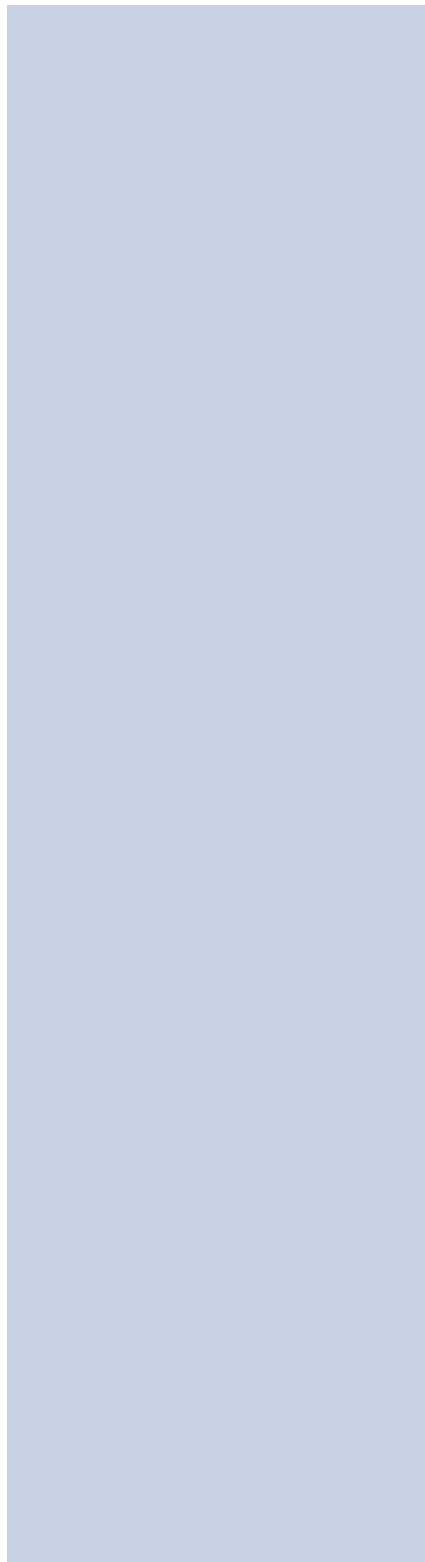
---

**C**riado em 1995, o GIFE é a primeira associação da América do Sul a agrupar investidores sociais privados. Surgiu a partir da união de um grupo de organizações que se reuniram pela primeira vez em 1989 para solucionar problemas sociais brasileiros num contexto de mudanças políticas e econômicas, além de aperfeiçoarem as ações sociais desenvolvidas até então. O GIFE é, portanto, fruto do processo de redemocratização do país, do fortalecimento da sociedade civil e, especialmente, da crescente conscientização do setor privado brasileiro sobre sua responsabilidade na redução das desigualdades sociais existentes no Brasil.

Nesse período, o GIFE consolidou-se como uma referência no país em investimento social privado, entendido como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. **Atualmente, a Rede GIFE é formada por aproximadamente 140 organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária.**

A missão do GIFE é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum. Assim, contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil através do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de seus associados.

**Para mais informações sobre o GIFE, acesse [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)**



# trabalhando com o governo

## um guia para investidores sociais

### **PÁG. 2** **Por que trabalhar com o governo?**

Para investidores sociais interessados em promover uma mudança sistêmica ou lidar com as causas dos problemas, o trabalho com o governo pode significar uma oportunidade importante – e até mesmo essencial. Mas também pode significar a atuação em território no qual as regras são novas, e a dinâmica de poder pouco conhecida.

### **PÁG. 6** **Modos de trabalhar com o governo**

Desde parcerias com prazos e objetivos rigidamente estabelecidos até alianças flexíveis, que mudam com o tempo, as parcerias entre as fundações e o governo assumem formas variadas. O que elas têm em comum é a motivação para resolver problemas públicos, fazendo o melhor uso possível das capacidades singulares dos setores de investimento social e público.

### **PÁG. 12** **Buscando parceiros e projetos**

Os investidores que estabelecem boas parcerias geralmente são habilidosos na busca de pessoas inovadoras em nível governamental – funcionários

dispostos a promover melhorias e que sabem como realizar projetos. Estes financiadores também estão alertas às oportunidades que surgem, momento em que a assessoria deles faz toda a diferença.

### **PÁG. 17** **Possibilidades: quatro casos**

Há certas ações que os investidores sociais são capazes de realizar com maior facilidade, rapidez e flexibilidade do que o governo. Esses quatro casos – um de cada esfera: local, estadual, nacional e internacional – demonstram como quatro financiadores se valeram desse insight para criar novas oportunidades.

### **PÁG. 21** **Administrando os relacionamentos com parceiros governamentais**

A construção e a manutenção de bons relacionamentos envolvem planejamento, percepção, comprometimento e honestidade. Aqui estão conselhos práticos sobre como agir em momentos específicos do ciclo de vida de uma parceria com o governo.

# sumário

**PÁG. 28**

**Faça sua lição de casa: aprendendo sobre o governo e o seu modo de funcionar**

O investidor que deseja efetivamente colaborar com funcionários da administração pública deve atualizar-se em relação ao funcionamento do governo e sobre o que significa trabalhar no setor público. A sua realidade e a deles são diferentes.

## **DESTAQUES**

- 15 Parcerias entre investidores sociais e governo: a sua realidade e a deles**
- 25 Evitando pisar em campos minados**
- 29 Associações com investidores sociais: uma tendência que vale a pena estimular?**
- 30 O que os parceiros governamentais gostariam que fosse do conhecimento dos financiadores**

**NESTE GUIA,** os investidores descrevem as vantagens e as armadilhas envolvidas na colaboração com o governo – um estilo de trabalho que parece estar cada vez mais em voga. O guia inclui relatos e estudos de caso de parcerias envolvendo investidores sociais e agências governamentais de todas as esferas da administração, bem como dicas para otimizar o valor das parcerias, do ponto de vista do governo.

*GrantCraft é um projeto realizado em conjunto pelo Foundation Center em Nova York e o European Foundation Centre em Bruxelas.*

*Este guia é de autoria de Paul VanDeCarr e Anne Mackinnon.*

*O objetivo das publicações e dos vídeos desta série não é dar instruções ou apresentar soluções. Seu intuito, na verdade, é apresentar ideias, estimular o debate e sugerir possibilidades.*

*Para solicitar cópias ou fazer o download de versões em pdf de nossas publicações, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).*

*Sinta-se à vontade para mencionar trechos, copiar ou citar partes dos textos aqui apresentados, atribuindo ao GrantCraft o crédito pelos direitos autorais.*

*Para mais informações, entre em contato com Jen Bokoff ([jen@foundationcenter.org](mailto:jen@foundationcenter.org)) ou Rosien Herweijer ([rherweijer@efc.be](mailto:rherweijer@efc.be)).*

© 2013 GrantCraft

## Por Que Trabalhar com o Governo?

---

**D**o ponto de vista dos investidores que desenvolvem um intenso trabalho de parceria com o governo, a explicação lógica é mais ou menos a seguinte: se realmente desejamos dar atenção aos problemas sociais mais importantes ou atender as necessidades mais urgentes da comunidade, devemos pensar estrategicamente sobre o que pode ser feito pelo governo, em que medida o investimento social pode contribuir, e como podemos criar relacionamentos que catalisem as ações, aproveitem os recursos da melhor maneira e garantam um apoio contínuo.

Aparentemente, uma quantidade cada vez maior de investidores tem levado em conta a consistência desse argumento. O nível de colaboração entre o setor de investimento social e o governo parece crescer, tanto nos Estados Unidos quanto nos demais países, em questões que abrangem desde a reforma educacional ao desenvolvimento econômico, passando pela erradicação de doenças e a participação democrática. Como observou um financiador, “os investidores sociais têm valorizado o papel dos governos”, reconhecendo que a parceria cria oportunidades de “tratar de problemas de um modo abrangente, em vez de gastarmos sozinhos o nosso dinheiro, ignorando a causa dos problemas, que é perpetuada”.

Essa receptividade recente ocorreu após um período em que muitos investidores sociais evitavam a todo custo trabalhos em parceria com o governo. Um financiador mencionou experiências frustrantes com “programas que nunca decolaram” para explicar a antiga postura de hesitação do investidor social. Outros guardam a lembrança de terem sido afetados ou “chamuscados” por fracassos muito públicos, ou projetos que foram abortados ou “suspensos” por

mudanças políticas – uma eleição, uma súbita crise de nervos de um funcionário do governo, uma polêmica pública inesperada – que escapam ao controle de qualquer financiador.

Ainda hoje alguns financiadores recomendam cautela em relação a colaborações entre investidores sociais e governos. Um deles manifestou preocupação com “ser considerado cooptado pela agenda política de um governo em função de organizações apoiadas e setores mais amplos da sociedade”. Alguns chamam a atenção para o perigo de os investidores sociais exercerem (ou aparentando exercer) influência indevida sobre a tomada de decisões públicas. Outros ainda apontaram questões relacionadas à cooperação – e, com isso, a legitimação – com governos irresponsáveis, corruptos ou repressores.

Um coordenador de programas com vasta experiência de trabalho com o governo teme que a onda de colaborações possa levar alguns financiadores a buscar parcerias “pelo simples fato de serem parcerias”. “Você precisa adotar essa prática por ela permitir que se alcancem objetivos importantes”, insistiu ele. “Isso deve estar relacionado com

a missão.” O presidente de um investidor social faz coro: “É importante que os financiadores saibam que nem toda parceria com o governo representa uma oportunidade. Às vezes isso acontece, outras vezes não. O investidor social deve fazer uma avaliação rigorosa sobre qual será o impacto final, e se isso mudará ou provará alguma coisa, se resolverá um problema ou se atenderá a uma necessidade”.

Além disso, a parceria com o governo envolve necessidades práticas. Na maioria dos investidores sociais, a cooperação com organizações apoiadas constitui parte essencial do trabalho – um trabalho desafiador, mas dentro de um território bem delineado. A parceria com o governo pode causar a sensação de estranheza – e ser realmente bastante difícil. Para ter êxito, financiadores veteranos aconselharam que sejam aperfeiçoadas algumas áreas específicas de habilidades e de conhecimento.

Em primeiro lugar, aconselham eles, procure obter informações sobre o governo com o qual você está trabalhando: seu modo de funcionar, como as decisões são tomadas e como as políticas são implementadas nos locais em questão. “É absolutamente vital conhecer as regras do jogo”, alertou um financiador. “Você conquistará respeito e acessibilidade se reservar um tempo para descobrir o *modus operandi* dos funcionários do governo, que tipo de obstáculos eles enfrentam e suas aspirações. Estar a par das opções disponíveis dentro do governo – não apenas no que diz respeito à legislação – também é inestimável.”

Em seguida, aplique as regras básicas de um bom financiamento, mas tenha sensibilidade em relação ao momento

do governo. Muitos recomendaram paciência, não apenas com o longo tempo que os trabalhos consomem, mas com o fato inevitável de que “as mudanças de liderança irão interferir em seus planos, e talvez você precise, basicamente, começar tudo de novo”. Por outro lado, as organizações apoiadas e parceiros do governo não são necessariamente muito diferentes dos demais. Um financiador argumentou de maneira sucinta, dando os seguintes conselhos “essenciais”: “1. Exponha as expectativas com clareza; 2. Aja de maneira transparente; 3. Esteja preparado para receber solicitações de financiamento de outras agências governamentais”.

Por fim, esteja especialmente atento ao seu próprio papel, pois a dinâmica de poder talvez lhe pareça pouco familiar. Os inúmeros conselhos dados pelos financiadores podem ser resumidos no seguinte ponto: lembre-se de que o seu parceiro governamental não dará, necessariamente, grande importância a você e à sua organização. “Pergunte ao funcionário do governo quais informações ele precisa ter para o êxito na parceria”, disse um financiador, “e então faça o seu planejamento de acordo com a resposta dele”. “Abra mão de qualquer espécie de crédito”, aconselhou outro financiador, “deixe o crédito para os colaboradores”.

Os financiadores mencionaram também a eterna questão de manter-se fiel às próprias prioridades durante a cooperação. “O trabalho em parceria com o governo não consiste em ‘fazer campanha e armar um grande estardalhaço’”, um deles afirmou. “Consiste em perceber como você pode ‘ajudar’ o governo a tentar solucionar os problemas.” Outro financiador recomendou: “Tente sempre

**Grow the Craft**  
Results from a GrantCraft survey

**QUICK QUESTION**  
What's the right relationship between philanthropy and government?

It's practically a given these days that philanthropy and government ought to work together. But what should the relationship look like? How can grantmakers collaborate formally or informally with partners in government to advance the common good? And does everyone think this is such a good idea?

To explore these questions, we invited eight foundation leaders to reflect on the current state of foundation-government collaboration and asked GrantCraft readers to say which statements resonated for them. Well over 1,500 people completed the online survey – and a majority took the time to write substantive responses. That fact alone confirms our view that collaborating with government is very much on the minds of grantmakers in all kinds of foundations.

The quotations from foundation leaders clearly got people thinking, so we've decided to share them again in the next few pages. We've also attempted to distill the outpouring of advice and practical wisdom that came back – mainly from grantmakers, but from experienced government and nonprofit partners, as well.

**Who's collaborating?**  
Among grantmakers who've been involved with at least one foundation-government collaboration, nearly everyone says that they want "help" at each of the following levels:

- LOCAL: 21.7%
- STATE: 22.7%
- FEDERAL: 41%
- INTERNATIONAL: 14.6%

© 2007 GrantCraft  
www.grantcraft.org

## RESULTADOS DE UMA PESQUISA REALIZADA PELO GRANTCRAFT

### Qual deve ser o relacionamento adequado entre um investidor social e o governo?

Oito diretores de fundações responderam à questão acima, apresentando desde conselhos práticos para o trabalho com funcionários do governo até alertas relacionados ao risco de perda da autonomia. Na sequência, pedimos a nossos leitores que comentassem as respostas dadas. Para conhecer os pontos altos da experiência que acabou se transformando em um animado debate, leia nosso relatório sobre a pesquisa “QuickQuestion”, no endereço [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

---

ser considerado como parte da equipe, nunca como um patrocinador”.

