



# Francamente Falando

Fundação Interamericana  
Processo de apresentação de  
relatórios:  
Lições de uma discrepância  
positiva

*Caroline Fiennes, Diego Escobar*



A maioria das entidades sem fins lucrativos detestam os processos de apresentação de relatórios de seus financiadores. O processo de apresentação de relatórios da Fundação Interamericana requer dos donatários quatro vezes mais tempo do que o requerido pela maioria das fundações. No entanto, o processo de apresentação de relatórios da IAF tem sido classificado como o mais útil a seus donatários do que processos semelhantes de mais de 300 fundações de concessão de doações.

**“A frase mais empolgante que se pode ouvir em ciências, a que anuncia novas descobertas, não é ‘eureka!’ mas ‘isso é gozado...’”**

**A Giving Evidence** incentiva e possibilita a *doação* caritativa baseada em sólida *evidência*.

Por meio da consultoria a Giving Evidence ajuda os doadores e as entidades caritativas de muitos países a compreenderem seu impacto e a aumentá-lo. Mediante campanhas, liderança conscienciosa e metapesquisa mostramos que a evidência está disponível e o que continua a ser necessitado, o que ela diz e onde a qualidade e infraestrutura da evidência precisam de aprimoramento. Estamos empenhados tanto *no que doar* como *no modo de doar*. Como este último elemento é menos estudado, a Giving Evidence tem um forte interesse em proporcionar melhor evidência sobre o valor de diversas formas de fazer uma doação (p.ex., restrito versus irrestrito, participação versus não envolvimento, doações versus outros instrumentos, grandes doações versus pequenas doações). Este estudo de caso faz parte de nosso trabalho no tocante ao *modo de doar*, tal como ocorre com o trabalho com [a University of Chicago](#).

A Giving Evidence foi fundada por Caroline Fiennes, ex-Diretora Executiva de uma entidade caritativa e autora do livro *It Ain't What You Give* (Não é o que você doa). Caroline tem assessorado muitos doadores de diversos tipos em muitos continentes no decorrer de muitos anos. Ela fala e escreve extensamente sobre essas questões, por exemplo, na BBC TV, Stanford Social Innovation Review, Freakonomics e Daily Mail. Faz parte do Conselho Diretor das seguintes entidades: Cochrane Collaboration, Charity Navigator (a maior entidade de classificação de caridade do mundo) e US Center for Effective Philanthropy.

–

As entrevistas para este estudo foram feitas por Natalia Kirytopoulou, Consultora Sênior da Keystone Accountability, nossos amigos. Nós lhe agradecemos muito seu trabalho e seus critérios.

A Fundação Interamericana e a Giving Evidence agradecem também nossos amigos mútuos do Center for Effective Philanthropy e William Savedoff do Center for Global Development pela generosidade do tempo dedicado e pelos dados fornecidos para este estudo de caso.

# Sumário

<b>Resumo</b>	<b>4</b>
<b>1. Contexto deste estudo</b>	<b>6</b>
<b>2. Metas, trabalho e processo de apresentação de relatórios da Fundação Interamericana</b>	<b>12</b>
2.1 Contexto e antecedentes do trabalho da IAF	12
2.2 Tamanho e natureza do financiamento da IAF	12
2.3 Processo de contato intenso	14
2.4 Processo de apresentação de relatórios	15
Pessoas envolvidas	15
Fases do processo de apresentação de relatórios	16
Quadro de Desenvolvimento de Base	17
<b>3. Conclusões</b>	<b>19</b>
3.1 Relatórios sobre Percepção dos Donatários (GPRs) de outros financiadores	19
3.2 Nossas entrevistas e pesquisas	20
Sobre o que os donatários da IAF falam quando falam sobre o processo de apresentação de relatórios da IAF	21
Valor que os donatários atribuem aos diversos componentes do processo de apresentação de relatórios	21
Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 1. Dados	24
Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 2. Geração de capacidades	24
Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 3. Confiança / integralidade	26
Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 4. Credibilidade	27
Outros aspectos	29
Comentários sobre os indicadores do Quadro de Desenvolvimento de Base (QDB)	29
Modelo operacional custo-eficiente	29
Críticas / sugestões para melhoria	29
O 'treinamento' / geração de capacidades podem ser ministrados remotamente?	30
<b>4. Implicações para a IAF e outros financiadores</b>	<b>32</b>
<b>Apêndices 33</b>	
1. Conjunto completo de indicadores do QDB	33
2. Duas outras fundações cujos processos não financeiros são valorizados por seus donatários E cujos resultados do QDB foram examinados	36
3. Método	38
Limitações do método	39
4. Relatório sobre a Percepção dos Donatários	40
<b>Referências</b>	<b>41</b>



---

# Resumo

---

## Notas altas

Para obter uma certa percepção do que funciona bem e do que funciona precariamente em seus processos, muitas fundações de concessão de doações caritativas pedem ao Center for Effective Philanthropy (CEP<sup>1</sup>), sediado nos Estados Unidos, para recolher opiniões e percepções de seus donatários sobre elas por meio de pesquisa anônima. Mais de 260 financiadores<sup>2</sup> já contrataram a elaboração desse Relatório sobre a Percepção dos Donatários (GPR) – principalmente fundações sediadas nos Estados Unidos, mas também algumas em outros países e inclusive fundações mantidas por doações, financiadas publicamente e por arrecadação de fundos, bem como fundações comunitárias.

A Fundação Interamericana (IAF) é uma delas. Criada pelo Congresso dos Estados Unidos em 1969, financia o desenvolvimento de base por meio de organizações comunitárias em 20 países da América Latina e do Caribe. A IAF pediu ao CEP para pesquisar seus parceiros donatários utilizando o QDB em 2011 e 2014 e as duas vezes recebeu as melhores classificações jamais registradas para a pergunta:

*“Em que grau participar do processo de apresentação de relatórios/avaliação foi útil para reforçar a organização/o programa financiado pela doação?”*

A IAF obteve o primeiro lugar neste item com uma certa margem de folga. Os entrevistados podem responder de 1 (“de nenhuma ajuda”) a 7 (“extremamente útil”) e em 2014 a IAF obteve a pontuação 6,00; os financiadores que obtiveram o segundo e terceiro lugares nesta pergunta naquele ano obtiveram a pontuação de 5,80 e 5,72 com resultados mais contínuos posteriormente<sup>i</sup>.

Por conseguinte, **analisamos o que torna o enfoque da IAF na avaliação e apresentação de relatórios tão útil a seus donatários** com base no fato de ser tão instrutivo para o estudo das discrepâncias.

## Método

O ponto central de nosso método são entrevistas qualitativas em profundidade com nove dos parceiros donatários correntes e recentes da IAF<sup>3</sup>, os quais praticamente representavam os donatários da IAF em termos de geografia, tipo de atividade e outros fatores relevantes. Examinamos detalhadamente as respostas qualitativas de dezenas de donatários da IAF captadas nos GPRs tanto em 2011 como em 2014. Pesquisamos on-line avaliadores no país e entrevistamos quatro deles em profundidade. Revisamos muitos documentos tanto internos como públicos da IAF e conversamos longamente com o seu pessoal. A título de comparação, examinamos também os GPRs de outras duas fundações que receberam pontuação alta, as quais, tal como a IAF, apresentam um processo de participação inusitadamente elevado.

---

<sup>1</sup> Um de nossos membros, Caroline Fiennes, faz parte do Conselho Diretor do CEP sem remuneração.

<sup>2</sup> Nem todos os financiadores que contratam um GPR divulgam esse fato, mas entre os financiadores que o divulgam figuram 23 “financiadores internacionais” (ou seja, não sediados nos EUA) e 241 sediados nos EUA. Destes, 116 contrataram o GPR mais de uma vez. Segundo o CEP, isso representa “dezenas de milhares de donatários... em mais de 150 países”. Favor consultar o website <http://www.effectivephilanthropy.org/assessments/gpr-apr/> para obter a lista completa.

3 A título de concisão, utilizamos neste trabalho o termo “donatário” em vez de “parceiro donatário”.

[www.giving-evidence.com](http://www.giving-evidence.com)

4



### Constatações

O processo de avaliação e apresentação de relatórios da IAF faz parte de sua intervenção. O componente mais altamente valorizado pelos donatários é a auditoria financeira<sup>4</sup>, seguido pelas visitas e colaboração com a Fundação. O processo de apresentação de relatórios da IAF parece trazer quatro benefícios principais aos donatários:

- **Dados:** como anteriormente muitos não estavam colhendo nenhum dado ou muito pouco, há um ganho em base empírica para a tomada de certas decisões.
- **Capacidade:** os donatários aprendem a coletar, gerenciar, interpretar, apresentar e usar os dados. Isso é particularmente importante para as organizações com capacidades menos desenvolvidas em gestão e análise e que não tenham recolhido dados anteriormente.
- **Confiança / coragem:** em sua capacidade de coligir dados e em que seus dados sejam corretos e completos. Alguns donatários consideram isso útil no seu trato com outras organizações, tais como outros financiadores.
- **Credibilidade:** junto a seus beneficiários / comunidades e outras organizações. Termos como 'responsabilização' e 'transparência' são usados com frequência.

Esses benefícios são tidos em grande apreço pelos donatários que chegam primeiro à curva de aprendizagem. O processo de apresentação de relatórios da IAF é relativamente caro (cerca de 8% de seu orçamento<sup>5</sup>).

