

Impacto em ação

Como as instituições de caridade em todo o mundo podem medir o impacto para conduzir sua missão

Setembro de 2018



Índice

Prefácio	03
Instituições de caridade ligam o impacto à estratégia, cultura e administração	04
Enfrentar os desafios de medir efetivamente o impacto	07
Contando a história do impacto	14
Seis passos para melhor medição de impacto	20
Contribuidores	22
Entre em contato	23

Prefácio



"Nosso objetivo deve ser o de não precisar mais existir."

Toda instituição de caridade deve visar tornar-se desnecessária? Essa ideia ousada e estimulante é muitas vezes debatida no setor de instituições de caridade e surgiu novamente em discussão com um líder de instituição de caridade para este relatório. O princípio por trás disso é simples: se uma instituição de caridade conseguir cumprir sua missão, não haverá mais nada para ela fazer.

Você concordando ou não com a declaração, ela enfatiza a importância de instituições de caridade que medem o seu impacto de forma eficaz. Porque o impacto é uma medida para saber se instituições de caridade estão implementando sua estratégia com sucesso e avançando em sua missão. Simplificando, a medição de impacto não pode mais ser vista como "boa de se ter". Existir apenas por continuar existindo não pode ser o futuro para instituições de caridade.

A doação global de caridade está em baixa. Em alguns países, juntamente com uma série de manchetes negativas, a confiança do público nas instituições de caridade começou a oscilar. Em outros, os níveis de confiança são mais consistentes, mas ainda há dúvidas sobre como exatamente as doações ajudam as causas que elas apoiam. Parte dessa preocupação se deve à falta de informações de impacto adequadas como alternativa às medidas financeiras de eficácia.

Mas instituições de caridade enfrentam barreiras significativas. Não menos necessário, elas têm as habilidades e recursos certos para medir, entender e comunicar adequadamente seu impacto.

Da mesma forma, não temos uma metodologia universalmente reconhecida para medir o impacto. Isso porque as instituições de caridade não compartilham da mesma missão ou operam em ambientes uniformes. Uma instituição de caridade de ajuda internacional terá objetivos muito diferentes do que uma instituição de caridade de patrimônio ou de conservação, por exemplo. O mais amplo ecossistema de financiadores e beneficiários também adiciona outra camada de complexidade. Por esse motivo, o impacto significará coisas diferentes para diferentes partes do setor Sem Fins Lucrativos.

As instituições de caridade com as quais conversamos ao redor do mundo para o Impact in Action reconhecem que demonstrar impacto é fundamental para a administração eficaz. Medir o impacto genuíno do trabalho permitirá que as instituições de caridade demonstrem os resultados mais precisos possíveis para financiadores e partes interessadas. Essa informação pode também informar futuras estratégias e permitir que instituições de caridade entendam os riscos de fracasso e os benefícios do sucesso. Neste relatório, apresentamos os resultados de nossas conversas com trinta figuras importantes de instituições de caridade em todo o mundo. Exploramos o que significa impacto para diferentes instituições de caridade, os desafios que enfrentam para medi-lo e as inovações desenvolvidas para superar esses desafios. Sou encorajado pelas histórias que ouvimos sobre instituições de caridade adotando novas tecnologias de banco de dados ou contratando novas equipes de qualidade de dados.

A medição do impacto é um desafio duro, mas as evidências sugerem que as instituições de caridade a estão enfrentando.

Não existe uma única solução para ajudar todas as instituições de caridade a medir e a reportar o impacto de forma mais eficaz. Em vez disso, com base em nossa pesquisa com instituições de caridade ao redor do mundo, oferecemos uma série de recomendações para os líderes considerarem em sua jornada de impacto. Espero que você ache este relatório interessante e estimulante.

Carol Rudge
Sócia e líder global de organizações sem fins lucrativos, Grant Thornton UK

¹<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2017-publications/caf-world-giving-index-2017>

²<https://www.thirdsector.co.uk/trust-charities-down-six-points-past-year-survey-finds/fundraising/article/1460172>

³<https://business.financialpost.com/news/trust-in-charities-is-high-but-most-donors-say-how-much-of-their-money-is-spent-on-operations>

Instituições de caridade ligam o impacto à estratégia, cultura e administração

Numa época em que as doações de caridade globais estão em baixa, a boa administração e a estratégia são mais vitais do que nunca. As instituições de caridade reconhecem que a capacidade de medir e demonstrar o impacto eficazmente é parte integrante de uma missão claramente definida.

De fato, os líderes de instituições de caridade que entrevistamos estavam confortáveis com a ideia de deixar de simplesmente medir os resultados para ir em direção a uma estrutura de avaliação mais abrangente.

Kirsten Taylor, da Perpetual Guardian Foundation, descreveu a ligação entre impacto e estratégia da seguinte maneira: "Você pode medir o impacto e avaliar sem uma estratégia. Só não vai ser tão completo." Outros líderes de instituições de caridade descreveram medição de impacto como parte de um ciclo de feedback que informa futuras tomadas de decisão. Como Peter Derrick, da Effect Hope, no Canadá, explicou: "Se você entende o que pode aumentar a probabilidade do impacto ser alcançado, esses são os critérios que o ajudam a decidir se um projeto está funcionando ou não."

Uma visão comumente expressa é que, cada vez mais, a forma como as instituições de caridade medem impacto tanto define quanto é moldada por sua cultura. Um líder de instituição de caridade explicou que obter o impacto certo deve começar internamente. Isso é fundamentalmente importante. Mudar a cultura dentro de uma organização para ser assim é a primeira etapa para permitir que ela se torne assim com o público.

Todos com quem falamos concordaram que o impacto é diferente dependendo do tipo de instituição de caridade e do trabalho que ela faz. O impacto não vai - e não deve - parecer o mesmo para todas as instituições de caridade.