Alguns financiadores alertam sobre a sedução do poder governamental e insistem na necessidade de clareza em relação às metas e aos objetivos essenciais do investidor social: “Certifique-se de ter identificado, antecipadamente, situações ‘estopim’, que possam levá-lo a abandonar o projeto”, disse um deles. “Lembre”, disse outro, “que não é porque está trabalhando com o governo que você precisa concordar com tudo”.

Há situações em que as relações de poder se revelam particularmente espinhosas. Gostando ou não dessa prática, a maioria das organizações apoiadas trata os financiadores com certa deferência. Os parceiros governamentais estão menos propensos a agir dessa maneira – o que pode provocar um sentimento de inquietação em investidores acostumados a estar no centro das atenções.

“Estar em uma situação em que o poder e a autoridade estão nas mãos de outra pessoa pode ser um ótimo exercício de humildade”, pondera um investidor

social, que atuou durante muitos anos na área de desenvolvimento comunitário.

“Coisas acontecem dentro do governo, a prioridade deles muda, e as razões para isso normalmente permanecem obscuras. É bom lembrar, acrescenta ele, que os investidores sociais normalmente são igualmente obscuros quando lidam com organizações apoiadas.”

Em suma, embora muitos financiadores avaliem como enormes as vantagens potenciais de ter êxito no trabalho em parceria com o governo, eles também sabem que não existem regras imutáveis. “Não há um número suficiente de modelos, exemplos e lições compartilhadas de maneira sincera”, observou um financiador, “para formar a base de um conjunto de ‘regras de engajamento’ para guiar investidores sociais e os governos em sua tentativa de “entender as maneiras mais adequadas e mais bem sucedidas de trabalhar juntos”. Este guia tem a intenção de ajudar a preencher essa lacuna, apresentando exemplos de uma ampla série de parcerias voltadas a questões das esferas local, nacional e internacional.



## TRABALHANDO COM OS GOVERNOS NO PLANO INTERNACIONAL

A maior parte dos financiadores que contribuíram para a elaboração deste guia trabalha com entidades governamentais nos Estados Unidos, seja em nível federal, estadual, ou regiões e municípios em particular. O número de colaboradores que atuam em outros países é menor; por essa razão, o guia tem grande tendência a basear-se nas experiências dos financiadores que operam nos EUA. Grande parte dos conselhos que recebemos sobre as parcerias entre fundações e governos aplica-se bem a qualquer situação; contudo, os financiadores internacionais também contribuíram com algumas ideias específicas.

Em primeiro lugar, recomenda um financiador americano com ampla experiência internacional, “procure sempre pecar pelo excesso de cautela ao atentar para a regulamentação dos governos fora dos EUA. Lá, uma transgressão leve, digamos, de uma lei fiscal, pode resultar em uma multa, ou em publicidade negativa”. No contexto de um país estrangeiro, pode acontecer de um investidor social ser convidado a deixar o país. “Nos EUA, em anos recentes”, acrescenta ele, “aprendemos que nem tudo o que fazemos é bem recebido de maneira universal. Fora dos EUA, isso é amplificado não apenas por causa da confusão sobre o papel e a intenção dos investidores sociais, mas em razão das percepções associadas ao papel e as intenções dos atores americanos no exterior”.

Também é essencial, afirma ele, lembrar que “em relação a uma série de questões, uma fundação americana é dotada de ‘prestígio’ para lidar com as deficiências das políticas governamentais dentro dos EUA. Fora do país, somos apenas convidados – e isso altera o leque dos assuntos sobre os quais é permitido e aconselhável emitir uma opinião. Podemos estar em uma posição melhor para financiar um trabalho de defesa dos direitos de um grupo do que para nos engajar nesse projeto, se estivermos em um ambiente em que as ONGs podem se expressar de maneira livre e segura. Em outros lugares, talvez estejamos em uma posição mais favorável para falar de maneira crítica, ao passo que tal discurso pode ser perigoso para atores locais”.

Ao trabalhar com governos no exterior, conclui ele, lembre-se de “estabelecer uma estreita coordenação com as ONGs locais, para garantir que, na melhor das hipóteses, você também possa ajudar a promover a agenda deles; na pior delas, que você não crie consequências involuntárias, podendo gerar obstáculos”.

Outro financiador observou que a colaboração “talvez possa ser mais fácil” quando se trabalha no exterior “pois a extensão da esfera governamental geralmente é menor, portanto, os recursos recebidos de investidores sociais são mais necessários: “Quando você é uma fundação dos EUA que trabalha em outro país, aparentemente, eles presumem que você tem a alternativa de ir embora, levando seu dinheiro para outro lugar”.

Várias pessoas apontaram que, ao trabalhar no exterior, convém manter boas relações com a embaixada do seu país. Esse pode ser um “ponto de equilíbrio delicado” a ser buscado, pois embora “queiramos ter um relacionamento cordial com eles, não queremos alimentar a percepção de que trabalhamos para eles”.

Outros comentaram sobre a colaboração com o governo para desenvolver as habilidades de funcionários públicos com acesso limitado a novas pesquisas ou a tendências globais, como no vídeo *Supporting a New Partnership* ([www.grantcraft.org/newpartners](http://www.grantcraft.org/newpartners)), sobre a organização de uma viagem internacional de estudos para funcionários da área de Saúde na Índia.

Para ter acesso a um panorama sobre cooperações internacionais, veja *International Grantmaking: Funding with a Global View*, no site [www.grantcraft.org/internationalgrantmaking](http://www.grantcraft.org/internationalgrantmaking). O site do projeto *The Council on Foundations United States International Grantmaking* ([www.usig.org](http://www.usig.org)) também é uma boa fonte de informações confiáveis e inclui a regulamentação atualizada sobre entidades filantrópicas e ONGs de 35 países.

# Modos de trabalhar com o governo

## PARCERIA VS. ADVOCACY

Os investidores sociais interessados em exercer impacto sobre as políticas e reformas no marco regulatório geralmente o fazem ao apoiar iniciativas associadas à proteção de direitos, voltadas a pressionar o governo para que realize mudanças, em vez de trabalhar em parceria público-privada. Para saber mais sobre o financiamento destinado à proteção de direitos, veja o documento *Advocacy Funding: The Philanthropy of Changing Minds*, em [www.grantcraft.org/advocacy-guide](http://www.grantcraft.org/advocacy-guide). Este guia esboça as diretrizes jurídicas para o trabalho em *advocacy* e descreve abordagens – tais como envolver-se com a redação das regulamentações após a aprovação de leis – que passam ao largo dos limites impostos à proteção de direitos.

“Estou neste ramo há bastante tempo”, afirmou um financiador que trabalhou com várias fundações americanas de grande porte, e “já vi investidores sociais desempenhando todo tipo de papel em parcerias com o governo. Como o papel tradicional, de pesquisa e desenvolvimento, testando e avaliando novas ideias; os que tentaram melhorar o desempenho do governo ou reorganizar a aplicação das verbas, ou a maneira de distribuir os recursos dentro dos sistemas existentes; aqueles que tentam implementar mudanças de políticas por meio de *advocacy*; outros que sondaram antecipadamente as possíveis reações das pessoas em determinados temas, antes da participação ativa do governo na questão; e investidores sociais que realizaram um trabalho complementar ao do governo, cobrindo áreas que a administração pública não conseguia alcançar, seja qual for a razão”.

Em suma, cada tipo de colaboração é tão singular quanto as partes envolvidas e pode variar desde iniciativas altamente estruturadas e multifacetadas a acordos flexíveis com o objetivo de compartilhar informações sobre objetivos comuns. As decisões sobre que tipo de parceria adotar dependem da estratégia e dos objetivos particulares e das metas apresentadas, bem como da avaliação dos participantes da parceria no que diz respeito à viabilidade e sensatez das medidas a serem tomadas.

Tanto os financiadores quanto os funcionários do governo afirmam que é importante buscar, logo de início, a maior clareza possível sobre questões como: os objetivos do trabalho, quem desempenhará que tipo de papel, as expectativas de cada uma das partes em relação à outra e o processo de

implementação de projetos. Adotar uma postura clara logo no início do processo pode ajudar todos a antever riscos, trazer a garantia de que as pessoas certas estão envolvidas e a evitar mal-entendidos à medida que o ritmo se intensifica e o trabalho se torna mais volumoso.

Em geral, as parcerias entre governo e investidores sociais acontecem em uma das modalidades abordadas a seguir.

## TRABALHANDO EM EQUIPE

Nesse tipo de relacionamento, a parceria entre investidor social e governo opera em estreita colaboração no desenvolvimento e implementação de um projeto. Em um dos exemplos mencionados, os financiadores de uma fundação familiar foram informados sobre a reformulação de um importante programa federal direcionado a crianças na primeira infância. Fazia tempo que a fundação tinha interesse em trabalhar com crianças com necessidades especiais, e procurou funcionários do governo para saber de que modo o programa reformulado faria uma melhor integração dessas crianças. Os elaboradores de políticas disseram que partilhavam da preocupação da fundação, observando que o programa tinha como exigência legal inscrever crianças com necessidades especiais, e admitindo que seus membros não tinham clareza sobre como proceder. A fundação e a agência federal juntaram esforços a fim de buscar novas soluções para servir essas crianças e também para refletir sobre como adequar as melhores abordagens ao programa como um todo, usando uma combinação de projetos-piloto, de programas de treinamento e de avaliações.

---

O financiamento em conjunto com o governo não faz, necessariamente, parte desse relacionamento, mas geralmente isso ocorre – e, de fato, alguns investidores sociais insistem para que isso aconteça. O representante de uma fundação que dá apoio a inovações em nível estadual observou que a disposição da parte do governo em contribuir com “verbas novas ou realocadas, não apenas com recursos na forma de bens e serviços”, é algo que ele e seus colegas consideram uma indicação crucial de comprometimento para garantir o êxito do projeto: “Há dois aspectos que determinam se trabalharemos ou não com os estados. Um deles é o compromisso do representante do governo de empenhar esforços – que pode ser demonstrado de diferentes maneiras; o outro é a garantia de recebimento da verba governamental”. O montante do financiamento é menos importante do que o compromisso de garanti-lo.

Outro investidor social que trabalha em parceria com o governo dá detalhes sobre as vantagens desse tipo de acordo: “Há situações em que eles investem US\$ 10 para cada US\$ 1 que nós investimos,” disse. “Porém, nosso US\$ 1 é flexível, e os US\$ 10 deles não são. Eles realmente buscarão obter esse 11º dólar, pois ele poderá ser usado em coisas que eles não são capazes de financiar.” Reconhecendo o potencial de captar recursos, “em praticamente todos os casos, nossa fundação busca obter a garantia de um investimento governamental significativo antes de entrarmos com o dinheiro, ou então como condição para que entremos com o dinheiro”.

O financiamento conjunto pode também abrir portas para uma série mais ampla de atividades conjuntas e coordenadas

com o governo, incluindo *advocacy* e a “colaboração em torno do marco regulatório”, observou um ex-financiador. Por exemplo, várias fundações com abrangência nacional e estadual se juntaram a uma agência estatal de educação para melhorar o desempenho das escolas de ensino médio e os índices de graduação. A iniciativa, multifacetada, incluía a mudança de políticas, bem como componentes programáticos e financeiros. Pelo fato dela ser enquadrada na categoria de “projeto com financiamento conjunto”, sob a regulamentação 53.4945-2(a)(3) do Tesouro dos EUA, as fundações parceiras podem envolver-se na elaboração de regulamentações e exercer pressão em prol de uma legislação que promova as metas da iniciativa. Outra fundação de abrangência nacional tem trabalhado para a aprovação de uma lei federal que financie uma pesquisa em nível estadual sobre o bem-estar da criança, pois já se comprometeu a investir em iniciativas que permitam a uma variedade de públicos – incluindo estados, grupos comunitários e analistas – compreender e utilizar as informações disponíveis.

Porém, o diretor de um investidor social discorda do argumento de que os acordos de financiamento conjunto necessariamente impliquem em um uso mais adequado dos recursos públicos. “A ideia pode parecer interessante, mas o dinheiro que foi destinado a atender um objetivo está sendo retirado de outro. Normalmente, ao nos depararmos com isso, não dizemos, ‘espere um pouco, estamos retirando recursos desta conta aqui e colocando-os naquela conta ali’. Isso merece uma atenção maior, antes de os investidores sociais mergulharem de cabeça no empreendimento.”

## RECURSOS DE COFINANCIAMENTO

A iniciativa Public-Philanthropic Partnership, um projeto do Council on Foundations, elaborou uma lista de tipos de relacionamento de cofinanciamento, bem como definições e diretrizes sobre como e quando usar cada um deles. Para obter informações atualizadas sobre cada um dos tipos e ter acesso a um acervo crescente de fontes online, visite o website do projeto, em [www.ppp.cof.org](http://www.ppp.cof.org).

- Financiamentos de contrapartida
- Acordos de cooperação
- Financiamentos para o governo
- Patrocínios e copatrocínios
- Compartilhamento de colaboradores
- Acordos cooperativos de pesquisa e desenvolvimento (CRADAs, na sigla em inglês)
- Prêmios e outros reconhecimentos

Para obter informações sobre “projetos com financiamento conjuntos” e outras exceções à proibição do lobby em nível federal, veja as ferramentas da Northern California Grantmakers’ Public Policy Grantmaking; acesse [www.publicpolicytoolkit.org/pdfs](http://www.publicpolicytoolkit.org/pdfs) e clique em “PF Lobbying Exceptions”.