### Implicações para a IAF e outros financiadores

Processo de apresentação de relatórios e avaliação de contato intenso pode ser útil quando se trata de pequenas organizações de base. Algumas organizações de base demonstraram tanta inexperiência no manuseio de dados – e aparentaram estar empenhadas em certo tipo de exercício numérico em nossas entrevistas – que poríamos em dúvida a exatidão, significado ou utilidade dos dados apresentados aos financiadores se não receberem apoio. Em sentido inverso, organizações mais sofisticadas e já avançadas na curva de aprendizagem ganham pouco de um processo de contato intenso; algumas talvez precisem de menos apoio e algumas até mesmo de nenhum apoio. Seria prudente separar os donatários em termos do grau e tipo de apoio de que necessitam.



*Freddy Mercado, Avaliador que trabalha na Bolívia, aparece na foto conversando com dois jovens em uma plantação*

<sup>4</sup> A IAF tem processos distintos para auditorias financeiras e para comunicação de resultados. Ambos processos envolvem o donatário que está sendo visitado no país por profissionais contratados pela IAF, iniciados pelo envio, por parte do donatário, de material à IAF (relatório financeiro e relatório sobre resultados, respectivamente). Quando a Giving Evidence pediu aos donatários uma lista imprevista de elementos que, segundo eles, o processo de apresentação de relatórios deveria conter, incluíram auditoria financeira e atribuíram o mais alto valor à mesma. Essa lista imprevista era importante porque precisávamos determinar o que os donatários tinham em mente quando classificavam o processo de apresentação de relatórios da IAF em suas respostas ao GPR.

<sup>5</sup> Os Verificadores de Dados (também chamados Avaliadores) custam cerca de 5%. O processo de auditoria está ao redor de 3%, perfazendo um total de 8%.



# 1. Contexto deste estudo

## Duas provas irrefutáveis

A nota máxima recebida pela Fundação Interamericana por seu processo de apresentação de relatórios parecia ser um estudo especialmente interessante por ser inusitado em dois sentidos.

Primeiro, o modelo da IAF é altamente envolvente. A IAF visita todos os candidatos a quem dispensa séria consideração e com quem trabalha intensamente na elaboração da proposta (todas as doações são restritas). Todo donatário é visitado novamente depois da concessão da doação para indicar que concorda com os itens do relatório a ser apresentado e mais uma vez cada seis meses durante o período da doação. Essas últimas visitas incluem a presença de um avaliador, contratado pela IAF e baseado na região, o qual verifica os dados apresentados pelo donatário. O avaliador também assessora na coleta de dados e em outros assuntos. A maioria dos donatários é também visitada pelo pessoal da IAF várias vezes durante o período da doação. A IAF afirma que visita todo donatário: em termos de porcentagem dos donatários que indicaram visitas da Fundação Interamericana durante o período da doação, o GPR indica que a IAF está entre o 99º percentil em 2011 e no 97º percentil em 2014.

A IAF afirma que adota este modelo em virtude do tipo de organização que financia. Financia pequenas organizações de base em toda a América Latina e o Caribe<sup>6</sup> e faz grandes apostas nelas: sua doação média é de US\$ 225.000, a qual financia quase dois terços do orçamento de um donatário (59%). A IAF acompanha seus donatários por mais tempo do que muitos financiadores do desenvolvimento internacional<sup>7</sup>: quase quatro anos.

Segundo, a estrutura de apresentação de relatórios. Os donatários escolhem entre 41 itens que abrangem resultados tanto tangíveis como intangíveis e afetam os indivíduos, as comunidades e a sociedade (Figura 1, abaixo). O Quadro de Desenvolvimento de Base (QDB), desenvolvido pela IAF, é diferente tanto por ser muito mais equilibrado do que os sistemas de muitos financiadores como por permitir ao donatário determinar os indicadores a serem usados. O conjunto completo de indicadores é apresentado e explicado no Apêndice 1.

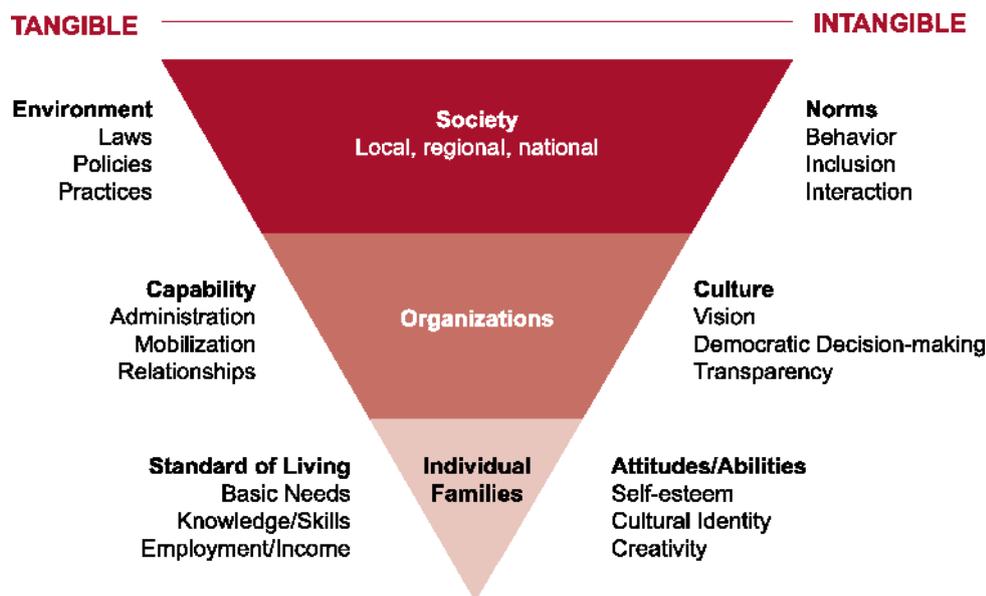


*Um avaliador  
toma notas durante  
uma conversa com  
donatários*

<sup>6</sup> Atualmente Cuba não.

<sup>7</sup> Refere-se aos financiadores da 'coorte personalizada' criada pelo CEP: um conjunto de outros financiadores que financiam o trabalho de desenvolvimento internacional e que servem como um conjunto comparador para os resultados do GPR da IAF. A coorte personalizada é descrita com mais detalhes posteriormente.



Figura 1. Quadro de Desenvolvimento de Base<sup>iii</sup>

#### As notas altas da IAF poderiam ser apenas porque...?

Como há certos fatores óbvios que podem explicar os resultados da IAF no GPR, vamos abordá-los aqui.

**...É um acaso: Sem dúvida, alguém tem que ser o primeiro. Então talvez esses resultados sejam apenas um mero acaso.** Se fosse um acaso, seria muito estranho que: i) a IAF tenha sido a primeira neste item duas vezes (embora, sem dúvida alguma, todos saibamos que duas andorinhas não fazem o verão); e ii) a IAF é a primeira com certa margem.

A distância entre a IAF e as outras fundações com alta colocação nos itens que estamos pesquisando (utilidade do processo de apresentação de relatórios) é mais ampla do que a margem em outros itens. No item sobre a utilidade percebida do processo de apresentação de relatórios, em 2014 a pontuação da IAF de 6,0 é 0,2 vezes mais alta do que a fundação seguinte com pontuação mais alta e 0,28 mais elevada do que a fundação classificada em terceiro lugar. Em contraste, no tocante à utilidade percebida do *processo de seleção* a IAF ficou em quarto lugar entre todas as fundações que tinham concluído o GPR, mas os resultados são agrupados mais rigidamente: o primeiro financiador está 0,05 mais alto do que a pontuação da IAF e havia apenas uma lacuna de 0,05 com relação ao financiador seguinte depois da IAF<sup>iv</sup>.

Além disso, as pontuações da IAF são também mais altas em muitos outros indicadores (ver Tabela 1), implicando que algo interessante pode estar ocorrendo aqui.

**...no conjunto a comparação é feita na base de financiadores tão horríveis que isso não significa nada.**

Isso seria de surpreender, por que o GPR compara a IAF com um conjunto de fundações tanto de tamanho considerável (mais de 260 membros) como respeitável, a saber, incluindo a William and Flora Hewlett Foundation, Bill and Melinda Gates Foundation, Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation e John D. and Catherine T. MacArthur Foundation nos Estados Unidos, além da Oak Foundation em Genebra e a Friends Provident and Paul Hamlyn Foundations no Reino Unido.



**... Os donatários da IAF simplesmente adoram: talvez porque para muitos deles a IAF seja o seu primeiro financiador; ou talvez grupos latino-americanos ou de base sejam mais inclinados a dar pontuação mais alta do que outras comunidades<sup>8</sup>.**

A IAF é o primeiro financiador para muitos dos donatários. Os GPRs da IAF constataram que a IAF é o primeiro financiador de 78% dos donatários que responderam em 2011 e de 63% em 2014.

No entanto, embora a IAF tenha boa pontuação em muitos indicadores, teve pontuação baixa em outros. Por exemplo, em 2011 estava apenas no sétimo percentil na pergunta “Em que grau a Fundação afetou a política pública em seu campo?” Em 2014 melhorou nesta questão, mas ficou apenas no 14º percentil. Na questão: “Em termos gerais, em que grau de imparcialidade a Fundação tratou sua entidade?”, a IAF ficou no 40º percentil em 2014. (Ver Tabela 1).