Igualmente, nem todo impacto é necessariamente bom. Às vezes as coisas não funcionam e muitos acreditam que essas instâncias devem ser compartilhadas tanto quanto as histórias de sucesso. Matt Stevenson-Dodd, da Street League, tinha uma mensagem franca: "Vamos parar de contar histórias sobre como somos brilhantes. Sejamos honestos. Devemos estar assumindo riscos e, ao fazê-lo, nem sempre podemos estar certos."

¹<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2017-publications/caf-world-giving-index-2017>



Por que medir o impacto?

Visões de instituições de caridade ao redor do mundo

"Não medir o impacto é como você entregar serviços e atingir as metas dos financiadores, mas... você não estava tendo nenhum impacto na comunidade."

Sandra Rupnarain, Serviços Familiares de Peel

"O que estamos fazendo e por quê? Estamos fazendo isso porque podemos? Para continuar financiando a máquina? Essas são questões fundamentais relacionadas à nossa estratégia."

Chris Wright, Catch22

"[A comunidade] será muito mais apoiadora se tiver uma noção real do impacto significativo que a caridade está causando."

Louise Aitken, Akina Foundation

"Se pudermos demonstrar, com evidências, que algo foi mais impactante, deveríamos destinar fundos para onde está indo bem."

Nick Hopkinson, The Life You Can Save

"Nosso CEO nos levou a imaginar que tínhamos atingido nossos objetivos como uma instituição de caridade e que agora estávamos desfeitos. Esse é o conceito certo. Nosso objetivo deve ser o de não precisar mais existir."

James Westhead, Teach First

Os conselhos reconhecem cada vez mais a importância de medir o impacto

Entre os líderes de instituições de caridade com quem falamos, houve uma ampla aceitação de que os conselhos estão sofrendo uma mudança cultural ao aceitar a importância do impacto que Harry Johns, da Alzheimer's Association nos EUA, diz: “Os curadores e o conselho certamente estão envolvidos no processo de medição. Eles sentem que, em última análise, os objetivos do plano estratégico estão ligados à missão em si.”

Além disso, há evidências de que os administradores reconhecem a importância da questão e estão envolvidos em conversas com a administração sobre o impacto. Como disse Kirsten Taylor, da Perpetual Guardian Foundation: “É importante que os administradores estejam no conselho para agregar valor, formular estratégias. Os administradores e a equipe executiva querem receber esse relatório de impacto e sentir o conforto de que as decisões que tomaram como coletivas são apropriadas para o que estávamos tentando alcançar.”

Administradores devem entender como o impacto afeta a tomada de decisão

A opinião pública dos conselhos está aumentando. Não apenas no setor Sem Fins Lucrativos. Seu papel vital em responsabilizar os executivos, avaliar o desempenho e tomar decisões sobre atividades futuras é regularmente citado em discussões sobre boa administração.

Também surge quando falhas administrativas são expostas e analisadas.

Muitos líderes de caridade com quem falamos sentiram que para responsabilizar de modo eficaz os administradores de instituições de caridade, é vital entender o impacto. Como por exemplo decidir para onde direcionar os recursos.

Uma instituição de caridade gasta fundos agora em algo que provavelmente terá resultados claros de curto prazo e resultados mensuráveis? Ou investe os fundos para um retorno de longo prazo que poderia ter um impacto maior em uma década? Um administrador deve entender o impacto em sua instituição de caridade para informar essa decisão.

Há também uma forte crença de que o impacto está intimamente ligado à gestão de risco - algo que faz parte da competência dos administradores. As entidades corporativas geralmente escolhem não fazer coisas como acabar com a falta de moradia ou proteger um habitat porque o risco não resulta em retorno fiscal. As instituições de caridade assumem riscos para cumprir sua missão, e não para obter retorno financeiro, mas será que os seus conselhos sempre entendem isso? De acordo com Jenny Brown, diretora de operações sem fins lucrativos da Grant Thornton UK:

“Conselhos e partes interessadas devem entender que as instituições de caridade assumem riscos. Esse risco precisa ser colocado na narrativa. 100% de sucesso nunca deve ser esperado.”

Pensar no apetite pelo risco estabelece as bases para o impacto que pode ser alcançado e esperado. John Guy, um administrador do Cafod, disse: “Eu ficaria surpreso se algum conselho de instituição de caridade não estivesse envolvido em uma conversa sobre o apetite ao risco.

Isso leva a um maior relacionamento e entendimento entre [a administração] e os administradores.”

“Nossa pesquisa destaca o papel administrativo fundamental que os administradores desempenham. Dado que o impacto está tão intimamente ligado à estratégia e à missão, quaisquer lacunas na compreensão ou no apoio entre os conselhos e a administração precisam ser corrigidas como uma prioridade. O perigo é que a medição do impacto seja mal compreendida e subestimada”, diz Carol Rudge, sócia e chefe global sem fins lucrativos da Grant Thornton UK.

Impacto, estratégia e administração estão interligados. Uma instituição de caridade com missão e estratégia claras requer boa administração para reduzir o risco de fracasso. Se a estratégia for bem sucedida, o impacto seguirá.

Enfrentar os desafios de medir efetivamente o impacto

As instituições de caridade estão unidas em sua crença de que a medição do impacto é vital e estão procurando maneiras de melhorar a forma como o fazem.

Mas, em meio a um complexo ecossistema de financiamento e de partes interessadas, existe uma série de barreiras para medir o impacto. Aqui apresentamos três desafios principais e oferecemos maneiras de enfrentá-los.



“Os desafios para a medição de impacto que identificamos são profundos e potencialmente prejudiciais se não forem tratados - ou pelo menos discutidos. Essas conversas podem ser difíceis para as instituições de caridade. Mas fazê-lo fala à uma missão, cultura e espírito que reconhecem que nem tudo é perfeito. Há sempre espaço para melhorar.”