## OPERANDO POR MEIO DE UM INTERMEDIÁRIO

Nesse tipo de colaboração, o investidor social e a agência governamental trabalham juntos por meio de uma organização que contribui com conhecimento especializado – ou a independência característica de um elemento externo – para uma determinada questão, projeto ou plano. Pode ocorrer de a organização intermediária desenvolver o projeto em sua totalidade (por exemplo, planejar e realizar pesquisas sobre o uso de recursos hídricos pelos fazendeiros de determinada região) com o apoio de um investidor social e a cooperação do governo. Ou então o investidor social poderá apoiar o intermediário como parte de uma iniciativa governamental mais ampla: por exemplo, uma fundação deu apoio a um programa universitário para capacitar assistentes sociais com uma nova abordagem em seu contato com as crianças, mas o serviço em si continuava a ser oferecido pela agência estatal.

Fundações algumas vezes preferem esse modelo, segundo investidores, pois os intermediários são capazes de fazer coisas que o próprio governo não consegue. Além disso, eles geralmente são mais ágeis e mais responsáveis perante o investidor social, monitorando progressos e apresentando relatórios periódicos do trabalho realizado em campo. Alguns intermediários também atuam como conselheiros formais ou informais junto a investidores sociais e parceiros governamentais em razão da profundidade de seu conhecimento e de seus pontos de vista em relação ao contexto mais amplo. Ao mesmo tempo, eles podem agir como intérpretes entre esses dos grupos, ou “parceiros de aná-

lise” na interpretação de tendências e no desenvolvimento de estratégias.

Um financiador talvez escolha um intermediário particularmente pelo fato de ele estar próximo da área específica de atuação e de ter conhecimento sobre o assunto. Essas qualidades são especialmente valiosas no caso de projetos geográfica e culturalmente distantes de quem financia. Uma fundação com sede nos EUA, que financia um trabalho em prol da erradicação de doenças rurais na África sub-Sahariana, por exemplo, colabora com departamentos nacionais de saúde operando por meio de dois tipos de organização: grupos internacionais com experiência em saúde pública e grupos locais com um bom trânsito nas comunidades afetadas.

Os financiadores admitem que os intermediários locais geralmente “são mais bem informados sobre o contexto”. Um diretor de programas envolvido com a reforma educacional em nível nacional explicou: “Por um lado, nossa intenção é manter um número de funcionários pequeno, um grupo inteligente e ágil; por outro, queremos ter escala. Por isso, geralmente trabalhamos por meio de intermediários que representem a fundação em uma parceria geográfica com uma cidade ou estado. O trabalho por meio deles propicia um aumento em responsabilização e de transparência”. Ele acredita que os intermediários enriquecem a perspectiva dos financiadores e os deixam livres para centrar sua atenção sobre o cenário mais amplo.

Quando é possível contar com intermediários experientes e confiáveis, é relativamente fácil estabelecer parcerias. Em algumas áreas, eles mantêm um relacionamento contínuo

com parceiros governamentais (por exemplo, organizações sem fins lucrativos na área de moradia com agências municipais de habitação, às quais financiadores interessados possam ter acesso).

### INTERCÂMBIO E APRENDIZADO

Outra maneira de trabalhar com o governo é apoiar debates ou um intercâmbio que permita aos funcionários públicos aprender, planejar e fazer contatos. Quando funcionários de um estado no oeste dos EUA manifestaram interesse em reformular seu programa de atendimento médico Medicaid (voltado à população de baixa renda), por exemplo, uma fundação local cobriu o custo das reuniões e dos workshops onde públicos-chave do governo faziam a análise de ideias promissoras.

Um investidor social reúne pessoas de diferentes pastas quando a cooperação entre elas se mostra essencial para a implementação de um novo sistema ou reforma – uma situação delicada caso elas não estejam habituadas a trabalhar juntas. “Damos orientação às pessoas”, declarou um financiador. “Às vezes, nos sentimos na posição de terapeutas familiares. Entendemos que haverá discordâncias que são justas, e nós as ajudamos a encontrar soluções em que o ganho final seja mútuo.”

Uma financiadora que atua internacionalmente descreveu a criativa abordagem adotada por sua fundação para melhorar a troca de informações dentro do governo. “Uma das coisas que fizemos durante muitos anos foi financiar um workshop de redação de textos. Esses eventos reuniram – em um sistema parecido com uma licença sabática – profissionais vindos de ministé-

rios, ONGs e universidades e seminários para discussões sobre uma questão em particular.

“A tarefa deles era produzir documentos individuais ou em conjuntos sobre qualquer assunto que tivesse base em seu conhecimento e experiência. Isso também lhes deu tempo, como grupo, de escrever sobre algo que julgavam importante, de modo que pudessem refletir juntos.”

Alguns investidores sociais apoiam organizações que mantêm relacionamentos e um histórico com funcionários do governo – como a National Conference of State Legislatures ou a National Governors Association. Essas organizações, por sua vez, utilizam o financiamento dos investidores sociais para realizar seminários e sessões de treinamento que deem aos funcionários públicos a oportunidade de ouvir a opinião de especialistas, de aprender sobre a reforma em outros lugares, e de comparar observações. Segundo um financiador, esse tipo de encontro entre pessoas pode ser particularmente eficaz durante o processo regulatório, em que os elaboradores de políticas trabalham na redação das diretrizes para a implementação da legislação. “Muita coisa pode ser feita nesse fórum, pois você não tem de se preocupar com a violação de regras no que diz respeito à *advocacy*, pois não há nenhuma legislação em vias de ser aplicada. É nesse momento que você pode informar as autoridades reguladoras sobre a maneira como os outros estados estão fazendo um trabalho inovador.”

Em muitos casos, os parceiros governamentais apreciam a rapidez e a flexibilidade com que os investidores sociais conseguem realizar pesquisas

**Os investidores sociais admitem que intermediários locais geralmente “são mais bem informados sobre o contexto” do que eles.**

---

que atendam às necessidades do setor público. Como observou um funcionário do governo, “eles podem contribuir com o progresso de qualquer tipo de reforma, pois é possível gastar os recursos muito mais rapidamente do que no âmbito governamental, no qual os mandatos e os prazos dos contratos públicos determinam o modo e a velocidade como as verbas devem ser usadas. Os investidores sociais, de algum modo, conseguem ser muito mais ágeis nesse processo todo”.

Muitos financiadores que trabalham com o governo fazem questão de se aproximar dos funcionários públicos, partilhando novas ideias e pesquisas, e mantendo-os atualizados em relação às atividades da organização. “Quando me deparo com um relatório que julgo ser de interesse a alguém do governo municipal”, relata um financiador, “adiciono uma pequena nota a ele e o encaminho. Talvez ele leia, talvez não, mas isso nos mantém no alvo das atenções dele”.

#### **APOIANDO O ENGAJAMENTO CIVIL**

Nesse caso, um investidor social tem mais o papel de interlocutor entre o governo e a população, do que propriamente o de parceiro governamental na solução de problemas da comunidade. Uma fundação familiar, por exemplo, tomou a iniciativa de apoiar um intermediário que concebeu e conduziu diálogos entre pais, educadores e administradores de escolas públicas de uma região sobre os aspectos que consideravam ser os principais problemas do sistema educacional público. A seguir, o grupo trabalhou em conjunto para elaborar uma agenda consensual

para ações futuras, incluindo o apoio à reforma educacional do estado.

Em outro estado, o apoio da fundação possibilitou que um conjunto de grupos de defesa do consumidor participasse da elaboração da regulamentação para um novo Departamento de Administração de Assistência Médica (Managed Care). “Sabíamos muito bem que cada empresa de assistência médica particular começaria a ouvir uma ladainha da parte de advogados e outras pessoas em cada audiência sobre os termos incluídos nos regulamentos”, explicou um financiador, “quisemos, portanto, nos certificar que os consumidores estariam representados não apenas por um grupo, mas por cinco”.

Em uma cidade, três fundações reuniram esforços para apoiar uma organização sem fins lucrativos que promoveu sessões de deliberação pública, entre legisladores e residentes, sobre diversas questões, desde congestionamentos de trânsito até as taxas de evasão nas escolas. Ela também facilitou a coleta de dados e pesquisas que serviram de apoio aos debates e, em última instância, às políticas e programas. Desde sua criação, a organização transformou-se em valiosa fonte de informações para o governo local.

Iniciativas como essa têm como objetivo ampliar o envolvimento do público com seu governo, mais do que o simples engajamento entre financiadores e governo, argumentou um financiador: “Existe uma demanda por esse tipo de envolvimento comunitário, pois ele acolhe as opiniões dos moradores antes que as verbas sejam gastas e que alguém possa exercer seu poder de influência”.

---

## PROJETOS DE GANHO MÚTUO

Projetos de parceria bem-sucedidos maximizam os resultados e produzem benefícios para ambos.

**Projetos pilotos** podem servir de “laboratório” para determinar a eficácia de uma abordagem e seu potencial para ser replicada ou disseminada em outros lugares. O governo ganha flexibilidade para tentar novos modelos, enquanto identifica uma possível oposição política ou comunitária. Os investidores sociais descobrem o que de fato funciona nas comunidades, e quais modelos, caso replicados, conseguem exercer maior impacto.

**Reformas do sistema e inovações** tornam os serviços públicos mais eficazes, justos ou eficientes. O governo é beneficiado por pesquisas e outros recursos fornecidos pelo investidor social, que melhoram a qualidade do que é implementado. Os investidores têm a oportunidade de promover mudanças em larga escala e, com frequência, são capazes de enxergar mais de perto os verdadeiros desafios da implementação de novas políticas.

**Projetos de pesquisa** permitem tanto ao governo quanto ao investidor social aprender mais sobre questões que interessam a ambas as partes. O governo planeja uma agenda de pesquisa centrada em problemas urgentes e concretos, e obtém informações relevantes e confiáveis com maior rapidez. Os investidores sociais ficam a par do que ocorre no setor público e obtêm uma garantia ainda maior de que as pesquisas financiadas serão colocadas em prática.

**Projetos de desenvolvimento de políticas** permitem ao governo e aos investidores sociais criar e examinar soluções promissoras. O governo se beneficia dessas pesquisas independentes e envolve a comunidade na reavaliação de políticas antes de elas serem executadas. Os investidores sociais obtêm informações sobre suas limitações práticas e ajudam a melhorar sistemas complexos.

**Os processos de engajamento público** fazem aumentar a participação dos membros de uma comunidade na identificação de problemas e na elaboração de planos para lidar com eles. O governo toma conhecimento das opiniões acuradas desse grupo, que tem a oportunidade de ponderar as questões e, por fim, oferecer seu apoio. Além de aumentar a responsabilização do governo, os investidores sociais ajudam a ampliar as vozes da comunidade, tomando conhecimento de suas opiniões e demandas.

## Buscando parceiros e projetos

**“Independentemente do que você acaba tentando fazer de modo sistemático, você deve começar com indivíduos que se mostrem abertos e receptivos.”**

Para encontrar possíveis parceiros e projetos governamentais, financiadores experientes estabelecem relações em lugares onde provavelmente vão se deparar com ideias promissoras, oportunidades e contatos. Eles mantêm-se constantemente atentos em relação a indivíduos do governo que talvez possam ajudar a promover um plano de ação e também em relação a situações em que o envolvimento de investidores sociais pode se revelar particularmente valioso.

Para explicar a maneira como buscam os parceiros governamentais, investidores sociais sugeriram as dicas abaixo – que podem até parecer simples. Cada uma delas representa também uma excelente tática de avaliação, quer você opte pela parceria com o governo ou não.

Pergunte às pessoas de seu próprio círculo. O método mais comum para encontrar parceiros e projetos governamentais é também o mais simples: busque-os em seu próprio círculo. Um financiador que deseja compreender uma determinada área e descobrir quais são os funcionários mais engajados a promover mudanças pode pedir recomendações a organizações paritárias (tais como o conselho de governos estaduais), a organizações apoiadas, particularmente as que trabalham com o governo ou têm experiência de trabalho com políticas, ou a outros investidores sociais.

Alguns investidores sociais contratam consultores para analisar as políticas e o ambiente político em uma jurisdição em particular, bem como identificar potenciais parceiros e oportunidades. Um investidor social pode optar por aproveitar um ex-funcionário do governo, para atuar como funcionário ou consultor, especificamente em razão dos contatos que essa pessoa traz para o trabalho.

Um financiador que opera tanto nacional quanto internacionalmente observou que bons parceiros dentro do governo geralmente se comportam um pouco diferentes de seus parceiros na administração pública, e que para encontrá-los exige ouvir com atenção, além de tempo e uma considerável dose de tato. “Sempre haverá pessoas no governo que adotam as linhas de seu partido e não querem ver qualquer mudança”, afirmou ele. “Alguns adotarão uma postura bastante defensiva.” Ele busca oportunidades de envolver funcionários do governo em diálogos, “convidando, talvez, grupos de pessoas para participar de debates, workshops ou conferências, e então, avaliando com quem provavelmente se daria bem como colega de trabalho. Independentemente do que você acaba tentando fazer de maneira sistemática, você deve começar com indivíduos que se mostrem abertos e receptivos”.

Um coordenador de programas que trabalhava no governo estadual menciona um hábito que ele cultiva para manter contato com potenciais parceiros: “Todos os anos, procuro religiosamente assistir a certas conferências que atraem a presença de funcionários do governo. Não assisto a muitas das sessões. Trabalho, na verdade, nos corredores. As pessoas aparecem e dizem, ‘Vamos tomar um café ou uma cerveja. Quero falar com você sobre uma ideia que tive’. Ao final do terceiro dia, eu terei falado com 100 pessoas. É esse tipo de coisa, mais do que qualquer outra, que me traz oportunidades de trabalhar com o governo”.