**...é uma propensão do entrevistado: somente os donatários contentes respondem à pesquisa.** Isso parece improvável, porque:

- (i) Conforme indicamos, as pontuações mostram um escopo considerável e, portanto, os donatários da IAF com certeza não são uniformemente positivos a respeito de todos os itens;
- (ii) As taxas de resposta à pesquisa são altas: em 2011 foi 84% e em 2014 foi 68%. Isso deixa pouco espaço para tendenciosidade do entrevistado;
- (iii) Os comentários dos donatários constantes do GPR mostram que os donatários da IAF tinham muitas opiniões francas, críticas e sugestões para a Fundação [ver Box 1. Comentários e sugestões dos donatários (GPRs de 2011 e 2014)].

**...Tem algo a ver com o financiamento em âmbito internacional.**

O CEP comparou os resultados da IAF com os de um conjunto de outras fundações que financiam o trabalho de desenvolvimento internacional (a “coorte personalizada”). Quanto à questão sobre a utilidade do processo de apresentação de relatórios da Fundação, item no qual a IAF obteve uma pontuação elevada de 6,00 em 2014, as pontuações de outro financiador de coorte personalizada começa apenas em 3.08 com uma média de 4.52.

Considerando, portanto, que os resultados não podem ser explicados facilmente, nos pesquisamos. Antes de incluir as pontuações, desenvolvemos como a IAF explica



*Martha Romero, Avaliadora que trabalha no México, é socióloga com experiência em desenvolvimento rural e comunitário. É especializada em organizações indígenas, negócios sociais, gênero e desenvolvimento*

<sup>8</sup> A pergunta do GPR sobre a utilidade do processo de apresentação de relatórios é, como a maioria das perguntas do GPR, uma Escala de Likert. Embora útil, tem limitações bem reconhecidas, inclusive o fato de normalmente não haver forma de calibrar se o ‘4’ de uma pessoa representa o mesmo nível de satisfação que o ‘4’ de outra pessoa. Algumas pessoas/culturas inclinam-se mais a atribuir alta pontuação do que outras, independentemente de sua satisfação com sua experiência.

## Box 1. Comentários e sugestões dos donatários (GPRs de 2011 e 2014)

### Comentários de 2011

“Os termos do processo de avaliação – acompanhamento técnico cada seis meses e acompanhamento contábil todo ano – **são ótimos**, uma vez que permitem o tempo necessário para rever, discutir e analisar o horizonte originalmente traçado e o escopo das metas propostas ou as mudanças que possam surgir durante a execução do projeto.”

“O nosso primeiro contato com a IAF a respeito da definição das metas e resultados foram elementos fundamentais para a organização de um trabalho sistematizado durante o projeto. Por exemplo, a verificação de dados ajudou a nossa organização a ter contato direto com o pessoal da IAF e dispor das ferramentas para controlar os resultados, bem como **melhorar a capacidade de avaliação**.”

“O cumprimento dos requisitos de informação e avaliação estabelecidos pela IAF nos permitiu melhorar a capacidade do nosso pessoal de avaliar e verificar o impacto das nossas atividades. De forma indireta, o processo de trabalho desenvolvido com a IAF **fortaleceu institucionalmente a nossa organização**.”

### Sugestões de 2011

“[A IAF deveria dar] liberdade no Quadro de Desenvolvimento de Base (QDB) de seguir os indicadores realmente relacionados com cada organização e suas peculiaridades e não nos forçar a escolher indicadores que não oferecem necessariamente informações importantes sobre a nossa organização.”

“A nosso ver, a formulação de instrumentos orçamentários e do QDB é demasiadamente complicada para ser compreendida por funcionários sem grau universitário pelo fato de implicar o preenchimento desses formulários pelos funcionários de alto nível dos donatários. Às vezes os instrumentos não são muito relevantes para o contexto em que trabalha o donatário.”

“Gostaríamos que o pessoal de avaliação/verificação visitasse não somente os locais de trabalho próximos mas também os remotos.”

“Os sistemas de avaliação por meio de indicadores (QDB) deveriam ser revisados minuciosamente. É **difícil adaptar** esses modelos a contextos culturais diferentes. A meu ver, é necessário socializar mais e analisar melhor os resultados dos processos, o que implica responsabilidade compartilhada.”

### Comentários de 2014

“O formato do relatório técnico poderia reunir de forma mais precisa as realizações e desafios durante os períodos abrangidos pelos relatórios. Os processos de monitoramento e acompanhamento poderiam ser melhorados, especialmente no tocante à clareza e utilização do QDB.”

“A diferença principal [entre a IAF e outros financiadores] é a metodologia de monitoramento. Nenhuma outra organização faz tantas visitas de monitoramento nem dispõe de uma **equipe multidisciplinar** para conversar sobre o projeto, suas ações e seus resultados. Nesse sentido, o QDB é também um diferenciador.”

“O apoio, verificação e processo de auditoria **ajudam as organizações a esclarecer suas metas** e avaliam suas realizações.”

“As datas de avaliação e auditorias não ocorrem em períodos razoáveis, havendo intervalos de mais de um ano entre as reuniões. Isso prejudica a identificação de



possíveis problemas no projeto da perspectiva da IAF e priva o donatário do contato com profissionais excelentes que podem fazer uma contribuição valiosa.”

“Acompanhamento sistemático dos indicadores financeiros e de desempenho.”

“O acompanhamento, avaliação, visitas *in loco*, auditorias contábeis – tudo isso **faz uma grande diferença** em comparação com outros.”

#### **Sugestões de 2014**

“Se houvesse um formato para a elaboração do relatório poderíamos ser mais pontuais e gastar menos tempo. Às vezes não sabemos se estamos apresentando informação suficiente.”

“Mais acompanhamento constante durante a elaboração do relatório e não esperar até a avaliação.” (*O destaque é nosso.*)



*Eduardo Baptista, Avaliador da IAF, tem Doutorado em Desenvolvimento Organizacional e Sociologia. É professor e pesquisador e trabalha há 30 anos em monitoramento e a avaliação de projetos. Sua experiência inclui trabalho em mais de 30 países em toda a América Latina e Caribe, bem como na África.*

Tabela 1. Conjunto de pontuação alta e baixa da IAF no GPR de 2014

Pergunta do GPR *	Pontuação da em 2014
<b>Pontuação alta</b>	
<b>100º percentil</b>	
Em que grau participar do processo de apresentação de relatórios/avaliação foi útil para reforçar a organização/o programa financiado pela doação?	6,00
<b>99º percentil</b>	
A Fundação fez uma visita <i>in loco</i> durante o período desta doação? * <sup>9</sup>	97% responderam sim
“Em que grau o pessoal da Fundação participou do desenvolvimento de sua proposta?”	5,38
Em que grau participar do processo de seleção da Fundação foi útil para reforçar a organização/o programa financiado pela doação?	6,01
Em que grau a Fundação ajudou a capacidade de sua organização de avaliar o progresso para a realização das metas da organização?	5,94
Em termos gerais, qual o grau de transparência a Fundação com sua organização?	6,28
Mediana de horas gastas pelos donatários no cumprimento dos requisitos do financiador durante o período da doação.*	240 horas <sup>10</sup> .
<b>98º percentil</b>	
Em que grau a Fundação ajudou a encontrar recursos da mídia social para interagir e intercambiar ideias com a Fundação?	5,47
Depois de enviar o seu relatório / avaliação, a Fundação ou o avaliador discutiu com o senhor/a senhora? *	90% responderam sim
Transparência sobre “quaisquer mudanças que afetem o financiamento que sua organização possa receber no futuro?”	5,95
A percentagem de donatários que indicaram terem recebido uma comunicação da Fundação depois de enviarem uma avaliação foi 90% tanto em 2011 como em 2014.	90% responderam sim
Em que grau a Fundação ajudou o senhor (a senhora) a encontrar recursos da mídia social para interagir e intercambiar ideias com a Fundação?	5,47
<b>95º-97º percentil</b>	
Impacto global da Fundação nos campos dos donatários	6,31
Em que grau a Fundação aproveita seus diversos recursos para ajudar sua organização a enfrentar seus desafios?	5,32
<b>90º – 94º percentil</b>	
“De modo geral, como o senhor (a senhora) classifica o impacto da Fundação na sua organização?”	6,52
Em que grau a Fundação ajudou o senhor (a senhora) a encontrar recursos da mídia social para aprender informação relevante aos campos ou comunidades em que o senhor (a senhora) trabalha?	5,60
Em que grau a Fundação está ciente dos desafios que sua organização está enfrentando?	5,72
[Qual é o grau de transparência da IAF] com relação às experiências da Fundação a respeito do que já tentou mas não funcionou nas doações concedidas anteriormente?	5,30
<b>Baixa pontuação</b>	
<b>40º percentil</b>	
Em termos gerais, qual o grau de franqueza com que a Fundação tratou o senhor (a senhora)?	6,48
<b>14º percentil</b>	
Em que grau a Fundação afetou a política pública em seu campo?	3,68

<sup>9</sup> Todas as questões utilizam as escalas Likert, exceto as assinaladas com um asterisco\*

<sup>10</sup> Os donatários afirmam também que o processo de apresentação de relatórios da IAF leva 17 horas por ano. A cifra de 240 horas inclui o processo de seleção.

## 2: Fundação Interamericana Metas, trabalho e seu processo de apresentação de relatórios

### 2.1 Contexto e antecedentes do trabalho da IAF

A IAF foi criada pelo Congresso dos EUA em 1969 com o objetivo de “melhorar a amizade e a compreensão no Hemisfério Ocidental, apoiando iniciativas de autoajuda para promover o desenvolvimento econômico e social, estimular e ajudar a participação eficaz e cada vez mais ampla das pessoas no processo de desenvolvimento, bem como incentivar a criação e o crescimento de instituições democráticas.”