Deryck Williams, Sócio, Grant Thornton Canadá



Desafio:

Decidindo o que medir

"Como você mede o impacto de um litoral que foi salvo?", colocou um líder de instituição de caridade. Outro apontou que o impacto em uma organização de ativismo ou conscientização é muito difícil de medir.

Se um litoral é salvo ou não é mais binário do que entender as implicações sociais do combate ao analfabetismo, por exemplo. Mas uma instituição de caridade de conservação pode dizer em sua missão que salvar parte do meio ambiente, como um litoral, é, por definição, um bem público. Nesse caso, os doadores estão efetivamente contribuindo para esse bem público. Pensar sobre o impacto dessa maneira desafia as instituições de caridade a pensar mais profundamente sobre sua missão. Uma instituição de caridade que se dedique a salvar um litoral pode se tornar responsável por administrá-lo. Então, é salvar o litoral apenas para mantê-lo como está? Ou existem outros planos?

Ligado a isso, um desafio difícil que surgiu nas conversas foi "estamos medindo sintomas ou causas?". Em outras palavras, pode ser que erradicar os sintomas de um problema tenha menos impacto geral do que erradicar as causas do problema.

Líderes de instituições de caridades também concordaram que pode ser difícil saber que cada desafio é parte de seu trabalho. Como foi colocado: "E se nós não tivéssemos feito nada? Se você souber apenas seus próprios resultados, é difícil saber os resultados prováveis caso você não estivesse envolvido." Outro questionou se as instituições de caridade deveriam tomar emprestadas técnicas da ciência e da medicina, como testes de controle randomizados, para lidar com essa questão. No entanto, uma instituição de caridade deve pensar cuidadosamente em avaliar aqueles que ela não ajudou mas identificou como necessitados, apenas para fins de medição. Instituições de caridade que considerem essa rota devem explorar os protocolos construídos nos testes de controles médicos os quais tentam lidar com essas difíceis questões éticas.



Recomendação #1:

Não enfrente tanto de uma só vez

As instituições de caridade com as quais conversamos concordaram que às vezes se concentrar em menos é na verdade mais. Johnny Miskey, na Ontario Soccer Organisation, explica:

"Muitos dos planos [de medição de impacto] que eu vi falharam porque eles estão tentando fazer muitas coisas."

Para dar a si mesmo a melhor chance de sucesso, escolha áreas específicas para mirar na medição de impacto. Tentar medir o impacto de tudo de uma única vez é propenso a levar a resultados ineficazes.

"Você não pode fazer tudo de uma vez. Comece pequeno, mas faça com que isso volte para a sua estratégia. Escolha um ou dois programas que são mais críticos e avalie se estão alcançando o impacto exigido - esses provavelmente serão aqueles sobre os quais você terá os melhores dados. Trabalhe na sua metodologia até que esteja certa, depois leve esses aprendizados para os próximos programas.

É realmente um caso de aprendizado no trabalho".
Simon Hancox, Sócio, Grant Thornton Austrália.



Concentre-se em um nicho

United Way é um movimento mundial que oferece suporte para comunidades locais. Michelynn Lafleche é Vice-Presidente de Estratégia, Pesquisa e Política na United Way, Greater Toronto. Aqui ela explica como o estabelecimento de um resultado específico pode ser o primeiro passo para o sucesso.

Nós falamos sobre nós mesmos como uma organização de impacto em comunidade. Isso significa desempenhar papéis específicos que nos ajudam a direcionar a missão para a organização e entender que mudanças mensuráveis estamos fazendo nas comunidades em que trabalhamos.

O resultado da nossa estratégia de sucesso da juventude é fornecer oportunidades de carreira significativas para 10.000 jovens que estão distantes do mercado de trabalho hoje. Em 2012, a United Way havia trabalhado por cerca de dez anos em questões da juventude. Mas não foi estruturado para se direcionar a um resultado.

Nós nos fortalecemos e focamos em um nicho - empregabilidade. Podemos criar as condições para indivíduos e grupos de indivíduos que tenham características particulares para acessar e manter o emprego com sucesso.

Fizemos uma enorme quantidade de pesquisas ao longo de um período de cerca de nove meses, identificando

diferentes tipos de intervenções em todo o mundo que forneceram evidências de mudança para o nosso grupo alvo. Em seguida, definimos quatro metas principais e criamos três programas para realizá-las.

Como sabemos exatamente o que estamos fazendo, definimos metas e objetivos específicos. Estar seguros dos resultados finais que estamos tentando alcançar significa que somos capazes de construir estruturas de monitoramento e avaliação em torno deles que nos permitam coletar dados e contar a história do sucesso, bem como aprender e melhorar os próprios programas. Temos uma estrutura de história de mudança em que toda a organização é treinada para entender. Minha equipe é responsável por coletar todos os dados que temos e reunir os principais fatos e números que queremos poder usar. Então a equipe de marketing tem isso, aprovado, comprovado e pronto para começar.

“Meça impacto real. Não meça o impacto que você acha que as pessoas querem ouvir. A cada ano nós ficamos melhores nisso, e a cada ano se tem mais para melhorar.”

**Michelynn Lafleche,
Vice Presidente de Estratégia,
Pesquisa e Política, United Way,
Greater Toronto**



“Se não podemos demonstrar o impacto que estamos tendo no mundo, como justificamos para nós mesmos o que estamos fazendo? Aneotas e histórias animadoras são ótimas, mas precisamos de mais evidências. Isso me motiva a continuar.”

Nick Hopkinson, Diretor de Desenvolvimento, The Life You Can Save, Reino Unido



Desafio:

Lacunas nas competências, recursos e financiamento

Harry Johns, da Associação de Alzheimer, descreveu o custo como "o maior fator para medir o impacto", e muitos outros concordaram. "Não é tanto que a tecnologia esteja nos impedindo, mas sim nossa capacidade de ter dinheiro ou recursos suficientes para utilizar a tecnologia existente", acrescentou um líder de instituição de caridade.