Procure por líderes. Ao buscar parcerias com o governo, os financiadores procu-



---

ram, antes de mais nada, funcionários governamentais criativos, dispostos a ir além das fronteiras usuais, e capazes de enxergar as vantagens da colaboração. O coordenador de programas de uma grande fundação norte-americana de abrangência nacional explicou como isso funciona: “Há muitas pessoas competentes trabalhando no governo, que realmente sabem o que estão fazendo. Pode ser útil a eles ter gente de fora com quem possam interagir, compartilhar ideias, e talvez ajudá-los a promover algo que não são capazes de fazer internamente, ou que não conseguem fazer somente de dentro do governo”. Os líderes, diz ele, talvez sejam funcionários do governo com visão de longo prazo e dispostos a investir tempo em pesquisas, na exploração dos fatos e na experimentação.

Outra financiadora recomendou a busca de líderes entre profissionais do governo de diferentes níveis, desde os mais técnicos aos indicados políticos no alto escalão. Referindo-se a um projeto em que trabalhou, uma iniciativa para mudar as práticas florestais em vários estados, ela explicou que, com suas colegas, procurou “pessoas favoráveis em vários níveis de governo, desde pessoas envolvidas com trabalho de campo até indivíduos da mais alta hierarquia na agência central”. Líderes no topo da organização “que realmente compreendem por que a reforma pode ser importante” são essenciais, ela observou. Porém, líderes mais próximos das bases podem “se certificar de que existem informações adequadas circulando, que contribuem para mudar a mentalidade das pessoas e para formar opinião”. Ademais, os líderes devem estar no nível certo para que consigam

fazer as reformas acontecerem – o que não significa, necessariamente, estar no topo da pirâmide. “Se o governante é um líder, mas indicou um funcionário comissionado sem verdadeiro interesse em uma reforma ou projeto particular”, disse um financiador, “provavelmente isso não vai funcionar”.

Já um funcionário do governo alertou os financiadores para que pensem não apenas nas pessoas, mas também nos espaços que possuam as condições necessárias para boas parcerias: “Existem cidades ou regiões que abrigam a pequena centelha de um projeto, onde os financiadores podem realmente obter bons resultados”.

Aproveite as oportunidades. Esteja alerta para eventos – uma eleição, uma crise, uma ordem judicial, a nomeação de um novo diretor da agência – que criem uma possível brecha para uma mudança. O financiador de uma fundação americana de abrangência nacional de grande porte assinalou, “estabelecemos aquilo que chamamos de ‘momentos oportunos’; portanto, trabalhamos com as pessoas enquanto elas estão passando por uma crise. O que queremos é que todos se reúnam e percebam que algo precisa ser modificado. Se um governante tem uma agenda comprometida com mudanças, poderemos oferecer ajuda logo após a eleição”.

Em geral, é vantajoso começar a trabalhar com o governo no início de um mandato. Um financiador que atuava em parceria com o governo recomenda: “Se puder, estabeleça o cronograma de tal forma que você comece a trabalhar no início de um mandato, porque assim você supostamente pode contar com pelo menos alguns anos”.

---

É importante avaliar individualmente cada oportunidade, disse o presidente de uma fundação. “Não existem fórmulas para decidir em quais projetos governamentais podemos nos envolver. Consistem em debates reiterados, fluidos, abertos e guiados por metas objetivas e pela presença de parceiros fortalecidos. Em cada um deles, avaliamos para que lado sopram os ventos.”

Explore estrategicamente. Vários financiadores deram ênfase à importância de identificar projetos e parceiros, de modo suficientemente focado para ser eficaz, mas amplo o bastante para permitir o surgimento de novas ideias e pessoas relevantes.

Um investidor social, cujo objetivo está centrado no aperfeiçoamento dos sistemas educacionais urbanos com alto percentual de crianças pobres e de grupos minoritários, envia cartas aos distritos que preenchem esses critérios para sugerir uma área que tem interesse em apoiar novos trabalhos. Às vezes, explica o financiador de uma fundação, os investidores “lançam a rede de maneira muito ampla, enviando cartas a 100 ou mais distritos”. Em outros casos, “conversam primeiro com inúmeras pessoas, e então enviam um número menor de cartas”. A segunda abordagem é “mais eficiente”, mas a rede mais ampla propicia, às vezes, o surgimento de parceiros novos e capazes.

Para obter mais sugestões sobre estratégias de identificação, ver o documento GrantCraft *Scanning the Landscape: Finding Out What's Going on in Your Field*, em [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).

# Parcerias entre investidores sociais e governo: a sua realidade e a deles

## A SUA REALIDADE

**Financiador:** *“Esta iniciativa é prioridade máxima para minha organização”.*

Segundo o diretor de uma fundação voltada a políticas públicas, os parceiros governamentais ficam às vezes confusos com financiadores que desejam “embarcar em uma grande iniciativa com eles”, por meio de um processo que aparentemente envolve um grande número de reuniões. Para parceiros governamentais, essa grande iniciativa é uma dentre centenas pelas quais eles são responsáveis. “Por isso, existe esse tipo de tensão”, apontou um financiador. E embora um projeto multimilionário para um investidor social seja algo enorme, “se você é o diretor do departamento de serviços de saúde, o projeto tem um tamanho considerável, mas, na verdade, ele é bastante pequeno em comparação ao departamento como um todo”.

**Financiador:** *“Podemos ser seletivos em relação aos projetos em que escolhemos trabalhar”.*

Um financiador com experiência em assistência médica observa que os governos não têm a mesma flexibilidade de um investidor social para fazer escolhas. Há limitações estatutárias, jurídicas e políticas que impelem o governo a agir de determinadas maneiras, muito embora um investidor social possa considerar que essas maneiras não são as melhores nem as mais inovadoras. Outro financiador observa que embora “os objetivos possam estar claros para os investidores sociais ou outras organizações sem fins lucrativos que trabalham com um determinado público, se você está atuando em cooperação com o Ministério do Trabalho, por exemplo, os objetivos deles são múltiplos, e o público é variado. Os fatores que influenciam as decisões tomadas pela pasta são mais dinâmicos e mais políticos do que uma organização voltada à prestação de serviços ou um investidor social com uma agenda mais específica. É importante sempre ter isso em mente ao trabalhar em parceria com as agências governamentais”.

**Financiador:** *“Dispomos de mecanismos que nos dão certa flexibilidade em relação aos prazos”.*

O financiador de uma fundação americana de abrangência nacional observa: “Os governos geralmente contam com um ciclo orçamentário de um ano e precisam se certificar de que as atividades seguirão um calendário. Afinal, eles são penalizados de várias maneiras se as coisas não acontecem como deveriam. Portanto, os investidores sociais devem ter uma enorme sensibilidade em relação a esse fato, para decidir se há algum tipo de hostilidade, reticência ou rejeição, e tentar entender o porquê”. Os financiadores alertaram que é importante ser realista e compreender que o início dos trabalhos com parceiros do governo talvez leve mais tempo para começar do que era previsto. Inevitavelmente, o orçamento reservado ao primeiro ano não será totalmente gasto, e isso será repassado para o segundo ano. Outro financiador, que teve dificuldades em estabelecer parcerias com o Estado dentro dos prazos estipulados, conta hoje com agentes fiscais ou com os serviços de sua própria fundação para movimentar os recursos mais rapidamente.

## A REALIDADE DELES

**Parceiro governamental:** *“Para minha pasta, esta iniciativa é uma dentre centenas de responsabilidades”.*

**Parceiro governamental:** *“Não temos grande flexibilidade sobre nossas prioridades”.*

**Parceiro governamental:** *“Temos ciclos orçamentários anuais que devemos respeitar”.*

## A SUA REALIDADE

**Financiador:** *“Não assumimos a responsabilidade pelo pagamento de serviços governamentais cujo financiamento foi cortado”.*

Um financiador que trabalha há anos com o governo estadual em relação à assistência social para crianças relata: “Perdi a conta das vezes em que funcionários do governo me abordaram, dizendo ‘o governo federal acaba de cortar o financiamento para este programa, e nós realmente o consideramos importante; você pode financiá-lo?’. Eu respondo: ‘Está falando sério? Se o governo federal diz que o programa não tem importância, é óbvio que, a curto prazo, isso não irá adiante”.

Às vezes, afirma outro financiador, o problema é de simples falta de familiaridade com o campo do investimento social: “A menos que você faça parte do universo das organizações sem fins lucrativos, a informação que você tem é que existem entidades chamadas investidores sociais, que contribuem com enormes somas de dinheiro para um fim determinado. Assim, os sujeitos do governo, especialmente em tempos difíceis, pensam, ‘bem, as fundações podem pagar esta conta”.

**Financiador:** *“Consideramos este trabalho um compromisso de longo prazo”.*

Os financiadores devem ter em mente que seus parceiros governamentais provavelmente não estarão ocupando esses cargos para o resto da vida; até mesmo as melhores colaborações podem desaparecer ou cair no vazio devido a uma eleição, da noite para o dia. Como observou o funcionário de uma fundação: “As pessoas são transferidas ou então deixam o cargo em razão da mudança dos partidos. Daí, você precisará lidar com o problema da sucessão, pois normalmente o projeto no qual você quer trabalhar não será resolvido em um período de tempo tão curto. É por isso que buscamos conversas francas que possam ajudar os sempre atarefados tomadores de decisão a olhar um pouco além no futuro – não apenas em termos de sua carreira profissional, mas para a pasta ou o departamento que estão dirigindo”.

A diretora de uma grande fundação norte-americana de abrangência nacional relata que, embora a parceria de sua instituição com o governo estadual para a reforma de escolas tenha sido, em sua avaliação, “cuidadosa e estratégica”, ela “se desfez da noite para o dia, pois a administração com a qual firmamos parceria não foi reeleita”. O que faltou à administração pública, segundo ela, foi “adotar medidas para garantir que as reformas que havíamos criado fossem incorporadas às políticas – que podem subsistir, não importando a administração ou o partido que está ocupando o poder”.

**Financiador:** *“O governo é um mistério”.*

Os financiadores geralmente ficam surpresos ao saber que, para os funcionários do governo, a atividade dos investidores sociais é um mistério. Um financiador que trabalhou diretamente com administradores públicos, de vários níveis, observou: “É importante lembrar que nem todo governo local ou estadual, e nem toda agência federal tem a mesma compreensão sofisticada sobre o papel de um investidor social, e sobre como trabalhar com ele de modo a atender as necessidades de todos e solucionar seus problemas. É preciso, de fato, ter disposição para trabalhar em parceria e, a partir daí, ampliar o conhecimento mútuo e a compreensão sobre o seu parceiro”.

## A REALIDADE DELES

**Parceiro governamental:** *“Um programa importante acaba de ser cortado; um investidor social deve financiá-lo”.*

**Parceiro governamental:** *“Uma eleição pode mudar completamente o cenário”.*

**Parceiro governamental:** *“Os investidores sociais são um mistério”.*

## Possibilidades: quatro casos

Por serem entidades de direito privado, os investidores sociais são capazes de oferecer uma grande contribuição, além do aspecto financeiro, para levar adiante um plano de ação conjunto com o governo e outros parceiros. Os quatro casos a seguir ilustram o papel especial que pode ser desempenhado pelos

investidores sociais em uma variedade de iniciativas – trabalhando com diferentes níveis de governo em diferentes temáticas. Em cada um dos casos, a parceria foi estruturada de modo a aproveitar as habilidades singulares que os investidores sociais podem trazer à mesa de negociações.

### ESTUDO DE CASO



#### Laurie M. Tisch Illumination Fund e a Cidade de Nova York Abastecendo os bairros de Nova York com frutas e legumes frescos

**Assim como muitas cidades dos EUA, Nova York enfrenta dificuldades para obter frutas e legumes frescos para moradores de bairros onde a qualidade dos produtos**

**é precária.** Uma ideia promissora que surgiu há alguns anos foi disponibilizar barracas móveis de frutas e legumes nessas comunidades, para que os moradores tivessem mais acesso a alimentos de alta qualidade, a preços acessíveis. A ideia chamou a atenção do Departamento de Saúde e de defensores dos direitos da criança. Mais tarde, eles se juntaram às organizações locais sem fins lucrativos, participantes de programas em prol da alimentação saudável e aos centros comunitários de saúde, para levar o projeto adiante.

Por meio da parceria entre o Laurie M. Tisch Illumination Fund e o município de Nova York, a iniciativa “New York City Green Carts” está colocando mil barracas móveis em bairros com incidência de doenças relacionadas à alimentação precária. “Por sermos uma fundação, não tínhamos como instalar pontos de venda de alimentos saudáveis em bairros carentes, mas queríamos ampliar o acesso à alimentação saudável e a oportunidades de emprego”, afirmou Gail Nayowith, diretora executiva da fundação. “O Departamento de Saúde tem de conceder licenças para que comerciantes trabalhem na rua.” A iniciativa Green Carts também teve de atuar junto ao gabinete da prefeitura e ao Conselho Municipal para criar uma nova categoria, para vendedores que comercializariam apenas frutas e legumes frescos em bairros previamente escolhidos.

Para contribuir com o desenvolvimento dos novos pequenos negócios, a fundação fez um aporte de US\$ 1,5 milhão ao Mayor’s Fund to Advance New York City, entidade sem fins lucrativos ligada ao governo, que arrecada dinheiro de instituições privadas para o apoio a projetos públicos. “Normalmente,

os investidores sociais não financiam programas governamentais de forma direta”, explicou Nayowith, “portanto, era preciso existir um mecanismo para receber, acompanhar e se responsabilizar pelas operações realizadas, tal como pela sua receita”. O financiamento incluía um contrato assinado entre o município e uma organização de microcrédito sem fins lucrativos, para realizar empréstimos iniciais, bem como o contrato com uma empresa de desenvolvimento de negócios, para ajudar os vendedores a conhecer os detalhes de sua atividade. “Eles precisavam mais do que apenas uma simples licença”, disse ela. “Precisavam do desenvolvimento de sua atividade comercial e de assistência em relação ao local do estabelecimento, a compra de produtos no atacado e seu armazenamento, e a ampliação de uma base de consumidores fiéis”. O dinheiro da fundação também deu condições ao Departamento de Saúde para o desenvolvimento de material educacional e de marketing, incluindo um programa de nutrição, e folhetos de receitas. Essa parceria despertou o interesse de outro projeto colaborativo entre o poder público e empresas privadas (envolvendo o Departamento de Agricultura e Mercados do Estado de Nova York, o Departamento de Agricultura dos EUA e o Green Market Consortium), que desenvolveram juntos um programa-piloto para equipar 15 “Barracas Verdes” da cidade de Nova York.