A IAF financia o desenvolvimento de base em 20 países da América Latina e do Caribe. Desde 1972 já distribuiu mais de US\$ 700 milhões mediante 5.100 doações<sup>v</sup> a organizações que criam ou melhoram os meios pelos quais as comunidades se organizam para promover soluções a problemas prementes. Essas soluções em geral incluem, entre outras, condições de vida tangíveis e bem-estar econômico. A IAF tende a financiar organizações que envolvem as pessoas a que se destinam servir na formulação de projetos de desenvolvimento, produção e comercialização de bens ou prestação de serviços. Os donatários da IAF contribuem com recursos adicionais ou os mobilizam para o trabalho que a IAF financia: mais de US\$ 1 bilhão coletivamente. As doações da IAF são restritas e atendem às solicitações.

O orçamento total da IAF em 2014 era US\$29,5 milhões<sup>vi</sup>, dos quais US\$16,1 milhões<sup>vii</sup> (54,6%) foram desembolsados em doações (e auditorias das doações). A maior parte do orçamento da IAF provém do Congresso dos EUA (\$22,5 milhões em 2014) e inclui refluxos do Fundo Fiduciário de Progresso Social<sup>11</sup> (US\$ 5,7 milhões em 2014).

A IAF pode trabalhar com outras organizações governamentais, corporativas ou sem fins lucrativos para promover sua missão: por exemplo, Rede Interamericana de Fundações Corporativas e Ações de Desenvolvimento de Base (RedEAmérica) é uma “parceria do setor empresarial iniciada pela IAF para apoiar projetos de autoajuda no Hemisfério”.<sup>12</sup> De 2003 a 2015 o financiamento conjunto da colaboração com a RedEAmérica totalizou cerca de US\$ 18,5 milhões<sup>viii</sup>. A IAF também distribuiu fundos das C.S. Mott Foundation para projetos no México que “promovem a responsabilidade cívica e incentivam a filantropia para atender a necessidades”, os quais mais do que igualaram a contrapartida dos fundos da C.S. Mott Foundation com seus próprios fundos de doações.

### 2.2 Dimensão e natureza do financiamento da IAF

A IAF tem atualmente 260 doações ativas com um valor coletivo de US\$66 milhões<sup>x</sup> (o orçamento coletivo dos projetos financiados pela IAF é superior a esta cifra, porque os donatários contribuem com outros recursos ou os mobilizam para eles). Em 2014, por meio de 107 “ações de financiamento”, criou 64 novas doações e expandiu o financiamento a outras 43 organizações.<sup>xi</sup>

#### Montante das doações e da contrapartida dos donatários

As doações da IAF são, em média, de US\$ 225.000 e têm uma duração média de 3,8 anos<sup>xii</sup>.

Os donatários têm um orçamento médio de cerca de US\$ 100.000. A maioria (63%) não teve financiamento externo anterior de fundações: esta classificação é quase duas vezes a de outros financiadores internacionais sediados nos Estados Unidos.

**11 O Fundo Fiduciário de Progresso Social** foi criado no início da década de 1960 no Banco Interamericano de Desenvolvimento para proporcionar empréstimos a juros baixos a governos latino-americanos para projetos de desenvolvimento social.

12 Detalhes da parceria da RedEAmerica da IAF podem ser consultados no website:  
<http://www.iaf.gov/partners/corporate-/redeam-rica>.

[www.giving-evidence.com](http://www.giving-evidence.com)

A Tabela 2 mostra como as doações da IAF se comparam com as da 'coorte personalizada' de outros financiadores internacionais usadas pelo CEP como conjunto de comparação. Neste documento o termo "financiador mediano" refere-se à média de todos os financiadores constantes do banco de dados do GPR.

**Tabela 2. Concessão de doações da IAF comparadas ao conjunto de dados de todo o CEP e à Coorte Personalizada**

	IAF 2014	Financiador Mediano (global) <sup>xiii</sup>	Média da Coorte
Mediana do montante da	US\$ 225.000	US\$ 60.000	US\$ 180.000
Média da duração da doação	3,8 anos	2,1 anos	2,2 anos
Média do orçamento operacional da organização	\$ 100.000	\$ 1.400.000	\$ 1.600.000
Porcentagem de donatários pela	63%	29%	34%
Montante da doação com relação ao montante do	52%	3%	7%
Média do número de horas por ano gastas em monitoramento, apresentação	27 horas	7 horas	12 horas

#### Tipos de donatário

A IAF distingue três tipos de donatário:

- **“Organizações de base ou comunitárias”** – são as organizações mais locais. Tipicamente seus membros e dirigentes fazem parte das comunidades locais. São normalmente organizações de produtores ou outras associações de afiliados nas quais as decisões organizacionais são tomadas no nível da comunidade / do grupo. Essas organizações geralmente se identificam como cooperativas, associações comunitárias ou locais e grupos locais.
- **“Organizações de apoio de base”** – são organizações dedicadas a prestar assistência e desenvolver aptidões de indivíduos e organizações de base. A tomada de decisões é feita dentro da organização, às vezes em consulta com grupos “beneficiários”. Essas organizações geralmente se identificam como ONGs, grupos de apoio e grupos de apoio de base.
- **“Parceiros cofundadores”** – utilizam doações da IAF com os próprios fundos para financiar organizações e suas atividades. As decisões sobre financiamento de organizações são tomadas em conjunto com a IAF e os cofundadores. Essas organizações identificam-se principalmente como fundações ou ONGs.

#### Condições das doações

Todas as doações da IAF são restritas a determinados projetos. No entanto, a IAF é flexível e podem ser introduzidas modificações nos projetos durante o período da doação. Mudanças menores podem ser acordadas entre o donatário e os representantes da Fundação. Pequenas realocações de orçamentos existentes podem ser acordados po meio de cartas oficiais. Realocações mais importantes ou mudanças no orçamento e componentes dos projetos (p.ex., acrescentar algo novo ao projeto que implique mais financiamento) requerem emendas ao Convênio de Doação. Segundo consta, essas emendas ocorrem bastante rapidamente e são comuns. No banco de dados das doações da IAF usadas neste estudo 53% das doações recentes e ativas foram emendadas, em média 3,3 vezes cada.

As organizações que solicitam doações da IAF devem contribuir com recursos para os projetos que desejam que sejam financiados. Em 2014 os donatários destinaram US\$ 1,33 por cada US\$ 1,00 contribuído pela IAF. <sup>xiv</sup>



## 2.3 Processo de contato intenso

Os processos de seleção apresentação de relatórios da IAF requerem um número inusitadamente alto de visitas da Fundação. Durante o processo de seleção os candidatos mais fortes recebem pelo menos uma visita antes de se fazer um compromisso de concessão da doação. Uma vez feito esse compromisso, os donatários recebem uma visita do pessoal da Fundação durante uma reunião de orientação (e depois anualmente também), além de outras visitas de avaliadores e auditores. Estes avaliam em conjunto a capacidade de gestão e recomendam treinamento.

### Processo de seleção de donatários da IAF

O processo de seleção da IAF é árduo. Os candidatos bem-sucedidos gastam, em média, 100 horas no processo de seleção, ou seja, cinco vezes o que os donatários gastam no caso de um financiador médio e a metade da média gasta pelos donatários no processo de seleção da coorte personalizada<sup>xv</sup>. É interessante notar que, segundo indicam solicitantes aprovados, esse processo ajudou o fortalecimento de suas organizações. Não analisamos o processo de seleção, mas, a nosso ver, a maior parte desse trabalho consiste em formular a proposta e a extensão do processo está relacionada com o fato de muitos candidatos estarem solicitando fundos externos pela primeira vez.

A IAF aceita propostas a qualquer momento. As visitas feitas pelo pessoal da Fundação aos solicitantes, objetos de séria consideração, destinam-se a verificar, entre outros elementos, se a organização está bem enraizada na comunidade, ter uma ideia das pessoas envolvidas e avaliar se o projeto proposto funcionará e se haverá o benefício previsto.

A IAF financia cerca de 15% das solicitações que recebe<sup>xvi</sup>.

### Depois da concessão da doação

Uma vez decidida a doação, há uma “reunião de orientação” entre o donatário e o pessoal da IAF, avaliadores e auditores, bem como visitas separadas de avaliadores e auditores no prazo de 45 dias. Portanto, mesmo nos primeiros dois meses da doação, o pessoal da IAF já tinha visitado os novos donatários três vezes: uma vez no processo de seleção, outra na reunião de orientação e a terceira por meio dos avaliadores. O auditor também visita com frequência. (Processo detalhado abaixo).

### Custo do processo de apresentação de relatórios

A “Avaliação e Outras Atividades Programáticas” da IAF em 2014 custaram US\$ 4,5 milhões, ou seja, 8% do orçamento total de US\$ 29,5 milhões<sup>xvii</sup>. Este custo inclui avaliadores, os quais coletivamente custam US\$ 1,1 milhão<sup>xviii</sup>. O processo de apresentação de relatórios como tal custa cerca de 5% do orçamento da IAF; o processo de auditoria cerca de outros 3%<sup>xix</sup>.

O processo de apresentação de relatórios é árduo para os donatários: conforme consta da Tabela 2, os donatários da IAF dizem que lhes toma quase quatro vezes o tempo médio de um processo de apresentação de relatórios da Fundação, cerca de 27 horas por ano em média.