Da mesma forma, muitos líderes reportaram que convencer as partes interessadas a financiar a medição do impacto e reportar pode ser difícil, porque eles são novos em pensar sobre a medição dessa maneira. Enquanto alguns financiadores já estão a bordo, com os outros uma mudança de cultura é necessária.

Outros líderes de instituições de caridade aumentaram as preocupações com pessoal e habilidades.

Por exemplo, confiar em voluntários - que podem não ter as habilidades necessárias - para capturar informações importantes. Um líder de instituição de caridade explicou que as verificações de qualidade podem ser complexas:

"Nossos funcionários presenciais são obrigados a inserir informações em nosso banco de dados e, em seguida, temos uma equipe de qualidade que analisa essas informações e garante que é o tipo certo de informação."

"É realmente difícil para instituições de caridade traduzir dados de impacto em melhores resultados, porque estamos todos ocupados coletando os dados para que ninguém tenha a capacidade de pensar em como melhorar."

James Westhead, Diretor Executivo de Comunicação, Desenvolvimento e Tecnologia Externos,

Ensine primeiro



Recomendação #2:

Conduzir uma auditoria de lacunas de habilidades / recursos

Faça uma avaliação honesta sobre se investir em tecnologia, buscar suporte de terceiros, contratar mais funcionários ou treinar funcionários já existentes poderia melhorar suas capacidades atuais de medição de impacto.

Considere o papel dos voluntários. Normalmente, são pessoas da comunidade local que querem dar algo em retorno. Instituições de caridade com grandes bases de voluntários muitas vezes lutam com a medição do impacto, porque embora tenham algumas habilidades e atributos, como entusiasmo e comprometimento, podem não ter treinamento formal na coleta de informações.

Olhe para uma auditoria de habilidades em potencial para o seu conselho e administração também. As perguntas a seguir podem ser um ponto de partida útil.

- 1 Seu conselho tem um especialista em impacto, além de um advogado e um contador?
- 2 Seu líder de impacto [ou equivalente] é experiente o suficiente na liderança da instituição de caridade ou apenas parte de outra divisão?
- 3 Você dedica recursos para ajudar equipes a projetar e gerenciar seus projetos para impacto, bem como apenas medi-los?



Desafio:

Prazos de impacto

Líderes de instituições de caridade concordaram que algum impacto leva anos para se materializar adequadamente. Trabalhar com grupos difíceis de alcançar pode levar tempo, já que instituições de caridade precisam criar confiança antes que qualquer trabalho possa começar a ajudá-las. Carol Mack, da Association of Charitable Foundations, capta a essência deste desafio de tempo. "Tome o exemplo de financiar o estabelecimento de um parque público ou campo de jogos. Uma medição de impacto feita depois de cinco anos pode não parecer ótima. Se um financiador perguntasse: "Eu faria a concessão novamente?" até esse ponto, eles podem dizer não. Mas e depois de dez ou vinte anos? A imagem será muito diferente".

“Temos que ter muito cuidado para não moldar nossos relatórios de impacto em torno da solução ou desafio de hoje. Porque daqui a cinco anos pode parecer bem diferente. Se estamos tentando medir em relação a um resultado que consideramos relevante hoje, podemos realmente perder o barco.”

Stephen Goodman, CEO, Volunteer Service Abroad



Recomendação #3:

Combinar parâmetros e cumpri-los

Reunir um grupo de pessoas para determinar onde você está em termos de medição. Para que isso seja mais eficaz, inclua pessoas que sejam responsáveis pela coleta de informações. Alinhar o que você está fazendo com sua estratégia. Então pergunte a si mesmo: "Quais são os principais resultados que demonstrariam que a estratégia está funcionando?"

Este é também o estágio para entender e incorporar metas ou KPIs que os doadores podem solicitar ou até mesmo exigir em troca de financiamento. Se eles não se alinharem com sua missão, agora é a hora de questionar se sua missão precisa mudar - ou se as demandas que vêm com um determinado fluxo de financiamento são muito grandes.

Especifique o que exatamente você procurará medir, em que período de tempo. Bons resultados de impacto vêm a partir de um trabalho feito de uma maneira mais inteligente desde o início do projeto. No entanto, certifique-se de que as partes interessadas compreendam que os resultados genuínos que apoiam sua missão podem levar anos para vir à luz.



Passando de ajuda de emergência a mudar vidas

St Vincent de Paul Society Queensland é uma instituição de caridade internacional que trabalha para ajudar pessoas necessitadas e combater a injustiça social. Jackie Youngblutt é Gerente Geral - Programas e Deborah Nisbet é Gerente Geral - Finanças e Serviços Empresariais. Aqui eles explicam como estão tentando mudar a maneira como pensam sobre o impacto.

Em nossa Declaração de Missão, dizemos que queremos mudar a condição das comunidades que ajudamos. Não apenas ajuda de emergência. Mas nós não sabemos verdadeiramente se estamos mudando suas condições porque não estamos medindo isso.

Sabemos também que concentrar-se apenas na entrega de alimentos significará perder jovens membros e voluntários. A próxima geração quer mais do que apenas isso; eles querem saber que suas ações têm um impacto genuíno.

Somos bons em registrar o número de pessoas que ajudamos. E quanto é gasto. Mas não fomos claros sobre o que isso significava para as famílias, teríamos nós feito a diferença?

Quando começamos a coletar mais informações sobre isso de nossos voluntários, foi desafiador capturar as que poderiam medir e analisar o impacto.

Nós nos afastamos de um sócio que nos ajudava a entregar um programa porque queríamos reportar resultados, como mudanças na saúde. Mas o sócio não entendeu isso. Há uma disparidade na forma como pensamos sobre isso. O impacto [social] não é uma linguagem comum.