O desafio, agora, é garantir que as “Barracas Verdes” de Nova York sejam incorporadas à rotina normal de compras de alimentos saudáveis pelos moradores. “Como um investidor social ou o governo municipal pode fazer isso sozinho?”, perguntou Nayowith. “Final, os governos só podem ir até certo ponto, e os investidores sociais não financiam iniciativas para sempre. Nosso objetivo é usar as potencialidades de ambos e construir algo que tenha uma estrutura e que possa se sustentar de maneira independente”.

## ESTUDO DE CASO



### A NEW HAMPSHIRE CHARITABLE FOUNDATION E O DEPARTAMENTO DE ENERGIA E PLANEJAMENTO DE NEW HAMPSHIRE

#### A proteção da terra em um estado que atravessa uma fase de rápido desenvolvimento

**Ao assumir o cargo de CEO da New Hampshire Charitable Foundation, Lew Feldstein**

**tinha poucas dúvidas de que as políticas públicas representariam uma parte central do trabalho da fundação.**

Um pequeno número de membros do conselho estava em sintonia com o desejo de Feldstein, vários discordavam, e muitos se perguntavam se Feldstein, um liberal democrata declarado, seria capaz de trabalhar com um governo estadual composto por maioria republicana.

“Aqueles dias não foram fáceis”, reconhece Feldstein, “pois meu trabalho era continuamente contestado por indivíduos que simplesmente não se sentiam à vontade com a ideia de trabalhar para influenciar as políticas públicas, considerando que poderia comprometer nossa independência e integridade”. Isso criou certo nível de tensão, até que Feldstein e a fundação envolveram-se profundamente em uma questão, que teve ressonância em pessoas de todo o espectro político: a criação de um programa de colaboração entre as esferas pública e privada, para duplicar a extensão de terras protegidas no estado.

A fundação contribuiu com o capital inicial para uma campanha de cinco anos cujo objetivo era a conservação de 100 mil acres em todo o estado. O projeto foi uma criação da maior organização ambiental do estado, a Sociedade de Proteção Florestal de New Hampshire (SPNHF), que após 90 anos de atuação construiu uma imagem de eficiente e moderada.

“Quando o estado de New Hampshire ocupava a 7ª ou 8ª colocação entre os que mais cresciam no país, e muitas pessoas consideravam que New Hampshire estava crescendo em proporções exageradas”, relembra Feldstein, o Trust for New Hampshire Land tornou-se um veículo para a criação de um terreno comum – literalmente falando – em todas as regiões do estado. “A fundação permitiu que as pessoas doassem terras ou cedessem o direito de utilização delas. O dinheiro de instituições privadas financiou negociações com proprietários de terras, pesquisas, e coisas do gênero. O dinheiro

público, por sua vez, financiou a cessão dos lotes. O setor privado arrecadou mais de US\$ 3 milhões, e o setor público investiu US\$ 70 ou US\$ 80 milhões. Em um período de cinco anos, praticamente duplicamos a extensão das terras protegidas em New Hampshire (sem considerar o território da Floresta Nacional White Mountain) nos 200 anos de história do estado. E a duplicação não ocorreu apenas nos grandes lotes de terras; tentamos nos certificar de que cada uma das cidades do estado passasse a contar com terras protegidas – o que permitiu que todos pudessem tornar-se proprietários.”

Além do dinheiro, a fundação contribuiu para essa iniciativa oferecendo os contatos do Conselho, a dedicação e o *know-how* do CEO. Feldstein testemunhou perante o Congresso Estadual, dirigiu a força-tarefa que estabeleceria os critérios iniciais para a proteção das terras, e teve encontros regulares com o então governador John Sununu. O resultado disso foi uma parceria público-privada que assegurou a proteção de terras no valor de US\$ 83,3 milhões – um dos projetos mais ambiciosos na área de conservação em New Hampshire.

O empreendimento também mudou a forma da fundação se envolver em políticas. “Todos aplaudiram o sucesso da fundação”, afirmou Feldstein, inclusive pessoas que haviam argumentado que a organização deveria permanecer fora da esfera pública. A lição, segundo ele, é a seguinte: “As questões com as quais você escolhe se envolver é o que importa”. Outro fator muito importante foi “o grau de enraizamento e integração de uma organização comunitária em todas as regiões do estado. Uma fundação privada teria tido mais dificuldades nesse trabalho de financiamento de terras”.

Para obter mais detalhes sobre o envolvimento da New Hampshire Charitable Foundation com políticas públicas, leia *One Foundation's Story: The NH Charitable Foundation Makes a Significant Impact with Public Policy*, de Elizabeth Banwell, no endereço [www.grantcraft.org/advocacyguide](http://www.grantcraft.org/advocacyguide), na seção “More on This Subject”.

## ESTUDO DE CASO



### THE ATLANTIC PHILANTHROPIES E O DEPARTAMENTO DO TRABALHO DOS EUA

#### Explorando o potencial econômico dos trabalhadores mais velhos

**Entre 2005 e 2007, o Departamento de Trabalho dos EUA (DOL, na sigla em inglês) selecionou 39 comunidades em**

**situação de crise econômica para receber um financiamento especial para o “desenvolvimento de talentos”, como parte dos esforços para a revitalização da economia regional.** No entanto, ao examinar com atenção os projetos selecionados pelo DOL, a financiadora do programa “Atlantic Philanthropies” (cujo enfoque é o envelhecimento de pessoas), Laura Robbins, descobriu que apenas um deles dava particular atenção aos mais velhos.

Robbins viu nisso uma oportunidade. Juntamente a outras pessoas da fundação, ela reuniu-se com representantes do DOL para perguntar se eles não estariam interessados na conscientização e ampliação do envolvimento dos mais velhos nas comunidades em que esse órgão já havia investido.

Persuadidos, os membros do DOL concordaram em elaborar uma nova RFP (Solicitação de Proposta, na sigla em inglês), oferecendo um financiamento adicional para projetos explicitamente voltados para o desenvolvimento de talento de idosos. O departamento destinou US\$ 10 milhões para esta iniciativa, e a fundação investiu US\$ 3,5 milhões por meio de uma agência terceirizada: o Conselho de Adultos e Aprendizagem Experimental (CAEL). Junto a outra entidade sem fins lucrativos, o Conselho para a Competitividade, o CAEL recebeu apoio da fundação para fornecer assistência técnica às comunidades selecionadas pelo DOL.

Da perspectiva da fundação, o projeto não estava redondo. A iniciativa esbarrou em uma dificuldade já no início, quando funcionários do DOL se deram conta de que não poderiam restringir o programa a 39 comunidades, e que seria necessário efetuar mudanças no projeto original. E houve uma mudança na presidência do departamento. “O processo sofreu um atraso entre seis e oito meses, o que foi frustrante”, lembra-se Laura. “Isso também criou dificuldades para nossos processos de desembolsos e contábeis.

Tive de condicionar o financiamento ao momento em que o DOL estava, de fato, pronto”.

A fundação e seu beneficiário, o CAEL, também tinham uma menor capacidade de seleção de locais, se comparado a um programa fora do contexto de parceria com o governo. “Houve, de algum modo, um voto de confiança da nossa parte de que eles seriam capazes de identificar bons projetos”, disse ela. “O CAEL chegou a incluir sugestões na RFP, tal como na seleção da RFP, mas elas não entraram no processo. Portanto, não havia garantia de que o DOL aproveitaria tais sugestões. Mas o processo foi o mais aberto possível, considerando as questões legais dos mandatos de transparência da agência federal.”

Laura Robbins mostra-se satisfeita com o transcorrer do processo até o momento. “Consideramos que ele já é um sucesso, pois o DOL pôde colocar em evidência a importância dos trabalhadores mais velhos e dispõe de uma ampla lista de divulgação em círculos relacionados ao trabalho, o que é uma vitória em si. Ademais, 130 regiões levaram em conta esse grupo de trabalhadores no momento de solicitação de financiamento junto ao DOL. Descobrimos que os grupos que os solicitam geralmente obtêm conquistas mesmo se, ao final, não são selecionados para o financiamento.”

Ao refletir sobre as conquistas alcançadas por seus parceiros, Laura observou que o DOL foi capaz de otimizar seu próprio investimento com os recursos da fundação e de realmente despertar a atenção das pessoas dentro da agência – e dentro das comunidades – para a importância dos idosos no planejamento da economia. “O que funcionou bem”, conclui Robbins, “é que hoje existem muitas comunidades atentas às necessidades dos trabalhadores mais velhos, algo que não acontecia antes”.

## ESTUDO DE CASO



### A FUNDAÇÃO FORD, O DEPARTAMENTO DE ESTADO DOS EUA E O MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO VIETNÃ Administrando o legado do “Agente Laranja” no Vietnã

**Trinta e cinco anos após a Guerra do Vietnã, os efeitos nocivos da arma química “agente laranja” e da dioxina usados na guerra pelas tropas americanas ainda são sentidos no Vietnã – uma informação que Charles Bailey ignorava no momento em**

**que assumiu a direção do escritório da Fundação Ford naquele país.**

Ele logo se deu conta de como esse assunto era delicado – a ponto de ter se tornado uma questão problemática entre os governos do Vietnã e dos EUA, permeada, de um lado, por sentimentos de rancor, e de negação, do outro. Esse clima tenso permitiu a Bailey conceder apenas três financiamentos relacionados a essa questão, nos seus primeiros anos ocupando o cargo.

Esses financiamentos, contudo, foram essenciais para a ampliação da confiança com os vietnamitas e para fortalecer a credibilidade da fundação. Um dos financiamentos consistia tão somente em uma doação à Cruz Vermelha do Vietnã, destinado ao fundo para as vítimas do agente laranja, em uma época em que o governo americano via com maus olhos qualquer pessoa que contribuísse com dinheiro para tal fundo. “Isso determinou a nossa independência do governo dos EUA enquanto fundação privada”, observa Bailey.

Outro financiamento teve como beneficiário o Ministério da Saúde, para estudos científicos que, em associação com o trabalho desenvolvido por uma empresa de pesquisas ambientais do Canadá, tinham o objetivo de identificar os potenciais efeitos da dioxina no meio ambiente, através de exames do solo ao redor de antigas bases militares dos EUA: “A utilização dos serviços de uma empresa canadense que já havia trabalhado no local conferiu às descobertas científicas uma reputação internacional difícil de ser contestada”. Os financiamentos também produziram o efeito de “lançar novas luzes sobre a questão – nesse caso, por avaliações científicas que levaram as pessoas a ir além das questões problemáticas habituais”.

A situação finalmente começou a mudar em novembro de 2005, quando o presidente Bush visitou o Vietnã e emitiu uma declaração conjunta, reconhecendo que as relações entre os EUA e o Vietnã poderiam melhorar radicalmente se os EUA colaborassem na limpeza da dioxina em antigos locais de armazenamento militar. Embora a declaração não tenha feito menção aos problemas de saúde causados pelo composto químico, pela primeira vez esse tema foi abordado em um contexto que exigiu dos EUA uma postura de responsabilização. O fato de ela ter sido mencionada deveu-se, em parte, aos esforços de Bailey para que a mídia desse cobertura à visita do presidente, o que impeliu outros funcionários do governo a solicitar que a frase fosse incluída na declaração. “Isso não significava que tudo já estivesse solucionado, mas representou uma importante mudança”, relembra Bailey. “O que é interessante é que isso não envolveu qualquer concessão de financiamento. Trata-se apenas de uma situação em que se esteve alerta a uma ótima oportunidade de utilização da mídia.”

O episódio preparou o caminho para que Bailey e outros trabalhassem na questão de como abordar o Departamento de Estado dos EUA (DOS, na sigla em inglês) e o Ministério das Relações Exteriores do Vietnã, para refletir sobre os passos seguintes. Como recursos do DOS, o trabalho começou com uma pesquisa técnica e os primeiros esforços para uma limpeza – tarefa que tanto o Vietnã quanto os EUA estavam dispostos a enfrentar. “Não havia dinheiro do lado americano para fazer isso”, diz Bailey, “mas a fundação sim, então financiamos uma série de ações que praticamente fizeram com que a zona perigosa de dioxina de Da Nang virasse história”.

A lição aprendida aqui, conclui Bailey, é que “no momento em que as duas partes começaram a mostrar uma pequena abertura – embora não estivessem dispostas a fazer mais do que isso – uma fundação privada pôde abordá-los e dizer, ‘então, vamos tentar encontrar os pontos em que concordamos, ver o que a gente pode fazer de útil, e quanto isso irá custar? Concederemos o financiamento. Mas vamos continuar de um modo que traga resultados que todos possam comemorar”.



# Administrando relacionamentos com parceiros governamentais

---

Boas parcerias dependem de bons relacionamentos. A afirmação pode parecer óbvia, mas isso não significa que a tarefa seja fácil quando se tratam de parceiros governamentais. Quando os investidores sociais consideraram a possibilidade de trabalhar ao lado do governo, mencionaram repetidas vezes o desafio de manter relacionamentos construtivos. Reviravoltas inesperadas, inícios e interrupções arbitrárias, processos burocráticos obscuros e onipresentes (mas não admitidos), questões relacionadas à influência, à lealdade e à percepção do público, tudo isso pode fazer os financiadores se sentirem desorientados.