*Membros de uma organização donatária Em Belize registram os resultados de uma colheita de frutos do cacau.*



---

## 2.4 O processo de apresentação de relatórios

### Pessoas envolvidas

O processo de apresentação de relatórios / avaliação envolve várias pessoas: Representantes da Fundação, ligações no país e avaliadores, bem como pessoal da Equipe de Avaliação sediada em Washington D.C. Os donatários percebem claramente a auditoria financeira como parte do processo de apresentação de relatórios e que envolve auditores nacionais.

Os *Representantes da Fundação* (RF) são funcionários da IAF em Washington, D.C. que supervisionam e gerenciam as doações da IAF para conjuntos específicos de países. Representam a IAF em coordenação com contratantes de Ligação Local e Apoio Administrativo (ver abaixo). Os 11 RFs revisam as propostas, visitam os candidatos e apresentam as solicitações consideradas adequadas à Administração da IAF para as decisões finais. Supervisionam também os processos administrativos das doações e assessoram os donatários quando necessário, supervisionando seu desempenho e contribuindo para os relatórios sobre desempenho da Fundação ao Congresso dos EUA.

Os Serviços de Ligação Local e Assessoramento (SLLA), também chamados Ligações no País são contratados pela Fundação no país. São o principal contato dos Representantes da Fundação e suas responsabilidades principais incluem monitoramento dos projetos financiados e prestação de assistência técnica. As Ligações no País também informam os donatários sobre os processos e regulamentações da IAF, facilitam a comunicação entre os donatários e a IAF e ajudam na elaboração de um cronograma de visitas do RF, Avaliador e Auditor aos donatários. Informam a IAF sobre quaisquer necessidades imprevistas de geração de capacidades dos donatários e coordenam o atendimento dessas necessidades. Há 16 SLLAs ativos em 20 países em que opera a IAF. O Chile, Uruguai e Argentina compartilham uma Ligação no País, o mesmo sucedendo com a Guatemala e Belize. No momento não há SLLA na Venezuela.

O Escritório de Avaliação na sede da IAF tem três funcionários que coordenam o processo de avaliação. Supervisiona o uso do Quadro de Desenvolvimento de Base (detalhado abaixo), o qual oferece aos donatários uma ampla série de indicadores para monitorar o progresso dos resultados da doação e coordena o trabalho dos Avaliadores.

Os Avaliadores, dos quais há 25 – anteriormente chamados Verificadores de Dados – são experientes em desenvolvimento comunitário, são contratados no país e alguns cuidam de dois países<sup>13</sup>. Os Avaliadores ajudam os donatários em três oportunidades: no início da doação, quando os donatários precisam escolher os indicadores e estabelecer linhas de base (isso ocorre na reunião de orientação); durante o período da doação, quando os Avaliadores visitam os donatários duas vezes por ano para verificar os dados indicados por eles; e no final da doação, quando os Avaliadores quando os Avaliadores elaboram com os donatários uma versão preliminar da “história do projeto” que resume os resultados da doação e o contexto no qual esses resultados foram produzidos. Os Avaliadores desempenham um papel-chave em assessorar os donatários na execução do projeto. Com frequência recomendam às Ligações no País tipos de assistência não monetária de que necessitam os donatários.

Os **donatários** também são parte importante deste processo. Conforme indicado abaixo, eles mantêm os registros e organizam a informação a ser enviada à IAF. Em muitos casos os donatários criam processos para coleta e envio desses dados.

---

<sup>13</sup> A Argentina e o Chile compartilham um Avaliador, ocorrendo o mesmo com a Jamaica e a República Dominicana; Guatemala e Belize; e Uruguai e Paraguai. O México, Brasil, Colômbia e Argentina têm mais de um Avaliador.



**Figura 2. O Processo de avaliação e apresentação de relatórios da Fundação Interamericana**

Processo de solicitação /		Durante o período da doação			Após a doação	
Recebimento e revisão da proposta	Visita de pré-aprovação aos donatários	Reunião de orientação pós-aprovação	Verificação semianual de dados	Versão preliminar da "História do Projeto"	Revisão, análise e agregação de dados	Avaliação ex-post de tópicos de interesse especial, p. ex., jovens, participação

### Fases do processo de apresentação de relatórios

Durante o processo de seleção os candidatos definem os objetivos do projeto e os resultados que a adoção produziria. Com outras palavras, uma certa ideia de avaliação já estava em andamento antes da primeira reunião entre a Fundação e os candidatos vencedores. No entanto, a IAF considera a reunião de orientação como o início do processo de apresentação de relatórios.

1. Participam da reunião de orientação um Representante da Fundação, o Oficial de Ligação no País, avaliadores, auditores e o donatário. O propósito é explicar aos donatários como funciona a IAF (questões administrativas, quem deve ser contatado e quando) e como a IAF espera que os donatários comuniquem o progresso e os resultados da doação. Os avaliadores explicam a avaliação / o processo de apresentação de relatórios e avaliam o contexto e a capacidade do donatário de coletar dados, instruem sobre possíveis métodos de fazer isso e determinam as linhas de base dos indicadores escolhidos.
2. No prazo de 45 dias após a reunião de orientação, os avaliadores visitam os novos donatários e discutem quaisquer preocupações ou questões específicas sobre o processo de apresentação de relatórios e o Quadro de Desenvolvimento de Base (QDB). Os avaliadores também usam essa visita para avaliar os processos de coleta de dados. Durante essa visita – a segunda dos avaliadores aos novos donatários – os avaliadores instalam os softwares do QDB (em Excel) nos computadores dos donatários e lhes recordam a data prevista de seu primeiro relatório semianual sobre o QDB.
3. Os donatários coletam dados sobre os indicadores acordados e armazenam a informação nos arquivos em Excel. Fazem isso duas vezes por ano e enviam seus relatórios aos Representantes da Fundação, Oficiais de Ligação no País e avaliadores.
4. Os avaliadores visitam os donatários para revisar o relatório sobre o QDB e verificar os dados. Fazem isso revisando arquivos, inspecionando fisicamente ou falando com as pessoas que os donatários indicaram como beneficiários de seu trabalho e serviço. Por exemplo, capacitação em determinada aptidão que os tornará agricultoras mais eficientes.
5. Se os avaliadores encontrarem quaisquer diferenças entre os relatórios dos donatários e os dados que eles obtêm, os donatários deverão apresentar novamente seu relatório. Caso contrário, os avaliadores acrescentam relatos narrativos sobre o contexto do projeto e a natureza dos dados coletados. De acordo com os comentários constantes do Relatório sobre Percepção dos Donatários (GPR), e nossas entrevistas, algumas vezes os donatários veem esse relatório e às vezes não e com frequência gostariam de vê-lo. Os avaliadores enviam os relatórios preenchidos sobre o QDB aos Representantes da Fundação, aos Oficiais de Ligação no País e ao Oficial de Avaliação.
6. Notificam as Oficiais de Ligação no País a respeito de quaisquer necessidades imprevistas que os donatários possam ter.
7. Os itens 3, 4 e 5 desta lista repetem-se em toda a doação.
8. “No final do projeto o parceiro donatário prepara uma narrativa detalhando a formulação, implementação, resultados, metas alcançadas, sustentabilidade prevista e impacto. A narrativa identifica o que funcionou, o que não funcionou e por quê e inclui lições-chave e comentários. Os verificadores de dados revisam o histórico do projeto e incluem a própria avaliação do grau em que os projetos tiveram êxito na realização de seus objetivos de desenvolvimento<sup>xx</sup>.”



9. Os dados coligidos por meio desse processo de avaliação são agregados pelo Escritório de Avaliação e publicados nos relatórios anuais sobre resultados, bem como nos Relatórios sobre Desempenho e e Responsabilização (PAR) enviados ao Escritório de Gestão e Orçamento dos Estados Unidos.
10. Avaliações *ex-post*. “Cinco anos após a conclusão, escolhe-se um subconjunto de projetos para uma avaliação *ex-post* de seu impacto duradouro sobre as comunidades. A IAF retorna aos locais dos projetos para se reunir com ex-donatários parceiros, e entrevistar beneficiários, bem como coletar e analisar dados sobre os mesmos indicadores registrados como dados de linha de base antes do desembolso inicial e em intervalos de seis meses durante o período de financiamento da IAF. O Escritório de Avaliação das IAF prepara relatórios detalhados e posta resumos executivos no website da IAF<sup>xxi</sup>.”

### **Quadro de Desenvolvimento de Base**

O Quadro de Desenvolvimento de Base (QDB) foi desenvolvido pela IAF para facilitar a avaliação e a apresentação de relatórios das doações das IAF. Mede resultados tangíveis e intangíveis em três níveis aos quais atribui peso igual: indivíduos, organizações e comunidades. Os donatários escolhem em um menu de indicadores de cada um dos seis tipos (a lista completa consta do Apêndice 1).

### **Como são usados o QDB e os dados resultantes**

Como foi mencionado, a seleção de indicadores não é imposta aos donatários: são os próprios donatários (com os respectivos Representantes e Avaliadores da Fundação) que escolhem os indicadores mais apropriados a seu projeto, capacidades organizacionais e circunstâncias. Esses critérios orientam a seleção de indicadores: relevância aos objetivos do projeto; capacidade técnica dos donatários de gerenciar dados coligidos; e resultados financeiros dos donatários para coligir informação válida sobre os resultados da doação. São criados novos indicadores quando um projeto tem objetivos e atividades não incluídos nos indicadores existentes. Se o projeto ou as circunstâncias mudarem de forma significativa, o donatário pode pedir para mudar os indicadores que utiliza – esses pedidos são normalmente aprovados. Em média, os donatários da IAF utilizam cerca de cinco indicadores (a média foi 4,9 em 2011 e 5,2 em 2014).