Alguns em nosso conselho são mais progressistas que outros. Estamos tentando construir sua influência. Incluímos um relatório de resultados em nosso último relatório anual. Não estamos na fase de usar o impacto para determinar o destino dos fundos. Mas é nossa intenção e nosso novo banco de dados que deve nos permitir fazê-lo.

"A próxima geração quer mais... eles querem saber que suas ações têm um impacto genuíno."

Deborah Nisbet,
Gerente Geral - Serviços
Financeiros e Empresariais
na St Vincent de Paul
Society, Queensland

Contando a história do impacto

Medir o impacto é um desafio. Uma vez que as instituições de caridade têm resultados, se deparam com a tarefa de compartilhá-las com o público de maneira eficaz.

As opiniões dos líderes de instituições de caridade revelam que comunicar a história do impacto é um desafio que todo o setor está enfrentando. Três desafios principais surgiram.



Desafio:

Analisar o que você mediu

À medida que os dados de medição de impacto chegam, as instituições de caridade se deparam com o desafio de analisar os resultados para garantir que sejam precisos e consistentes. Resultados complexos, em vários formatos, podem tornar esse processo demorado. Louise Aitken, da Akina Foundation, diz que, em alguns casos, “por causa da verificação exigida, pode ser necessário um apoio especializado.”

Michelynn Lafleche, da United Way, descreve como pode ser o processo de verificação: “Não existe uma estatística em nosso material de marketing que não tenha cruzado minha mesa para eu dizer sim, você pode usar isso e sim, nós temos a evidência para apoiar essa declaração.”



Recomendação #4:

Verifique seus resultados antes de compartilhá-los

Compartilhar resultados que podem ser separados ou prejudicados pode fazer mais mal do que bem. Explore quem tem melhor posicionamento em suas equipes para realizar o processo de verificação.

Além disso, explore o melhor método e cronograma para análise de resultados. A coleta de informações e algumas análises precisarão ocorrer enquanto um programa está em execução. Mas considere como e quando trazer a pessoa ou pessoas que verificam, analisam e dão sentido aos resultados.

“Muitas vezes há uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas para analisar, e ambas provavelmente terão um papel ao contar sua história de impacto. Considere se tem pessoas treinadas na análise de ambas as formas de resultados para tirar as melhores conclusões, caso contrário, procure treinamento ou apoio extra.” Brent Kennerley, Sócio, Grant Thornton Nova Zelândia.



Trazendo apoio especializado

A Robert Wood Johnson Foundation é a maior organização filantrópica dos EUA dedicada a questões de saúde. Brian Quinn é Vice-Presidente Associado de Pesquisa-Avaliação-Aprendizagem.

Colocamos um prêmio significativo nas avaliações de programas. Nós não temos um kit de ferramentas de avaliação padrão, pois nossos programas diferem em termos do que eles estão tentando alcançar. Alguns deles são programas de liderança ou programas acadêmicos que estão tentando ajudar a construir o capital humano no nível individual. Em outros casos, estamos tentando direcionar para a mudança de política, em outros, estamos trabalhando em nível comunitário com uma organização baseada na comunidade. Nossas avaliações refletem essa diversidade. Os pontos comuns em todas as nossas avaliações é que tendemos a usar avaliadores independentes de terceiros. Tendemos a usar uma variedade de métodos qualitativos e quantitativos, dependendo do que está disponível e do que é realista. Então, tentamos percorrer a caminhada em termos de uso de resultados de avaliação para orientar nossa concessão de doações e nossa estratégia no futuro. Você tem que conseguir ser realista sobre

o desafio de tentar medir a mudança no setor sem fins lucrativos. No setor privado, as organizações têm todos os tipos de dados na ponta dos dedos sobre os preços das ações e os dados de vendas. No setor social, é um mundo confuso e nem sempre é possível encontrar os dados de que você precisa, quando precisa. Nos espaços em que muitas organizações sem fins lucrativos e fundações estão funcionando, é algo complicado. Se isso fosse fácil ou houvesse uma solução rápida baseada no mercado ou no governo, em muitos casos, os problemas teriam sido resolvidos há muito tempo. Eu encorajaria os beneficiários das instituições de caridade a não pensarem na medição de impacto como uma espécie de jogo de soma zero com as outras coisas que eles fazem. Acredito que as instituições de caridade devem considerar a avaliação como realmente útil, à medida que abordam os doadores para falar sobre seu trabalho e as evidências que mostram que estão tendo impacto em seu setor.

“Os pontos comuns em todas as nossas avaliações é que tendemos a usar avaliadores independentes de terceiros. Tendemos a usar uma variedade de métodos qualitativos e quantitativos, dependendo do que está disponível e do que é realista.”

Brian Quinn, Vice-Presidente Associado de Pesquisa-Avaliação-Aprendizagem na Robert



Desafio:

Obter o buy-in de seus funcionários

Quando se trata de divulgar a história, vários líderes de instituições de caridade destacaram a importância de tornar o público interno a favor da causa. Como se pode dizer: “Divulgar a mensagem internamente deve ser o começo. Então, os próprios funcionários se tornam defensores.” Fazer isso vincula o impacto à cultura e à boa governança. Ajuda a certificar-se de que todos os funcionários entendam o motivo do impacto estar sendo medido dessa maneira.

Também é motivador para os funcionários saberem que seu trabalho faz uma diferença genuína.



Recomendação #5:

Capacite sua equipe para atuar como defensores

Um ponto comum em nossas conversas foi a necessidade de obter as pessoas certas para vender a história do impacto. Pessoas com paixão, que acreditam nisso. De acordo com Catriona Dejean, da Tearfund, no Reino Unido, “você precisa de pessoas fortes na organização, que estejam impulsionando o impacto e possam vendê-lo aos conselhos.”