Para se manter no rumo, os financiadores aconselham estabelecer uma base sólida de metas e de expectativas, ter clareza sobre o que interessa nessa parceria e ser realista quanto às motivações e interesses de seus parceiros governamentais. A seguir, uma compilação de conselhos mais específicos.

## CONSTRUINDO UMA RELAÇÃO DE CONFIANÇA

**Comece com a atitude adequada.** A primeira regra para iniciar esse tipo de parceria é deixar de lado o ceticismo em relação ao governo e aos funcionários públicos. “É preciso que você entre com a disposição de que o governo pode ser eficaz”, observa um financiador que já trabalhou em diversas parcerias. “Muitos parecem acreditar que o governo é realmente ruim, e que os burocratas não passam disso: burocratas. Se você já chega com essa disposição inicial, não irá longe.” Outro financiador disse: “Em repetidas situações, fiquei impressionado com a competência, inteligência e boa vontade de funcionários do governo, e

com seu interesse genuíno de melhorar as coisas”. Ouça com atenção o que os parceiros governamentais têm a dizer, aconselha ele, e esteja alerta para ideias em sintonia com a missão e os objetivos de sua organização.

**Procure obter apoio em sua própria organização.** Para poder administrar os relacionamentos fora da sua organização é importante ter apoio e compreensão internos. O presidente de uma fundação comunitária lembra ter passado vários anos para convencer seu conselho a trabalhar em parceria com o governo estadual em uma questão particular. Ele não alcançava o mínimo avanço, pelo fato de eles considerarem a empreitada “arriscada demais” ou “política demais”. Porém, quando ele os abordou com o foco na conservação de terras, a reação foi de entusiasmo. “Em nosso caso, a questão da terra era bastante neutra; as mesmas pessoas que haviam se manifestado contrárias ao trabalho com políticas públicas, agora, consideravam perfeitamente normal que eu trabalhasse ao lado do governo.” Com o tempo, à medida que o conselho se sentia mais à vontade com parcerias governamentais, sua disposição de abordar outras questões foi se expandindo.

**Avalie as prioridades e o histórico de potenciais parceiros.** Em geral, os investidores sociais têm amplo conhecimento sobre as inovações que ocorrem pelo país e podem chamar a atenção do governo para locais em que há bons modelos. Porém, ajuda muito quando os financiadores obtêm mais informações sobre a experiência anterior dos potenciais parceiros governamentais, sobre suas atividades atuais e quais são suas políticas nesse

---

momento. Um financiador alertou: “Não deixe de considerar o contexto em que ocorrem as mudanças ou as inovações que você está trazendo”.

**Faça da sinceridade um hábito.** “Seja sincero”, aconselha outro financiador, “isso ajuda a construir a confiança mais rapidamente. Minha expectativa é de sempre me deparar com a sinceridade; se isso não acontece, presumo que estou lidando com alguém que não tem muito poder, ou que está tentando me enrolar. É possível ser sincero de uma maneira respeitosa, sem ser “impositivo”, nem autoritário, e que dê espaço a comentários. Use o humor! Essa pode ser uma arma eficaz para derrubar barreiras rapidamente”.

**Esteja alerta a questões éticas.** Muitos mencionaram aquilo que um financiador americano chamou de uma “preocupação acentuada com diretrizes éticas”, que inclui o temor de que relacionamentos de maior proximidade entre funcionários do governo e financiadores possam levar a uma influência indevida das fundações sobre as políticas de governo – ou passar tal impressão. “Em alguns casos”, relatou o funcionário de uma fundação de abrangência nacional, “ouvimos relatos de funcionários do governo que acham que não podem aceitar o convite para um café”. Os financiadores são claramente instruídos a pedir aos funcionários do governo que descrevam as regras a serem seguidas, para que os relacionamentos e as conversas estejam às claras.

#### **ESTABELECENDO AS CONDIÇÕES**

**Deixe claros os próprios objetivos e expectativas.** Em uma parceria com o governo, é essencial que ambos os lados esclareçam suas metas e expec-

tativas. Nesse sentido, uma fundação firma um termo de compromisso que estabelece suas expectativas em relação ao acesso a dados e também a pessoas. Um financiador dessa instituição afirmou, “Nos comprometemos por meio de um MOU (Memorando de Entendimento, na sigla em inglês) que define os direitos e as responsabilidades de ambas as partes em relação ao conteúdo e aos resultados do trabalho, incluindo uma declaração que afirma que o governo não tem o direito de manipular descobertas com as quais não concorda”. O coordenador de programas de outra fundação recomendou a elaboração de uma agenda detalhada com uma série bem definida de objetivos. Uma terceira fundação especifica pontos a serem verificados, que incluem a quantia que o estado concordou em investir em cada projeto.

Independentemente da clareza do investidor social em relação às suas expectativas, metas e objetivos, é importante reconhecer que a parceria com o governo implica em um financiamento de alto risco, no sentido de que até mesmo metas bastante explícitas nunca são talhadas em pedra. Qualquer processo de planejamento deve ser flexível. O coordenador de políticas públicas de uma fundação colocou a situação nos seguintes termos: “Você só tem de dizer, ‘Bem, se estou entrando nesta, estou fazendo uma aposta, então vou tentar me resguardar da melhor maneira possível, tentando antever todas as possibilidades’, mas já admitindo que meu controle sobre isso é limitado”.

**Não tome partido.** A maioria dos financiadores concorda que o bipartidarismo – ou, melhor ainda, o não-partidarismo – deveria ser inerente a todo o empe-

---

**“Fizemos um esforço consciente para não tomar partido e desenvolver relações sólidas com ambas as partes”.**

nho para se trabalhar em parceria com o governo. “Fizemos um esforço consciente para não tomar partido e desenvolver relações sólidas com ambas as partes”, explicou um financiador, “e também com indivíduos de *think tanks*, que não necessariamente compartilham de nossa agenda ou nossos valores, pois percebemos a existência de outras áreas em que poderíamos trabalhar com eles. Acho isso realmente importante. Se o contexto dado é o de um sistema de dois partidos, e você aposta todas as suas fichas em um deles, está engano”. Outro financiador concorda: “Os investidores sociais precisam mostrar um histórico de trabalho neutro, independente do partido político. Precisamos mostrar disponibilidade e saber como trabalhar de maneira bastante programática com quem quer que esteja no poder, ou que tenha a capacidade de levar a agenda adiante”.

**Amplie sua base.** Alguns financiadores salientaram a sensatez na prática de buscar públicos adicionais para aumentar o impacto de seu trabalho – e continuar apesar dos obstáculos. Um deles lembrou o apoio de sua fundação a um projeto inovador de assistência social a crianças: “Era o primeiro projeto do gênero, que se mostrou realmente difícil de levar adiante – isto é, se você agisse como os parceiros estavam agindo. Sabíamos que se tratava de uma questão importante, portanto, além do trabalho com pessoas das agências federais e estaduais, concedemos financiamentos à Associação Nacional dos Governadores e a outros grupos para que realizassem plenárias em seus encontros anuais e seus membros pudessem saber mais a respeito”.

Um financiador que atua no exterior recomendou “reunir um conjunto de pessoas, incluindo aquelas que você tem certeza de estarem realmente interessadas na inovação, para participar, seja de uma conversa, uma conferência, ou de qualquer tipo de encontro, no qual você certamente vai se deparar com pessoas céticas”. Um financiador afirmou que sua fundação às vezes concede um pequeno financiamento a uma organização que não compartilha do conteúdo da agenda de reformas da fundação, “mesmo que esse não seja um grande financiamento, para estabelecer uma base de operações” e iniciar um relacionamento com uma agenda de longo prazo.

**Considere o governo como um sistema.** A eficácia no trabalho com o governo depende da compreensão de que a fundação não firmou parceria com apenas uma agência, mas com um grupo de acionistas. Uma financiadora com atuação na área educacional admitiu “realmente não compreender isso” no início, de modo que ela “trabalhava em estreita ligação com o escritório do superintendente, mais do que qualquer outra pessoa, ou apenas com o sindicato dos professores”. Passou, então, a envolver mais funcionários em projetos essenciais.

Financiadores experientes também mencionaram a necessidade de buscar mais do que líderes individuais, em uma comunidade mais ampla de agentes governamentais. Pode ser útil buscar parceiros em mais de uma área do governo – legisladores, diretores executivos e o judiciário – ou de diferentes agências governamentais. Uma financiadora da Califórnia descreveu a formação de uma equipe de intera-

**“Não é útil nem apropriado que funcionários da fundação façam alarde a respeito de seus papéis”.**

gências, composta de vice-diretores que trabalham na área de assistência social a crianças, mas que geralmente não têm a oportunidade de conversar e solucionar problemas juntos. “Foi valioso”, disse ela, “reunir pessoas daquele nível dispostas a dizer, ‘Espere um pouco, talvez possamos fazer isso de modo diferente’”.

#### **MANTENDO BONS RELACIONAMENTOS**

**Esteja disposto a ceder.** Parceiros governamentais geralmente levam em conta interesses conflitantes e preocupações de ordem logística e política, no momento de tomar decisões – fatores que afetam sua disposição em agir. Um investidor social talvez tenha de ceder, se quiser trabalhar dentro desses limites. Ao descrever um grande projeto colaborativo em um estado, por exemplo, um financiador explicou que a fundação considerava importante centrar o foco do trabalho em apenas oito regiões, pelo menos no início. O governador objetou, argumentando que era politicamente importante estender a iniciativa em escala estadual. A fundação contra-argumentou, dizendo que a proposta ultrapassava em grande medida aquilo que o governo era capaz de realizar dentro do tempo previsto, e que os recursos do orçamento eram insuficientes para trabalhar em todas as regiões do estado. Os financiadores e os funcionários do governo iniciaram negociações a fim de estender o calendário e ampliar os compromissos financeiros, tanto da parte da fundação quanto do estado.

**Deixe que o governo conduza a agenda.** Um funcionário do governo,

cuja adesão a um plano de reformas não seja total, não será capaz de garantir que a estratégia será executada suficientemente bem para “resistir” ao tempo. A probabilidade de haver resistência será enorme se o plano de ações for imposto ao governo por um investidor social. Uma situação como essa, alertou um financiador, “é insustentável e não tem chances de sucesso”. Outro financiador observa, “contribuir para que as pessoas tenham uma boa imagem sempre ajuda. Portanto, quanto maior for o apoio que você puder dar às pessoas do governo para que façam bem o seu trabalho e para que saibam mais sobre um determinado assunto, melhor”.

Alguns investidores sociais optam por desempenhar um papel discreto, dando preferência aos resultados, em detrimento do recebimento de créditos pelo trabalho. O presidente de uma fundação com experiência de trabalho com legisladores em nível estadual explica a importância de atribuir o crédito aos funcionários públicos: “Quanto maior o grau de certeza demonstrado por você em relação ao papel que desempenhou, mais os funcionários públicos perguntarão quem você pensa que é, pois quem está se arriscando não é você, são eles. Eles se sentem incomodados ao ver o investidor social levar os créditos pelo trabalho. E têm razão”. “A modéstia é essencial”, explicou outro financiador: “Um investidor social deve ficar satisfeito com pouca ou nenhuma discussão sobre o papel que desempenhou na maior parte do trabalho. Não é útil tampouco apropriado que funcionários do investidor social façam alarde a respeito de seus papéis”.

---

**Vista a camisa de seu parceiro.** “No mundo da política”, conta um financiador, “dizem que você deve estar preparado para ‘vestir a camisa’ de seu parceiro, pois quando as dificuldades surgirem – e isso vai acontecer – você precisa saber quem são eles, e certificar-se que todos estão em sintonia em relação à maneira como as coisas devem evoluir. Acima de tudo, todos nessa parceria devem ter clareza – de antemão – sobre como seus nomes e reputações serão usados ao longo do processo”.

**Seja uma fonte de informações precisas e relevantes.** Um financiador que trabalhou no sudeste da Ásia afirmou: “Se você pretende propor uma parceria ao governo, certifique-se das práticas que você está recomendando, e que tipo de informações está transmitindo a eles. Às vezes, você tem uma única oportunidade, especialmente quando relata algo a um funcionário público, que poderá então agir a partir dessa informação. Se a sua atitude causar danos à imagem dele, será sua sentença de morte. Certifique-se da legitimidade de qualquer informação que você repassar ao governo e que ela permitirá que vocês levem adiante as questões em pauta, de maneira eficaz”.

Outro financiador observou que são diferentes os tipos de informação que um elaborador de políticas precisa obter, “portanto, você deve estar atento a isso”. Ele relembra o trabalho desenvolvido com uma organização apoiada, que alega o seguinte, quando se aproxima de legisladores com uma ideia nova: “Não posso elaborar um estudo do tamanho de um trabalho acadêmico. É preciso que eu pergunte algo simples”, continua ele, “Quantas crianças

você pretende levar ao McDonald’s, 15 ou 30?’ apenas quando reconhecem que há um problema, posso começar a falar de soluções técnicas”. Às vezes, o verdadeiro objetivo é “ser sucinto”, quando a situação assim exigir. “Você não pode ter a expectativa de que as pessoas vão prestar atenção a algo muito longo; esteja preparado para resumir em pouquíssimas palavras porque algo é importante.”

**Mostre sensibilidade diante de preocupações relacionadas à política,** à confidencialidade e à diplomacia. Com grande frequência, funcionários do governo pedirão que você mantenha informações em “off”, ou que não as revele fora das reuniões. Além disso, as decisões tomadas pelos funcionários do governo nem sempre se baseiam única e exclusivamente em boas informações, mas no contexto das realidades políticas e de suas possíveis consequências. Os financiadores que compreendem e aceitam esse fato tendem a ter maior êxito, pois têm “sensibilidade em relação aos limites dentro dos quais podem exercer pressão”. Um coordenador de programas alerta: “A última coisa que você deve fazer é macular a imagem das pessoas com as quais está tentando estabelecer uma relação”.