A Figura 3 (abaixo) mostra a frequência com que os indicadores foram usados em 2011 e 2014. Os indicadores mais comumente usados referem-se ao seguinte: aquisição e uso de novas aptidões; divulgação de novas leis; renda dos beneficiárias gerada por atividades financiadas pela IAF; recursos mobilizados de outras instituições; e relações criadas para promover os objetivos dos donatários.

Os níveis referentes ao indivíduo e à organização foram muito mais usados do que os relacionados com a sociedade. No total 55% dos indicadores usados em 2011-2014 referem-se aos resultados no nível individual; 43% aos resultados no nível organizacional; e apenas 2% aos resultados no nível da sociedade.

Os donatários parecem considerar muito úteis os indicadores do QDB: no GPR de 2014 os donatários expressaram concordância com declarações tais como “O QDB é útil para minha organização” (a pontuação média da IAF em uma escala de 1 a 7 foi 5,49). Naquele ano os donatários concordaram mais do que discordaram a respeito da declaração “Minha organização continua a usar o QDB para projetos não financiados pela Fundação” (a pontuação média da IAF foi 4,3 em uma escala de 1 a 7).



*Em Veyon, Haiti, os membros da comunidade da Organizasyon Kominotè Fanm Veyon [(OKFV) Organização Comunitária das Mulheres de Veyon] reúnem-se no local da construção de um novo depósito da colheita de legumes que estão construindo com apoio da IAF.*

[www.giving-evidence.com](http://www.giving-evidence.com)

Figura 3. Frequência do uso de diversos indicadores do QDB por donatários parceiros da IAF, 2011 e 2014



## 3. Constatações

### 3.1 Com base nos GPRs de outros financiadores

Talvez as percepções de outros financiadores possam ajudar a explicar os resultados da IAF. Para pesquisar examinamos duas fundações que também tiveram alta pontuação no GPR no tocante à ajuda aos donatários: a S.H. Cowell Foundation e a Richard M. Fairbanks Foundation. Ambas fazem doações internamente nos Estados Unidos. Mais detalhes sobre seu trabalho e constatações do GPR constam do Anexo 2.

**Tabela 3. Resultados do GPR de outros financiadores à pergunta: “Em que grau o processo de apresentação de relatórios e avaliação da fundação ajudou a fortalecer a organização / o projeto financiada(o)?”**

S.H. Cowell Foundation, 2011	5,5
Richard M. Fairbanks Foundation, 2009	5,4

Estes exemplos implicam que os donatários atribuem valor aos processos de apresentação de relatórios caracterizados pelo seguinte:

- Colaboração entre o donatário e o financiador na elaboração dos relatórios;
- Determinação de metas realistas e autodeterminadas;
- Contato frequente e direto (ou seja, pessoal) entre o donatário e o financiador.

Esses resultados apoiam a noção de que as organizações dos donatários têm em apreço o contato humano no atendimento dos requisitos do financiador. Além disso, os resultados desses GPRs sugerem que os donatários consideram os processos de “contato intenso” como úteis, independentemente do tamanho do donatário e do tipo de avaliação requerido.

Por exemplo, a S.H. Cowell Foundation trabalha “colaborativamente” com os donatários para assegurar exatidão e prontidão. De acordo com seu GPR de 2011, 91% dos donatários da Cowell Foundation indicam terem contactado os respectivos encarregados de programas periodicamente durante alguns meses. Como a IAF, a S.H. Cowell Foundation trabalha com organizações antes de comprometer-se a um financiamento, a fim de assegurar que os solicitantes bem-sucedidos tenham resultados realistas das doações e disponham dos mecanismos adequados para medir os resultados<sup>6</sup>.

A Richard M. Fairbanks Foundation enfoca a avaliação de forma diferente, caracterizada pelo fato de os donatários decidirem o que reportar e como, cabendo à fundação fazer recomendações mínimas a respeito dos três tipos de relatório que os donatários precisam enviar. Esta fundação notou uma melhoria significativa na utilidade percebida pelos donatários a respeito dos processos de apresentação de relatórios e avaliação no período de 2005 a 2009, durante o qual os donatários indicaram um aumento nas conversas telefônicas, visitas in loco e conversas “em pessoa” com a fundação. Nesse período os donatários também aumentaram o volume de dados comunicados<sup>6</sup>.

Embora o sistema de avaliação e apresentação de relatórios seja mais “flexível” do que o da S.H. Cowell Foundation e da IAF, os donatários consideram os processos mais “úteis para o fortalecimento do donatário” quando aumentou seu contato com o financiador.



### 3.2 Com base em nossas entrevistas e pesquisas

Foi evidente que os donatários da IAF consideram o processo de apresentação de relatórios como sustentador e útil – nenhum donatário indicou que percebiam policiamento ou críticas posteriores por parte da IAF a seu respeito. Houve poucas implicações que se tratava de um peso ou imposição – o que certamente se ouve com frequência a respeito dos processos de apresentação de relatórios de outros financiadores.

Pelo contrário, ouvimos muitos comentários sobre os **quatro benefícios para os donatários provenientes dos processo de avaliação e apresentação de relatórios da IAF:**

- **Dados:** O processo da IAF força / ajuda as organizações dos donatários a coligirem dados sobre suas atividades e desempenho. Até então alguns não tinham tais dados, de forma que o processo da IAF lhes “proporcionou” alguns e outros agora dispõem de dados melhores e mais abrangentes do que tinham antes.
- **Capacidade:** os donatários aprendem a coligir, gerenciar, interpretar, apresentar e utilizar dados. Isso é particularmente importante para as organizações com aptidões menos desenvolvidas em gestão e análise e que anteriormente não tinham coligido nenhum dado.
- **Confiança / coragem:** em sua capacidade de coligir dados e no fato de seus dados serem exatos e completos. Alguns donatários consideram isso útil no seu trato com outras organizações, tais como outros financiadores.
- **Credibilidade:** a respeito de seus beneficiários / comunidades e outras organizações. Termos como ‘responsabilização’ e ‘transparência’ são usados com frequência.

Portanto, parece que o processo de apresentação de relatórios da IAF pode ser utilmente considerado como um programa de geração de capacidades, como parte da própria intervenção da IAF.

As duas citações seguintes, provenientes de grupos não de base sobre os avaliadores da IAF captam grande parte do que ouvimos:

*Seu papel não é encontrar erros. Está aqui para ajudar-nos a ficarmos mais fortes e melhorar. Essa é a filosofia da IAF.*

[No tocante ao fato de o avaliador participar dos workshops com a comunidade]: *Muitas vezes ocorre o fato de os beneficiários se sentirem intimidados pela presença de um financiador, mas neste caso há muita confiança.*



Após o terremoto no Haiti em 2010, a IAF trabalhou com a Haitian Partners for Christian Development (Parceiros Haitiano para o Desenvolvimento Cristão) na restauração de operações de projetos de energia solar em comunidades marginalizadas. Na foto três homens medem a produção de energia de um painel solar.

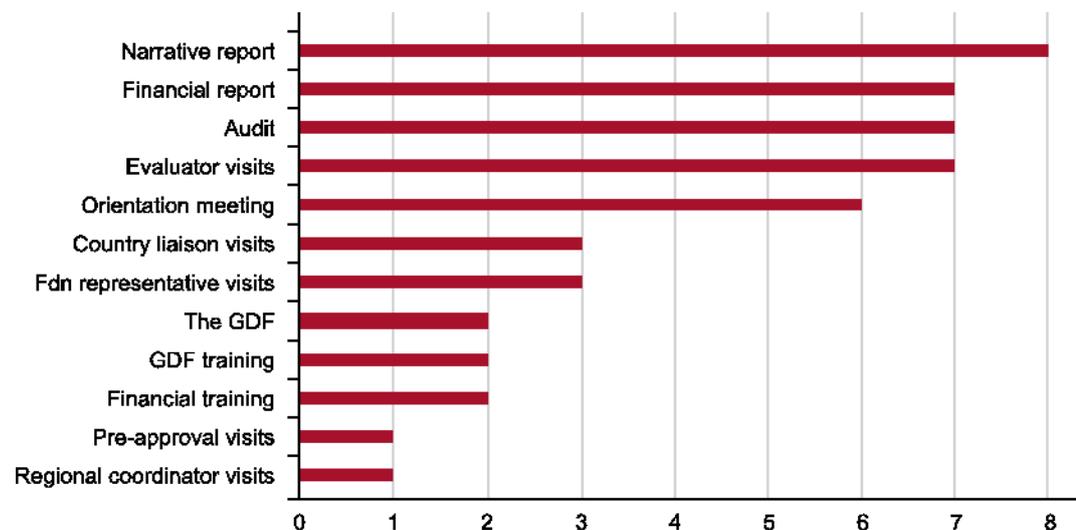


### O que os donatários da IAF falam quando conversam sobre os processos de apresentação de relatórios da IAF

Com base na experiência adquirida em outras partes, sugerimos uma hipótese de que as opiniões dos donatários a respeito do que recebem da IAF nos processos de apresentação de relatórios podem diferir da opinião da IAF sobre o que ela proporciona. Neste sentido, no início de cada reunião pedimos aos donatários que fizessem uma lista das atividades que, a seu ver, constituíam o processo de apresentação de relatórios da IAF. Sugerir essa lista espontânea era importante, porque indica a que os donatários se referem quando dizem (como ocorreu na pergunta do GPR que motivou este estudo) que o processo de apresentação de relatórios da IAF ajuda o fortalecimento de sua organização.