Além de implantar equipes de gestão dedicadas para se engajar com conselhos, capacite seus funcionários a atuar como defensores. A maneira mais eficaz de fazer isso é envolvê-los nos estágios iniciais, quando está definindo os parâmetros para o que irá medir e como.

Como Simon Hancox, Sócio da Grant Thornton Austrália, explica, isso também ajudará a instalar uma nova onda de trabalhadores e voluntários para instituições de caridade, com o propósito que desejam: “Os funcionários de apoio da linha de frente são os que coletam as informações e saberão como elas se encaixam. Se não acharem que seja significativo, não investirão seu tempo rastreando e coletando informações, pois não verão o valor. Seu buy-in é essencial. Além do mais, uma nova geração de voluntários quer saber que estão fazendo a diferença e doando seu recurso ou tempo por um bom motivo. Garantir o buy-in dos funcionários está se tornando mais importante.”



Desafio:

Adaptar sua história para diferentes públicos

Ao contar a história do impacto, os líderes de instituições de caridade refletiram sobre como os investidores muitas vezes precisam ouvir a história de maneiras diferentes.

As instituições de caridade com as quais conversamos reconheceram o valor de incorporar os elementos de relatório e comunicação aos projetos desde o início. Uma delas explicou que a boa prática é construir os mecanismos de comunicação com os financiadores institucionais logo no início do projeto. Caso contrário, eles não sabem se o que eles financiaram valeu a pena e as instituições de caridade podem estar se esforçando para descobrir depois.

Alguns líderes compartilharam seus pontos de vista sobre uma tensão potencial entre doadores e o público em geral. Como alguém havia perguntado, "As instituições de caridade priorizam o que os doadores querem ouvir? Ou o público?". Uma visão comumente aceita foi que os doadores institucionais geralmente entendem o impacto porque os valores e os critérios são incorporados muito profundamente. Os doadores que fazem parte do público em geral podem ser mais complicados.

Um conselho de instituição de caridade também surgiu como um importante público para a história do impacto. Um número de instituições de caridade disse que atualizar o conselho sobre o progresso é parte integrante de sua prática de trabalho. Para fazer isso de maneira eficaz, o impacto deve estar vinculado à estratégia. "O que realmente motiva suas paixões não é a declaração formal da missão, é a visão. Sua estratégia flui lindamente e persistentemente para essa visão? O conselho precisa saber sobre essa estratégia", diz Peter Derrick, da Effect Hope.

"Os conselhos são um público crítico, e é importante entender sua perspectiva - tanto como doadores potenciais quanto como embaixadores da missão e dos esforços de captação de recursos de sua organização. Você está confiante de que eles entendem as escolhas que faz e a razão de seus esforços? Se não, isso precisa de explicação para que suas expectativas sejam definidas corretamente e seu apoio seja totalmente obtido." Mark Oster, Sócio, Grant Thornton EUA.

Mas os fundamentos da história que estão sendo contados deveriam mudar para cada público?



Recomendação #6:

Não tenha medo de contar sua história do seu jeito

Não há dúvida de que o meio ou o formato usado para comunicar ao seu conselho ou a um investidor institucional, em comparação com os apoiadores públicos, pode ser diferente. Mas a essência da história do impacto deve incluir os seguintes componentes principais:

- 1 Acreditamos que nossa missão é crucial porque...
- 2 Você forneceu dinheiro / tempo / apoio para nos ajudar a alcançar nossa missão
- 3 Estes são os resultados que alcançamos
- 4 É assim que esses resultados apoiam nossa missão

"Confie na sua história e conte de um jeito que se alinhe à sua missão. Há uma infinidade de públicos por aí e, embora você possa usar métodos diferentes para transmitir a história, os blocos de construção da história não deveriam ter que mudar." Simon Hancox, Sócio, Grant Thornton Austrália.

Além disso, ao contar a sua história, não evite apontar onde seu impacto não foi tão significativo quanto você esperava. Isso fornecerá áreas úteis para considerar a priorização de atividades





Três regras para comunicar um impacto real

Street League é o principal esporte do Reino Unido para caridade de emprego, utilizando o esporte para levar desempregados de 16 a 24 anos para o trabalho. Matt Stevenson-Dodd é Diretor Executivo. Aqui ele compartilha algumas de suas principais dicas para contar a história do impacto.

Nós estabelecemos três regras de ouro. Primeira: nunca iremos exagerar. Segunda: todas as porcentagens vêm com números reais. 80% poderiam ser 8 de 10 ou 8.000 de 10.000.

Terceira: todas as evidências são auditadas. Vinculamos nosso banco de dados interno ao nosso site e criamos uma ferramenta de visualização de dados. Todos podem ver nossos resultados em tempo real no nosso site. Nosso espírito é: se apresentarmos esses dados para vocês, vocês podem decidir se estamos indo bem.

Costumávamos observar 100 pessoas e, se 60 conseguissem um emprego, diríamos "60% de todas as pessoas com quem trabalhamos conseguem emprego." Eu não tinha confiança

nessa declaração e usávamos isso para obter financiamento. Então, embarcamos em um programa de três anos para melhorar a maneira como medimos o impacto.

Em vez de apenas conseguir um emprego, perguntamos: Que barreiras eles tinham? Tinham qualificações? Permanecem no trabalho por seis meses? É aqui que pensamos que uma vida foi mudada.

Em nossos relatórios anuais, divulgamos nossos fracassos antecipadamente. E então, nossos sucessos. Nós reconhecemos que não acertamos em tudo. Foi difícil fazer com que o conselho concordasse com isso.