**Não leve as coisas para o lado pessoal.** Mesmo depois de a confiança ter sido estabelecida, e em uma fase na qual o trabalho já esteja em curso, é prudente, segundo os financiadores, não perder de vista o seu papel específico de financiador. “É muito comum a situação em que você se transforma no símbolo de algo que as pessoas gostam ou rejeitam, ou então você é visto como um meio de obter coisas a que elas não teriam acesso por outras vias. É muito raro que você seja visto como uma pessoa.

# Evitando pisar em campos minados

**Qual é a maior preocupação dos financiadores que já foram parceiros do governo? A seguir, uma lista de referência com aspectos aos quais é preciso estar atento – e, com um pouco de sorte e um planejamento cuidadoso, evitar.**

**Perda do comprometimento.** “Uma parceria corre o risco verdadeiro de ser ‘queimada’”, afirmou um financiador sobre uma iniciativa de reforma na assistência médica, que acabou definhando na Assembleia Legislativa Estadual, depois de longo trabalho desenvolvido por quatro fundações e o governo; “ou, no mínimo, acabar com algumas cicatrizes”. Uma parceria pode descarrilhar ou perder sua importância em razão da mudança de ventos políticos ou porque um parceiro que demonstrara compromisso deixou o cargo. Às vezes, um parceiro parece ter autoridade para implantar uma agenda – mas, na realidade, não a tem. Financiadores experientes atenuam esse risco prestando atenção àquilo que um deles chamou de “ciclo de vida de um representante eleito”. No mundo ideal, novas práticas são introduzidas no início do mandato de um funcionário e institucionalizadas antes que haja uma mudança de lideranças.

**Conflitos de poder.** Como em qualquer ação colaborativa, as partes talvez tenham de lidar com desequilíbrios de poder e com desavenças sobre a quem cabe tomar as decisões. Um funcionário do governo que trabalha com investidores sociais admitiu que “isso fica implícito em praticamente todas as conversas. Por exemplo, certa vez, uma fundação praticamente nos deu um ultimato. Eles se comprometeram conosco financeiramente, mas quando começamos a negociar os detalhes do programa, ficaram insatisfeitos e disseram ‘a menos que você faça isso, não vamos liberar o dinheiro’. É necessário negociar até um ponto em que todos se sintam à vontade. Só sei que, se eles não tivessem cedido em algumas de suas demandas iniciais, teríamos dado adeus a eles e ao seu financiamento”.

**Obstáculos e inflexibilidade.** Os procedimentos governamentais estão cheios de regras e regulamentos, mais do que ocorre nos investidores sociais – o que pode criar obstáculos ao longo de uma parceria. Por isso, recomenda-se aos financiadores que “mantenham a calma” e que “entendam que isso acontecerá”, assinalou o diretor de uma fundação. “Numa parceria em que concedemos um financiamento de US\$ 100 mil anuais durante cinco anos, apenas US\$ 3 mil, aproximadamente, serão gastos no primeiro ano, pois esse tempo é necessário para que as

coisas comecem a deslanchar no governo. Você deve estar preparado para a possibilidade de ter de repassar parte do orçamento para o segundo ano, ou então não se preocupar com o fato de que esse dinheiro foi subutilizado.”

Os financiadores privados, ao se depararem com complexos regulamentos e regras relacionadas ao financiamento público, talvez vejam nisso um desafio adicional em seus esforços. Como afirmou o ex-coordenador de uma fundação, “o governo é um administrador do dinheiro público e deve agir segundo uma série de regulamentações. Assim, sempre que o setor sem fins lucrativos – um setor supostamente ‘flexível’ – estiver envolvido com esse tipo de entidade, seja em nível local, estadual ou nacional, ele acabará tendo de enfrentar uma série de regulamentos. O dinheiro será gasto de modo mais limitado do que aconteceria se os investidores sociais pudessem operar sozinhos”.

**Imagem de impropriedade.** Apesar de suas melhores intenções, os investidores sociais que operam em conformidade com os limites legais da cooperação com o governo podem, às vezes, deparar-se com a percepção externa de que estão envolvidas em uma atividade duvidosa ou antiética. Como afirmou o presidente de uma fundação com extenso histórico de colaboração com o governo: “Esse é um problema verdadeiro e atual, pois em várias situações, a imagem pública em relação àquilo que fazemos cria mais problemas do que as leis. É fundamental manter essa percepção em mente, pois, para muitas pessoas, ela corresponde à realidade”.

Um coordenador de programa revelou ter tido um sentimento de mal-estar em relação a “relacionamentos muito próximos” entre o governo e os investidores sociais. “Eles talvez estejam completamente dentro da legalidade, e pode haver toda espécie de razões para que esses relacionamentos ocorram, mas eles podem não transmitir uma boa imagem”. Outro diretor-sênior de programas também externou sua preocupação: “Enormes quantias de dinheiro são dedicadas à formulação de questões, à consultoria com especialistas, pesquisas, a conversas com fontes dos bastidores, à prática de perguntar aos políticos que tipo de informações eles precisam e certificar-se, mais tarde, que elas estão disponíveis de determinada maneira. O envolvimento ocorre em uma dimensão muito maior – há maior proximidade nos relacionamentos do que ocorria no passado, e isso me preocupa. Reforça a percepção de que, se você tem dinheiro e acesso às pessoas, seu poder de influência é maior”.

**Perda de independência.** Uma das preocupações mais frequentemente expressada pelos investidores sociais é o risco de perderem a capacidade de criticar o governo – papel tido por eles como um dos mais importantes.

“É difícil, ao mesmo tempo, ser um bom parceiro e poder criticar abertamente”, afirmou um financiador, mas essa

é exatamente a linha fronteira em que um financiador deve estar preparado para atuar. Outro investidor social fez o seguinte apontamento: “Os funcionários do governo talvez não estejam dispostos a trabalhar com um investidor social que faz críticas de maneira aberta. Em razão disso, talvez você tenha de escolher o papel que deseja desempenhar: crítico ou parceiro”.

Quando você estabelece a confiança e estabelece relacionamentos com pessoas do governo, começa a pensar, ‘Bem, podemos conversar sinceramente’. Mas é comum que, independentemente da proximidade existente entre você e eles, no final do dia você será considerado um ‘elemento externo’ descartável. Não leve isso de maneira pessoal.” A argumentação de outro financiador segue uma linha semelhante: “Funcionários do governo lidam com um milhão de coisas ao mesmo tempo, portanto, em uma situação em que um indivíduo aparentemente ‘furou’ no compromisso que marcou com você, isso revela apenas uma tentativa, da parte dele, de fazer malabarismo com um grande número de bolas”.

**Acompanhe de perto e mantenha o processo cuidadosamente documentado.** Assim como em qualquer financiamento ou projeto, o progresso de uma parceria com o governo merece ser acompanhado com cuidado. O presidente de uma fundação afirmou que é particularmente importante monitorar financiamentos que envolvam o governo. Afinal, “embora os funcionários públicos trabalhem duro para fazer a coisa certa, as exigências em relação ao governo são tão grandes – ter de aten-

der a milhares, ou mesmo milhões de pessoas todos os dias –, que é grande a probabilidade de eles se atrapalharem nos inúmeros detalhes do programa, perdendo de vista os objetivos da parceria. Os funcionários do governo nem sempre podem se dar ao luxo de retroceder um passo e olhar para os fatos da mesma maneira que os funcionários de uma fundação. Portanto, os investidores sociais devem ajudar a manter o processo em funcionamento”.

Um financiador com um longo histórico de trabalhos realizados com o governo recomenda de modo enfático: “Certifique-se de que, em cada reunião, você faça anotações. Se algum tipo de acordo foi feito, se o grupo chegou a alguma conclusão, certifique-se de que tudo isso foi colocado no papel, e compartilhado com todos os participantes, de modo que você tenha um registro de todo esse material. Além disso, talvez seja importante certificar-se que alguém dentro do governo, com a devida autoridade, dê o seu aval – nem que seja uma rubrica –, indicando que leu o documento. Alguma indicação de que esse material não é, simplesmente, a criação de alguém de fora do processo”.

# Faça a lição de casa: aprendendo sobre o governo e como ele funciona

## O BÁSICO DE FINANÇAS PÚBLICAS

O Center for Budget and Policy Priorities ([www.cbpp.org](http://www.cbpp.org)) disponibiliza relatórios, podcastings e outros recursos relacionados a processos orçamentários federais e estaduais, questões fiscais e programas de assistência governamentais dos EUA em sua série de Policy Basics.

A International Budget Partnership ([www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org)), uma iniciativa do Centro, trabalha para que os orçamentos governamentais em todo o mundo sejam transparentes, que atendam às necessidades das pessoas de baixa renda e sejam responsáveis perante a sociedade.

Tanto os financiadores quanto os funcionários públicos concordam que os investidores sociais contam, às vezes, com informações “extremamente precárias” sobre o modo de funcionamento do governo. Porém, esse problema não se limita aos investidores sociais: os processos e as operações governamentais podem parecer misteriosos, assustadores ou irremediavelmente burocráticos para alguém que não tenha trabalhado com o governo. Segundo o presidente de uma fundação com experiência de décadas em parcerias com o governo, “é muito parecido com o Mágico de Oz. Tudo o que você consegue enxergar é uma cabeça enorme, seja do prefeito, do governador ou do presidente, e não faz ideia do que há por detrás da cortina. Até puxá-la, não terá a mínima noção de como as coisas são feitas”. As pessoas têm inúmeras fantasias e informações equivocadas sobre a maneira como as decisões são tomadas, sobre os tipos de processos existentes, e de que modo usá-los como instrumentos. A questão é: O que os financiadores podem fazer em relação a isso?

Alguns financiadores dizem que ter uma experiência de trabalho com o governo, ou ter colegas próximos que já passaram por isso, é extremamente útil, “porque assim fica mais fácil entender a procedência dos agentes governamentais, já que planejar ações com o governo estadual ou federal pode ser uma coisa absolutamente assombrosa e complexa”. A quantidade de funcionários distintos, os procedimentos de elaboração de contratos, os prazos, os sistemas de controle mútuo envolvidos no processo; tudo isso deve ser levado em conta. Se o financiador não tiver a compreensão desses detalhes no

momento em que os funcionários do governo começarem a se queixar, será muito difícil trabalhar e criar um sentimento de confiança. Mas, uma vez feito isso, você diz ‘Já estive lá, já passei por isso, sei do que você está falando’. Isso ajuda muito”.

Uma pessoa que não tenha trabalhado dentro do governo talvez tenha de investir seu tempo em networking formal e informal, para construir uma rede de contatos que conheçam esse meio. Um financiador que trabalhou na área educacional durante décadas – exercendo, entre outros, uma função em que atuava “externamente” em conjunto a defensores de políticas para professores pelo país – se lembra de sua “primeira incursão” como financiador, dentro da complexa política de um estado: “Fui levado, literalmente, para dentro dos corredores do poder, sentamos ao lado dos funcionários do governo e eles me explicaram como era o funcionamento do sistema”. As coisas que ele viu ali eram, ao mesmo tempo, “interessantes e surpreendentes”, e a experiência o ajudou a criar uma rede de contatos a quem recorrer nos momentos em que precisava obter esclarecimentos sobre uma decisão ou um processo governamental.

O nível de desinformação dos financiadores geralmente é revelado no momento em que propõem alguma ideia a um funcionário do governo, e esta é recebida com indiferença. “Os financiadores ficam surpresos quando os funcionários do governo dizem que a ideia que consideravam brilhante não dará certo pelo fato de os custos serem alto demais, ou porque eles não levaram em conta questões de recursos humanos ou de administração trabalhista”, observou



o presidente de uma fundação. “Essas coisas são importantes para os funcionários do governo, mas geralmente não são levadas em consideração quando os investidores sociais os abordam trazendo propostas. Quaisquer informações relacionadas a contratos, contratações, e a maneira como os governos distribuem e alocam as verbas públicas são processos que todos nós consideramos burocráticos, porém eles constituem uma parte essencial de seu modo de funcionamento.”

Antes de apresentar suas ideias aos funcionários do governo, financiadores experientes recomendam que elas sejam examinadas minuciosamente ao lado de colegas do setor de investimento social, de organizações apoiadas que trabalhem com o governo, além de outras instituições que possam ajudá-lo a avaliar as implicações práticas de uma mudança nas políticas. “Precisamos saber como usar a estrutura governamental para elaborar programas que os governos possam, posteriormente, adotar”, afirma um financiador que frequentemente trabalha em parceria com a prefeitura de uma cidade, na elaboração e teste de novos programas. “Precisamos compreender as políticas fiscais e o processo de elaboração do orçamento no que concernem suas receitas e despesas. Também devemos compreender de maneira muito concreta as limitações as quais o governo está sujeito no que diz respeito aos funcionários públicos – contratos, demissões, promoções, salários -, e o fato de que para o funcionalismo público a palavra “profissão” tem uma definição bastante particular.”

Os financiadores que desejam conhecer as regras e os procedimentos do

## Associação com investidores sociais: uma tendência que vale a pena estimular?

Nos últimos anos, agências governamentais em nível municipal, estadual e federal têm estabelecido associações formais com investidores sociais. Elas buscam estimular parcerias de financiamento e colaborações entre os investidores sociais e o governo.

Em Michigan, por exemplo, o Office of Foundation Liaison é apoiado por financiadores privados em atividade no estado, e funciona como instância intermediária entre os financiadores e o governo. O estado fornece o espaço para as instalações e o acesso. Periodicamente, os financiadores do Michigan contatam o escritório trazendo ideias para a colaboração com o governo, e esse intermediário responde dando feedback em relação às prioridades governamentais e contatos com as agências adequadas. Os funcionários do governo levam até essa instância ideias que poderiam se beneficiar com apoio de investidores sociais, que são encaminhadas a eles para discussão. “A função essencial do escritório é facilitar a criação de redes que envolvam parceiros governamentais, financiadores em potencial e outros parceiros que demonstrem interesse em mudanças sociais”, observou um pesquisador do setor sem fins lucrativos.