Na realidade, o caso não foi bem assim: **as listas dos donatários sobre os componentes do processo coincidiram em grande parte com as descritas pelo pessoal da IAF e constantes dos documentos.** No entanto, muitos donatários mencionaram **auditorias e relatórios financeiros como parte do processo de apresentação de relatórios e, como veremos mais adiante, atribuem** valor considerável a eles. Figura 4. Elementos do processo de apresentação de relatórios, mencionados pelos donatários durante as entrevistas abaixo, mostram o número de donatários que mencionaram cada componente em sua lista espontânea. É interessante notar que **nenhum componente foi mencionado universalmente.** O Quadro de Desenvolvimento de Base como tal foi mencionado apenas duas vezes.

**Figura 4. Elementos do processo de apresentação de relatórios mencionados pelos donatários durante as entrevistas**



Além disso, o processo descrito pelos donatários correspondia de forma bastante exata a descrição da IAF, ou seja, a maioria dos donatários mencionou a visita bianual dos avaliadores, embora um ex-donatário tivesse mencionado que se lembrava de relatórios trimestrais. Essa correspondência não deveria surpreender, mas surpreende, dado o número de financiadores. Um ou dois donatários mencionaram visitas menos frequentes, embora normalmente isso fosse devido a certo fator exógeno explicável, por exemplo, considerações de segurança. Dois donatários mencionaram que o avaliador fica com eles dois ou três dias em cada visita. Outro afirmou que não tinham tido **auditoria financeira há mais de dois anos.**

### Valor que os donatários atribuem aos diversos componentes do processo de apresentação de relatórios

Uma vez estabelecidos os componentes que, segundo os donatários, abrangem o processo de apresentação de relatórios da IAF, estávamos então interessados no valor relativo que atribuem a cada componente. Para isso pediu-se aos entrevistados para participarem de dois 'jogos' nos quais tinham de alocar recursos entre os componentes. Esta técnica é uma variante da análise conjugada e seu poder está em forçar os entrevistados a fazer escolhas, as quais são expressas muito mais claramente do que simplesmente por meio de uma discussão.

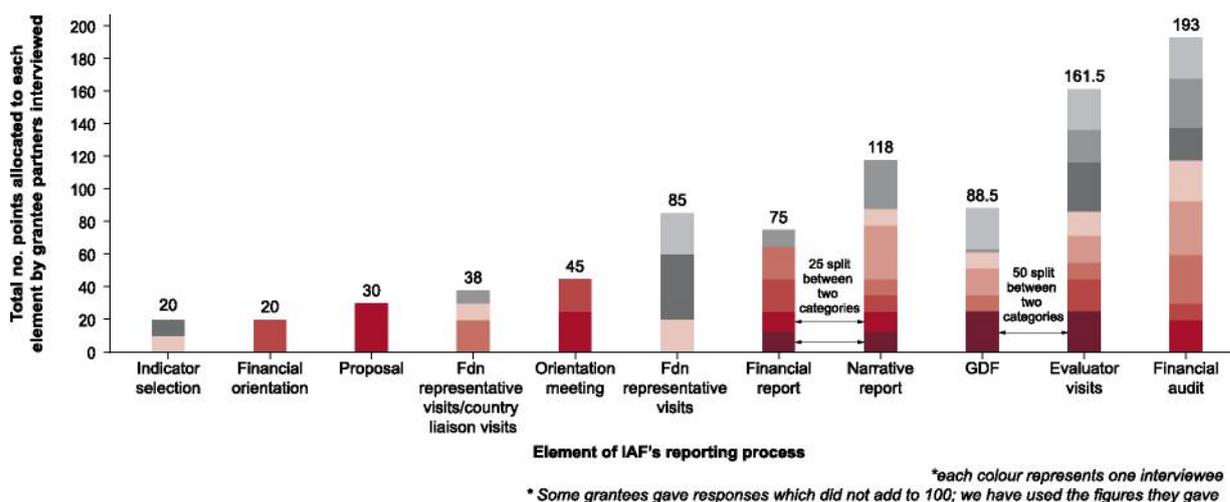


### Valor relativo dos diversos componentes

No primeiro jogo cada donatário entrevistado ‘recebeu’ 100 pontos para alocar aos diversos componentes do processo de apresentação de relatórios da IAF de acordo com o valor que percebiam nele. Portanto, no total ‘demos’ 900 pontos. O gráfico abaixo mostra como os nove donatários alocaram 900 pontos.

(Neste gráfico designa-se a cada donatário uma única cor. Como o tamanho da amostragem é muito pequeno, não dividimos os tipos de donatário. O que alguns donatários mencionaram como ‘seleção de indicadores’ pode ser o que outros significavam ao citar o QDB. Portanto, essas duas barras podem utilmente ser consideradas em conjunto.)

Figura 5. Alocação de pontos no exercício de 100 pontos nas entrevistas da IAF



Sem dúvida, o componente mais valioso é a auditoria financeira (para nossa surpresa), recebendo um quinto do valor total. Todos os entrevistados atribuíram valor à auditoria financeira, exceto um. O donatário que não atribuiu nenhum ponto à auditoria financeira era uma organização grande, com muitos funcionários, muitos locais e muitos financiadores (e provavelmente também um processo de auditoria financeira antes de trabalhar com a IAF).

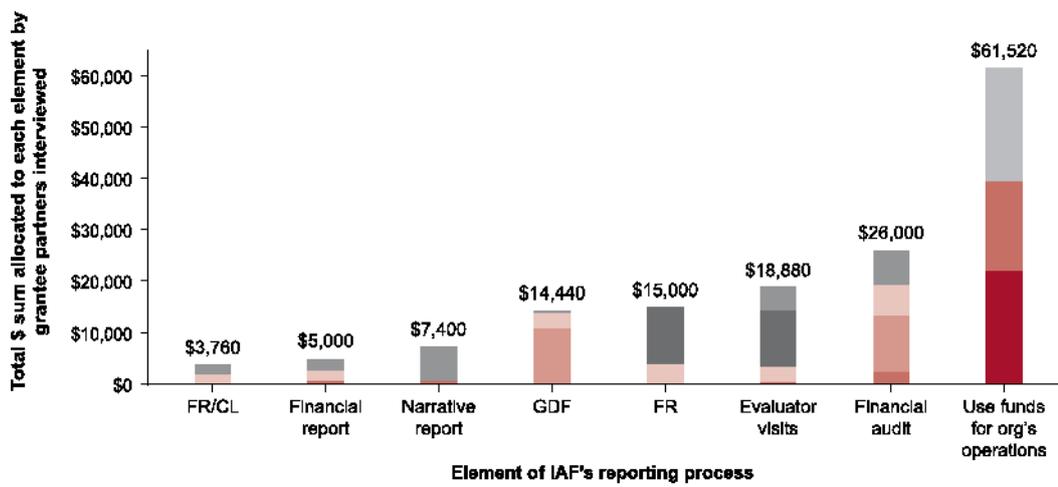


Os tubérculos são elemento fundamental na dieta dos centro-americanos. A IAF tem trabalhado com muitos produtores na Nicarágua ajudando-os a se organizar melhor e acessar mercados internacionais. Aqui um grupo de pessoas trabalham na planta de processamento de Malanga, construída e operada pela Aldea Global, parceiro donatário da IAF.

### Valor absoluto dos diversos componentes

O segundo jogo procurou examinar como os donatários valorizam o processo de apresentação de relatórios da IAF com relação ao dinheiro que empregam. Os entrevistados 'receberam' uma doação fictícia de US\$ 22.000 pela duração da doação e, em vez de 'serem encarregados' do processo de apresentação de relatórios, poderiam ou 'comprar de volta' componentes do processo de apresentação de relatórios ou poderiam manter parte do dinheiro para seus programas. Dos nove donatários entrevistados um se recusou a participar deste jogo e outro simplesmente indicou os componentes que 'compraria', mas sem especificar cifras. Portanto, no total 'demos' 7 x US\$ 22.000 (= US\$154.000). O gráfico mostra como os sete donatários alocaram esse montante<sup>14</sup>.

**Figura 6. Alocação dos dólares, por parte dos donatários, no exercício de US\$ 22.000**



*\*each colour represents one interviewee  
\*one interviewee did not do the exercise, but did say that they would not spend \$22k on the reporting process (their grant was only ~\$120k)*

Dois donatários decidiram guardar todo o dinheiro para seu trabalho. Eram ambas organizações de segundo nível que, no restante de suas entrevistas, pareciam ser organizações bastante sofisticadas que já dispunham de sistemas de monitoramento. Já tinham dados, capacidade de gerenciá-los, confiança nessa ação e, portanto, credibilidade (ou seja, os quatro fatores que o processo de apresentação de relatórios da IAF pode trazer) e, portanto, valorizam menos o apoio não financeiro da IAF.

Um terceiro donatário decidiu guardar a maior parte do dinheiro (US\$ 17.500). Em contraste, era uma organização de base, a menor organização do estudo e que recebia a menor doação da IAF entre os entrevistados de nossa amostragem. Portanto, é compreensível que fosse difícil para ela 'aplicar' o dinheiro na 'compra' de partes do processo de apresentação de relatórios.