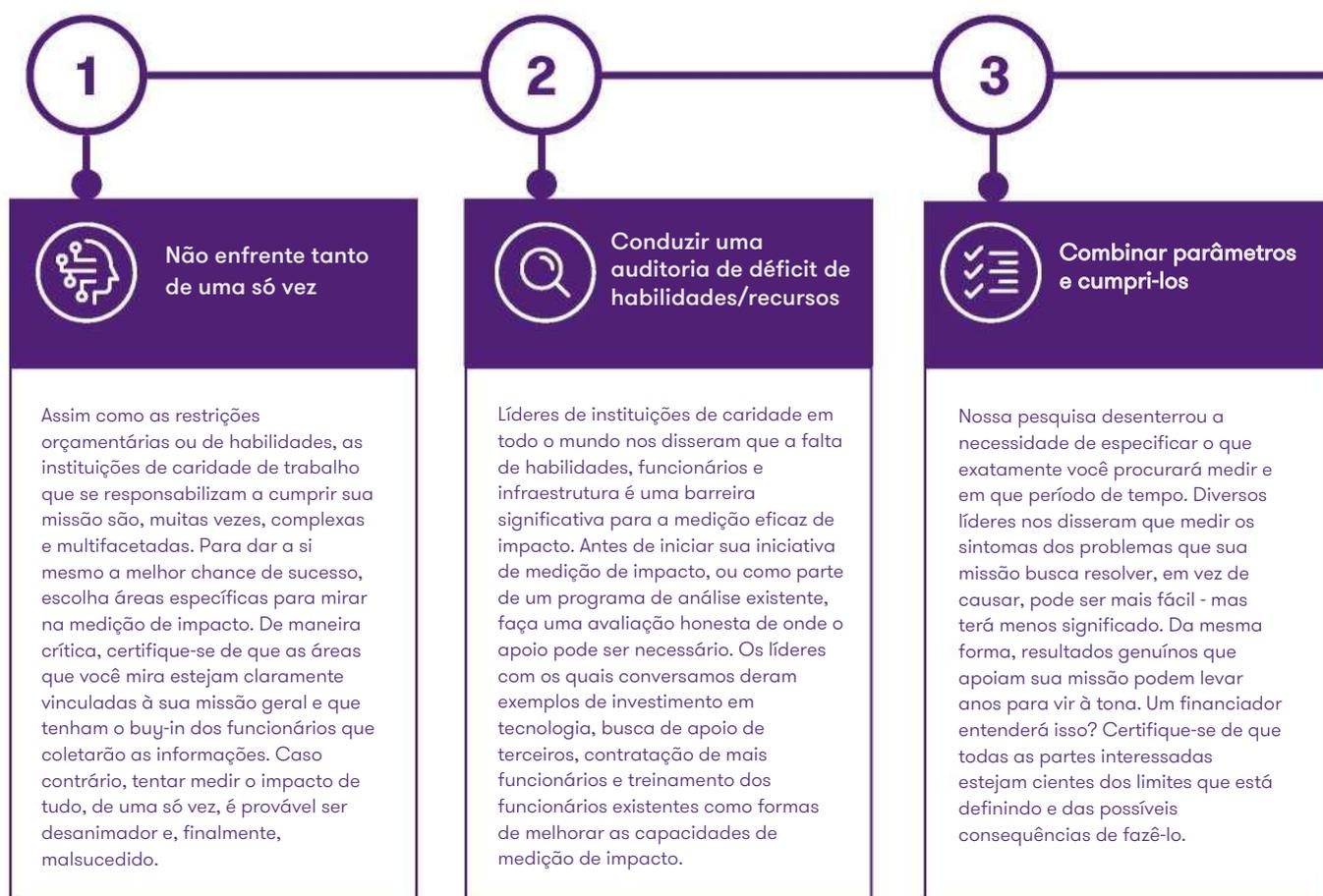
“Todos podem ver nossos resultados em tempo real no nosso site. Nosso espírito é: se apresentarmos esses dados para vocês, vocês podem decidir se estamos indo bem.”

Matt Stevenson-Dodd,
Diretor Executivo da Street League,
Reino Unido

Seis passos para melhor medição de impacto

Líderes do terceiro setor reconhecem que a medição eficaz de impacto é uma maneira poderosa de demonstrar que o trabalho que estão realizando está genuinamente avançando em sua missão.

No entanto, medir o impacto vem com desafios. Aqui estão seis recomendações para serem consideradas por instituições de caridade, a fim de garantir a melhor medição de impacto possível.



Uma questão comum levantada por instituições de caridade em todo o mundo, é dar sentido aos resultados que a medição de impacto gera. A necessidade de garantir resultados precisos e verificáveis é extremamente importante. Compartilhar resultados que podem ser separados ou prejudicados pode fazer mais mal do que bem. Explore quem tem melhor posicionamento em suas equipes para realizar o processo de verificação. E considere se os testes de controle randomizados poderiam ajudá-lo a provar o impacto comparando os resultados dos grupos que você apoiou e não apoiou.



Verifique seus resultados antes de compartilhá-los

4

Uma ampla gama de investidores precisará ouvir seus resultados de impacto de uma maneira diferente. Seu pessoal será essencial para gerenciar isso com sucesso. Equipes de gestão dedicadas podem se engajar com conselhos e garantir que os administradores entendam o impacto do seu trabalho de acordo com sua estratégia. Da mesma forma, incentivar os funcionários a fazerem parte do processo de medição de impacto criará um exército de defensores que se sentem capacitados para se engajar com doadores e benfeitores.



Capacite sua equipe para atuar como defensores

5

Públicos diferentes podem exigir meios diferentes para obter a história, mas os blocos de construção fundamentais devem permanecer os mesmos. Ao pensar sobre esses componentes, um fator chave que uniu os líderes de instituições de caridade com quem falamos foi que nenhuma organização consegue acertar tudo o tempo todo. Na verdade, sugerir que você possa fazer isso pode ser perigoso. Portanto, não evite apontar onde seu impacto não foi tão significativo quanto esperava. Isso não apenas demonstrará transparência e humildade. Fornecerá áreas úteis para considerar a priorização de futuras tomadas de decisão.