O estado do Novo México, por exemplo, instalou um Office of Philanthropic Outreach dentro do escritório do vice-governador e o estabeleceu em uma fundação comunitária local. Em Newark, Nova Jersey, esse ponto “otimiza o impacto do investimento social na cidade”, criando parcerias que “tragam benefícios para os moradores de Newark”.

O executivo de uma fundação empresarial descreveu essas iniciativas como “inteligentes”, pois os escritórios de ligação são capazes de “nos colocar em contato com as pessoas do governo com quem precisamos conversar”. Um intermediário eficaz conhece os ‘profissionais promissores’, seu papel é parecido com o de uma apólice de seguro que intercede em nosso favor em relação ao nosso propósito e ao que podemos ou não fazer.

No entanto, há quem tenha manifestado preocupação sobre o potencial desses contatos ser transformados em “porteiros”, facilitando o acesso às pessoas com dinheiro ou influência, e barrando a entrada dos demais. “Embora os participantes dessas reuniões possam considerar as suas metas como dignas de louvor, outros podem enxergar nisso apenas mais um processo que ocorre a portas fechadas e mantém o restante do público alheio à tomada de decisão que os afeta”, afirmou um crítico. O executivo de uma fundação de médio porte endossa esse argumento, dizendo que: “Um filtro não beneficia ninguém. A menos que um intermediário realmente conheça os dois lados, que tenha trânsito em ambos e possa traduzir isso tudo muito bem, a seleção faz a demanda se tornar homogênea. Isso serve de ‘muletas’ para os investidores sociais”.

governo geralmente elaboram ideias em estreita colaboração com organizações apoiadas, que tenham um conhecimento especializado sobre as operações governamentais em um setor específico, como: justiça, habitação, meio ambiente ou educação. No caso de várias organizações sem fins lucrativos, uma parcela de seu financiamento provém de agências governamentais, portanto elas dedicam especial atenção a oportunidades de financiamento, a limitações de orçamento e aos aspectos práticos da implementação do programa. Como observou um funcionário público municipal, muitas organizações sem fins

lucrativos “têm funcionários de relações governamentais, que entendem a respeito de orçamento e mantêm um acompanhamento do que está acontecendo – o que não é o caso na maioria dos investidores sociais”.

Os financiadores podem também fazer contato com seus grupos de afinidade, suas associações regionais e com a Council on Foundations, para obter informações sobre a complexidade dos programas públicos e para manterem-se a par das atividades desenvolvidas pelo governo em um determinado setor ou região.

## O que os parceiros governamentais gostariam que fosse do conhecimento dos financiadores

A maior parte dos usuários registrados no site do GrantCraft é composta de funcionários de investidores sociais; contudo, somos também visitados por milhares de leitores de uma grande variedade de cargos: beneficiários e consultores de organizações sem fins lucrativos, acadêmicos, membros de conselhos dos investidores sociais e funcionários de governos, para mencionar apenas alguns. Ao elaborar este guia, pedimos consultoria a eles por meio de uma pesquisa online, solicitando também o aconselhamento de funcionários do governo que estiveram envolvidos em parcerias com o setor social. Abaixo, uma lista de lembretes que eles dão aos financiadores, para contribuir com o sucesso da parceria entre eles.

■ **Os processos governamentais podem ser lentos por motivos legítimos.** Acima de qualquer outra questão, os funcionários do governo mencionaram o fator tempo como a área em que há um abismo entre as expectativas dos investidores sociais e o governo. “Lembre-se de que os governos tendem a se movimentar lentamente”, afirmou um deles, “sobre-

carregados com protocolos orçamentários e leis que exigem procedimentos de transparência, aos quais os investidores sociais e outras organizações sem fins lucrativos não precisam, necessariamente, obedecer em seu dia a dia”. Alguns até defendem o ritmo lento do setor público, lembrando aos financiadores que “o governo presta conta a todos os que pagam impostos, portanto, o processo pode ser vagaroso – mas, a longo prazo, ele é inclusivo”. Um deles observou que “talvez haja mudanças sistêmicas muito discretas no período de um ano – em toda parte, mas particularmente no governo. Parcerias de vários anos são a única via para uma mudança duradoura”.

Por outro lado, um funcionário municipal argumenta que os financiadores não deveriam demonstrar sempre tanta paciência diante dos “processos burocráticos internos” do governo: “Se os investidores sociais se comprometem com o apoio e demandam ações imediatas, o governo pode, de fato, acelerar seus processos para conduzir ações mais rapidamente”.

■ **Para preencher as lacunas culturais, desenvolva relacionamentos pessoais.** Vários funcionários do governo enfatizaram o aspecto pessoal ao se estabelecer uma colaboração – aprender sobre o governo, conhecer melhor os funcionários do setor, fazendo-os se familiarizar com o jeito de trabalhar dos investidores sociais. “A coisa mais importante que aprendi ao trabalhar para ambos os setores”, contou um elaborador de políticas governamentais, que já atuou como financiador, “é que os parceiros devem ter encontros frequentes, que lhes permitam compreender a língua, a cultura e as motivações alheias”. Outro funcionário disse: “Lembre-se de que uma agência governamental é como qualquer outra organização, pois é administrada por pessoas, e o sucesso está baseado nos relacionamentos. Marque uma reunião, organize um almoço de negócios, esteja aberto para conversar sobre oportunidades em potencial e esteja atento aos pontos fortes e dificuldades do outro”. Um funcionário disse ter visto boas parcerias sendo criadas a partir do encontro de “coordenadores de investidores sociais atuando como membros de comissões, participantes de mesas-redondas e consultores de agências governamentais. Cada vez mais eu estímulo esse tipo de participação”.

■ **Use informações e fontes que tenham credibilidade junto aos funcionários do governo.** Esse é outro conselho que tem a ver com a busca de informações relevantes para os funcionários governamentais. Um parceiro do governo recomenda prestar atenção aos indicadores usados pelos funcionários do setor público para a avaliação do próprio trabalho, e pelo qual são responsabilizados, seja ele sobre desempenho acadêmico, seguros de saúde, ou outros instrumentos de medição: “Quando eles estão ligados a um projeto, há um espaço mais amplo para colaborações, contanto que isso não comprometa os seus objetivos iniciais”. “Desenvolva as habilidades para o uso das fontes de dados governamentais”, disse outro: “O Censo, o CDC (Centros para o Controle e Prevenção de Enfermidades dos Estados Unidos), entre outros programas financiados pelo governo federal, contém uma imensidade de

informações” que podem servir de argumento para se estabelecer um projeto de colaboração.

Agradeça e comemore a participação dos parceiros governamentais. Ao responder a pesquisa, alguns disseram que, ao reconhecer os esforços feitos pelos funcionários do governo, os financiadores são capazes de fortalecer uma parceria, de aumentar a probabilidade de uma mudança duradoura e preparar o terreno para futuras parcerias. Um funcionário recomenda que, mesmo ao planejar uma parceria, “as vantagens dessa colaboração terão de ser reconhecidas, mensuradas, relatadas e recomendadas, para que haja a chance de se criar um relacionamento permanente”. Ao trabalhar com o governo, adote como regra “elogiar e agradecer a todos pela sua participação, não importando em que medida isso ocorreu”, sugeriu outro funcionário.

■ **O governo valoriza a independência dos investidores sociais.** Procure preservá-la. Vários funcionários do governo observaram que a independência é um aspecto de enorme importância no valor dos investidores sociais perante os parceiros do setor público. “Fique longe dos conflitos entre partidos políticos”, disse um deles, enquanto outro recomendou aos financiadores que “preservem sua independência – não necessariamente visões opostas, mas uma postura de independência”. “Faça críticas construtivas”, recomenda um experiente parceiro. “Ouça, questione e examine as prioridades governamentais, mas evite contradizer os estrategistas político de maneira declarada.” Igualmente importante, diz o mesmo funcionário, é que “você seja você mesmo. A sua autonomia é invejada pelo governo e é útil para ele. Os financiadores têm a liberdade de experimentar, de aprender e de fracassar – liberdade que os políticos não têm. Os financiadores revelam ser de grande utilidade quando são verdadeiros parceiros para fazer as coisas funcionarem, quando estão dispostos a oferecer conselhos e a assumir parte dos riscos e recompensas, em vez de simplesmente seguir cegamente as instruções do governo”.

## COMO USAR ESTE GUIA

A colaboração com o governo não é algo que o funcionário de um investidor social possa fazer sozinho. Além de estimular outras pessoas a ler este guia, de que maneira você pode iniciar um diálogo entre colegas, membros do conselho e funcionários do governo sobre porque vale a pena estabelecer uma parceria?

■ **Reavalie seu próprio histórico.** Reavalie os programas nos quais a sua organização tem uma experiência prévia de parceria com o governo. Entreviste as partes envolvidas. Como foi o processo? A experiência foi útil? O que foi possível aprender e de que maneira a experiência foi assimilada nas práticas da organização? Convide funcionários com longo tempo de casa e membros do conselho para uma reflexão sobre programas anteriores que não envolviam um relacionamento com o governo. De alguma maneira, eles poderiam ter sido melhores ou piores se houvesse uma parceria entre o governo e os investidores sociais?

■ **Dirija o foco para os resultados desejados.** Um de nossos colegas recomendou: “Trabalhe com o governo, pois isso possibilitará a promoção de objetivos que são importantes, que devem estar ligados à sua missão”. Examine os programas que você desenvolve neste momento e convide as organizações que apoia funcionários ou membros do Conselho para avaliar o que aconteceria se o governo estivesse trabalhando na promoção desses mesmos objetivos. É possível imaginar tal cenário? Que passo inicial poderia ser dado para explorar este potencial?

■ **Viajem juntos.** Os investidores sociais podem convidar membros de diferentes setores para um aprendizado coletivo sobre inovações ou situações problemáticas em uma determinada área ou comunidade. Visitas às comunidades, conferências e até mesmo seminários durante o horário de almoço podem criar oportunidades de ouvir a opinião de colegas, bem como preparar o terreno para oportunidades futuras. É claro que, nessas situações, é importante respeitar as regras e normas relacionadas às despesas com alimentação e viagens para os funcionários do governo.

De que maneiras você tem aperfeiçoado suas habilidades de estabelecer uma parceria com o governo? Este guia apresenta várias sugestões para que se aprenda o modo de funcionamento do governo, e como construir bons relacionamentos com funcionários públicos. A seguir, algumas de nossas dicas prediletas, acrescidas de algumas retiradas de nossos arquivos.

■ **Siga o exemplo dos outros.** Com o apoio de sua associação regional, de um grupo de afinidade ou do Council on Foundations, entre em contato com investidores sociais, que já trabalharam com o governo, para saber mais sobre a experiência deles em áreas ou comunidades semelhantes às suas.

■ **Familiarize-se.** Quando visitar comunidades onde tiver organizações apoiadas, faça questão de se apresentar aos funcionários públicos locais e descobrir como pensam; participe de atividades como “Foundations on the Hill”, evento anual organizado pelo Forum of Regional Associations of Grantmakers e pelo Council on Foundations para interagir com membros do governo federal.

■ **Adote uma postura etnográfica.** Compareça a reuniões que contam com a presença de funcionários do governo; esteja atento ao modo como pensam e falam, e procure descobrir o que é importante para eles.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer aos financiadores, organizações apoiadas, funcionários dos investidores sociais e consultores que gentilmente compartilharam sua experiência e suas ideias, e a todos aqueles que, com o tempo dedicado, com seu talento e pontos de vista, contribuíram para a elaboração deste guia.

|                      |                        |                                     |   |
|----------------------|------------------------|-------------------------------------|---|
| Martin Abregu        | Gara LaMarche          | The Jennifer Altman Foundation      | New York City Health and Human Services         |
| Karen Aldridge-Eason | Michael Laracy         | The Atlantic Philanthropies         | Office of Foundation Liaison, State of Michigan |
| Charles Bailey       | Steve Lawry            | California Wellness Foundation      | Rasmuson Foundation                             |
| Susan Broman         | Michael Lerner         | Carnegie Corporation of New York    | Steelcase Foundation                            |
| Don Chen             | Michael Lipsky         | Annie E. Casey Foundation           | Thomas B. Fordham Foundation                    |
| Bob Crane            | Rick McGahey           | Chicago Community Trust             | Vander Ark/Ratcliff                             |
| Michelle Depass      | Terry Mazany           | Council on Foundations              | Z. Smith Reynolds Foundation                    |
| Michael Edwards      | Mary McDonald          | Demos                               |   |
| Kathleen Feely       | Gail Nayowith          | Ford Foundation                     |   |
| Lew Feldstein        | Stephanie Powers       | Bill and Melinda Gates Foundation   |   |
| Nancy Feller         | Rip Rapson             | Hudson Institute                    |   |
| Chester Finn         | Daniel Rader           | Isaacs/Jellinek                     |   |
| Fred Frelow          | Laura Robbins          | Kresge Foundation                   |   |
| Linda Gibbs          | Patricia L. Rosenfield | Laurie Tisch Illumination Fund      |   |
| Barbara Gombach      | Tom Ross               | New Hampshire Charitable Foundation |   |
| Ruth Holton-Hodson   | Sophia Sa              |                                     |   |
| Paul Jellinek        | William Schambra       |                                     |   |
| Andrea Johnson       | Suzanne Siskel         |                                     |   |
| Diane Kaplan         | Steve Solnick          |                                     |   |
| Kilolo Kijakzi       | Tom Vander Ark         |                                     |   |



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



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

**GrantCraft é um projeto realizado em conjunto pelo Foundation Center em Nova York e o European Foundation Centre em Bruxelas. Para mais informações, acesse [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)**

Edição brasileira: Tradução, revisão e edição Edições Jogo de Amarelinha.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-88462-18-2



9 788588 462182