Não tenha medo de contar sua história do seu jeito

6

Próximos passos

Somos gratos a todas as instituições de caridade que ofereceram suas percepções. Compartilhar as melhores práticas é uma forma poderosa para preencherem algumas dessas lacunas, e esperamos ouvir mais exemplos de histórias de sucesso, à medida que o terceiro setor busca melhorar a maneira como mede o impacto.

Em nossa próxima publicação, examinaremos mais de perto as tendências futuras e como elas afetarão a medição de impacto. Por exemplo, uma tendência que investigaremos é o crescente papel da tecnologia na medição e no relatório. Outra coisa que avaliaremos é a geração emergente de doadores e trabalhadores de instituições de caridade que acreditam que ter um propósito é central. Todas essas tendências reforçam que entender o impacto é vital.

Contribuidores

Entrevistas e discussões para este relatório ocorreram entre maio e agosto de 2018. Gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas por suas percepções e contribuições.

Louise Aitken, Diretor Executivo, Akina Foundation

Philip Ayers, Sócio Financeiro, Vision West Community Trust

Monica Blagescu, Diretora de Programas Humanitários e de Prestação de Contas, Disasters Emergency Committee

Catriona Dejean, Diretora de Estratégia & Impacto, Tearfund

Dra Davina Deniszczyc, Diretora de Caridade & Medicina, Nuffield Health

Peter Derrick, Diretor Executivo, Effect Hope

Jannine Edgar, Diretor Operacional, Chartered Institute of Procurement and Supply

Bill Gamack, Diretor Executivo, Epic Assist

Stephen Goodman, Diretor Executivo, Volunteer Service Abroad

Dr John Guy OBE, Administrador, CAFOD

Steph Harland, Diretor Executivo, Age UK

Nick Hopkinson, Diretor de Desenvolvimento, The Life You Can Save

Lincoln Hopper, Diretor Executivo, Multiple Sclerosis Queensland

Harry Johns, Alzheimer's Association

Michelynn Lafleche, Vice-presidente de Estratégia, Pesquisa e Política, United Way

Carol Mack, Diretora Executiva, Association of Charitable Foundations

Kate Markey, Diretora Executiva, London Community Foundation

Chuck MacLean, Diretor Executivo de Serviços Familiares, Family Services of Peel

Johnny Miskey, Diretor Executivo, Ontario Soccer Organization

Huw Morris, Chefe de Planejamento Corporativo, Royal Voluntary Service

Deborah Nisbet, Gerente Geral - Finanças e Serviços Comerciais, St. Vincent de Paul Society, Queensland

Brian Quinn, Vice-presidente Assistente, Pesquisa-Avaliação-Aprendizagem, Robert Wood Johnson Foundation

Sandra Rupnarain, Diretora de Assistência ao Cliente e Serviços Familiares, Family Services of Peel

Paul Scully, Diretor Executivo, Churches of Christ Queensland

Irene Sobowale, Diretora Executiva, The Disabilities Trust

Matt Stevenson-Dodd, Diretor Executivo, Street League

Kirsten Taylor, Gerente de Serviços de Filantropia, Perpetual Guardian Foundation

James Westhead, Diretor Executivo de Comunicações Externas, Desenvolvimento e Tecnologia, Teach First

Chris Wright, Diretor Executivo, Catch22

Jackie Youngblutt, Gerente Geral - Programas, St. Vincent de Paul Society, Queensland

Entre em contato



Em todo o mundo, espera-se que as organizações sem fins lucrativos produzam cada vez mais, enfrentando ao mesmo tempo a realidade de cortes no financiamento governamental e doações voluntárias. Entendemos o setor e ajudamos nossos clientes a superar esses desafios e atingir seus objetivos.

Para explorar como sua instituição de caridade poderia melhorar sua estratégia de impacto, entre em contato com um de nossa equipe de especialistas globais.

Simon Hancox

Sócio

E simon.hancox@au.gt.com

Austrália

Deryck Williams

Sócio

E deryck.williams@ca.gt.com

Canadá

Christine Regimbai

Sócio

E regimbal.christine@rcgt.com

Canadá

Brent Kennerley

Sócio

E brent.kennerley@nz.gt.com

Nova Zelândia

Johan Andersson

Sócio

E johan.andersson@se.gt.com

Suécia

Carol Rudge

Sócia e Líder Global

E carol.rudge@uk.gt.com

Reino Unido

Mark Oster

Sócio

E mark.oster@us.gt.com EUA

Para saber mais sobre o impacto ou como podemos ajudar, visite
grantthornton.com.br

Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das principais organizações do mundo de empresas independentes de garantia, impostos e consultoria. Essas empresas ajudam organizações dinâmicas a liberar seu potencial de crescimento, fornecendo conselhos significativos e prospectivos.

Equipes proativas, lideradas por sócios acessíveis, usam percepções, experiência e instinto para entender questões complexas para clientes privados, públicos e do setor público e ajudá-los a encontrar soluções. Mais de 50.000 pessoas da Grant Thornton em mais de 135 países estão focadas em fazer a diferença para os clientes, colegas e comunidades em que vivemos e trabalhamos.



[grantthornton.global](https://www.grantthornton.global)

© 2018 Grant Thornton International Ltd. Todos os direitos reservados.

'Grant Thornton' refere-se à marca sob a qual as empresas-membro da Grant Thornton prestam serviços de garantia, impostos e consultoria a seus clientes e/ou refere-se a uma ou mais empresas-membro, conforme o contexto exigir. A Grant Thornton International Ltd (GTIL) e as empresas-membro não são uma parceria mundial. A GTIL e cada empresa-membro é uma entidade legal separada. Os serviços são entregues pelas empresas-membro. A GTIL não presta serviços à clientes. A GTIL e suas empresas-membro não são agentes, não se obrigam mutuamente, e não são responsáveis pelos atos ou omissões uns dos outros.

EPI.1292