Alguns donatários tiveram dificuldades com as cifras deste exercício. Um somente podia participar se os montantes (hipotéticos) fossem convertidos em sua própria moeda. Outro considerava que uma visita de um Representante da IAF poderia custar apenas US\$ 200, muito abaixo do custo real de todos os itens da visita. Vários precisaram de ajuda para assegurar que sua alocação cobrisse o total distribuído.

Deixando de lado este elemento, a auditoria financeira novamente é o componente mais valorizado. Coletivamente as visitas são valorizadas em alto grau (se combinarmos as visitas dos avaliadores, dos Representantes da Fundação e das Ligações no País).

<sup>14</sup> Alguns entrevistados tiveram dificuldades com números Usamos os números que eles nos deram.



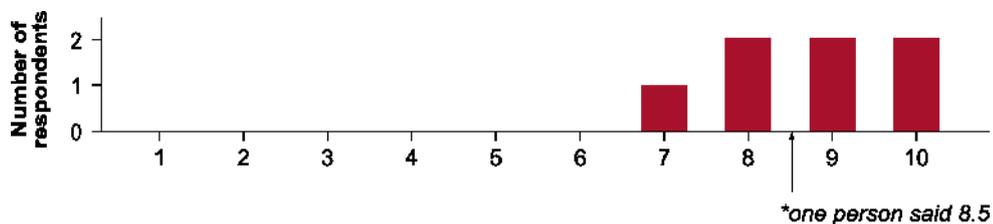
Vamos agora examinar os quatro benefícios principais citados, provenientes do processo de apresentação de relatórios da IAF e comentários representativos de muitos que ouvimos a respeito de cada um.

### Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 1. Dados

Perguntamos a cada donatário: em uma escala de 1 a 10 em que grau os dados comunicados à IAF são valiosos para sua organização? O gráfico abaixo mostra claramente que representam um alto valor. (Cumpra observar que não especificamos a que dados isso se refere: os gráficos acima sugerem que essas respostas podem perfeitamente se referir a dados da auditoria financeira.)

**Figura 7. Valor dos dados coligidos para as organizações donatárias.**

**On a scale of 1 to 10 how valuable to your organization are the data you collect?**



Conforme mencionado, alguns donatários não tinham esses dados antes e muitos donatários mencionaram que a IAF insistiu com eles para chegarem a um acordo sobre coligir dados, por exemplo:

*Antes **continuaríamos sem coligir esses dados**. Não considerávamos isso algo importante. Mas hoje, sim, faríamos isso independentemente de um requisito do financiador.* (grupo de base)

*Não guardamos dados da renda referentes a [grupo específico na comunidade]. Não sabíamos Coligir coligir essa informação, mas o avaliador nos explicou como fazer isso.* (grupo de base)

Os dados são valiosos de muitas formas, inclusive mudando o curso de ação e ganhando visibilidade daquilo que seu trabalho realmente pode fazer:

*Um dos objetivos era trabalhar com produtores de legumes. Quando fizemos a avaliação, percebemos que não era viável a comercialização de produtos de legumes na forma como a estávamos promovendo. Decidimos então adotar o curso de ação correto e mudar a orientação da intervenção.* (grupo de base)

*Antes de trabalhar com a IAF **não compreendíamos** que na realidade tínhamos um impacto direto sobre mais pessoas além de nossos beneficiários e não os estávamos contando.* (grupo de base)

### Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 2. Geração de capacidades

*Estamos envolvidos em nossas atividades diárias e não podemos parar nem para pensar. Este processo nos proporciona um **momento para refletir** sobre nosso trabalho.* (grupo de base)

*Ajuda-nos a ver o progresso de nosso projeto. Nós o utilizamos para a tomada de decisões e para identificar o que precisa ser melhorado. São **indicadores de coisas que não tínhamos identificado** por nós mesmos.* (grupo de base)

*Eles nos mostraram como poderia ser algo parecido e como poderia ser feito. Eu não lhes atribuiria todo o mérito, mas foram sem dúvida alguma um elemento que contribuiu. (grupo não de base)*

*Ela [uma avaliadora] mostra exemplos de outras organizações, p.ex., de outros grupos de poupança de outras regiões. Ficamos surpresos ao saber que havia organizações sem nenhum atraso nos pagamentos. Ela nos disse que isso era possível. Ela nos ajudou a rever nosso trabalho, mostrando que as pessoas estavam assumindo dívidas demais porque havia muito microcrédito disponível. (grupo de base)*

*A IAF está facilitando fazer intercâmbios com outros donatários e aprender deles. Isso é muito útil. (grupo de base)*

*Implica responsabilização e leva a melhorar. (grupo de base)*

*[Auditoria]: Exige esforço e é minucioso. Isso nos ajuda porque os auditores se preocupam em que tenhamos a documentação necessária. Isso reforça nossos sistemas administrativos. (grupo não de base)*

*Conseguimos sistematizar nossa informação e nossos dados. É uma forma que nos permite avaliar nosso trabalho como organização social. Tem fortalecido as capacidades de nosso pessoal. (grupo não de base)*

Há claramente alguns donatários que têm dificuldades com números segundo ficou evidenciado no 'jogos' numéricos.

Há também histórias sobre IAF ensinando donatários a usar e interpretar dados, por exemplo, uma pessoa que frequenta dois cursos não pode ser contada duas vezes como duas pessoas e como o número de pessoas 'empoderadas' por um curso não pode ser o mesmo que o número de pessoas que fizeram esse curso: essa 'contagem quimérica' é comum entre grupos que começam a manusear dados.

Vários donatários mencionaram o uso dos indicadores do QDB em projetos não financiados pela IAF e/ou depois de terminado o trabalho financiado pela IAF.

*É muito útil, porque assim sistematizamos os dados / informação sobre o projeto. Nós também adotamos no nível institucional e já discutimos com o avaliador sobre como usá-lo em outros projetos também. (grupo de base)*

*Nós também aplicamos as recomendações da IAF a todos os nossos projetos. Isso nos ajuda a melhorar nossos sistemas administrativos. Quando o projeto terminar nós continuaremos a adotar essas práticas... (grupo não de base)*

*Até recomendamos o processo a outras organizações. Achamos que é uma ferramenta muito boa para o monitoramento tanto quantitativo como qualitativo. (grupo não de base)*

*Não usamos [a ferramenta] só porque é um requisito da IAF. (grupo não de base)*

O apoio à geração de capacidades é quase invariavelmente confinado ao tratamento de dados e não na realização dos projetos:

*Recebemos assessoramento no modo de apresentar os dados e escrever a narrativa. Ele também nos orientou sobre a forma de sistematizar a informação. Ele não faz recomendações sobre a execução do projeto. (grupo de base)*

Alguns grupos básicos e somente um grupo não básico entrevistados tinham em funcionamento sistemas de dados / apresentação de relatórios e, portanto, viram menos valor na intervenção da IAF. O único grupo não básico que não mencionou dispor de um sistema de monitoramento e avaliação indicou que tinha um protocolo de auditoria interna. Pareceu evidente que os donatários mais sofisticados no tocante ao uso de dados tinham o apoio da IAF em menor consideração do que aqueles que estavam iniciando a jornada de aprendizagem:

[Auditoria anual]: *Nóa [já] tínhamos nosso protocolo de auditoria interna. Portanto, não foi muito útil.* (grupo não de base)

[Em resposta ao exercício dos US\$ 22.000] *Nós somos uma organização com capacidades estabelecidas. Nós estaríamos interessados em usar o dinheiro em outras atividades, uma vez que já estabelecemos internamente a capacidade de monitoramento e avaliação. Mas provavelmente as organizações de base não possam fazer da mesma forma. Para outras organizações que não são nem grandes [nem sofisticadas] é vital receberem esse investimento essa orientação, uma vez que é arriscado não dispor de sistemas de controle em funcionamento.* (grupo de base)

*Já estávamos coligindo dados semelhantes antes de nosso relacionamento com a IAF.* (grupo não de base)

*Embora o Representante da Fundação tenha sido muito respeitoso, eu acho que eles não têm em funcionamento os sistemas para trabalhar com uma organização intermediária mais 'avançada' que não precise de tanto monitoramento. Não somos comparáveis com organizações que não dispõem de sistemas de controle interno em funcionamento. Em nosso caso seria mais adequado ter menor frequência de apresentação de relatórios e mais diálogo.* (grupo não de base)

*Há indicadores e dados que temos a nosso dispor. Os indicadores do QDB são alguns dos indicadores que utilizamos, mas não são os únicos. Nós temos o nosso próprio sistema de monitoramento e avaliação que proporciona dados para o QDB. A coleta de dados ocorre de forma contínua e cada seis meses fazemos uma síntese para a IAF. Não coletamos nenhum dado especificamente para a IAF... Vamos além do que está no QDB... Os indicadores do QDB são uma boa base de monitoramento do projeto, mas não falam do impacto.* (grupo não de base)

No entanto, mesmo este último donatário assim se expressou:

*Graças ao processo de doação da IAF, há uma certa geração de capacidades de nosso pessoal... Uma experiência de aprendizagem...[O avaliador] nos ajudou a construir nossos sistemas internos e a estruturar alguns de nossos processos... p.ex., proporcionou assessoramento na melhor forma de obter listas de treinamento de participantes.* (grupo não de base)

O sistema da IAF parece permitir uma sinergia entre os donatários tanto por meio das visitas do avaliador como diretamente:

*Anualmente a IAF reúne os donatários e participamos de workshops sobre fortalecimento institucional. É a única reunião de doadores da qual os participantes gostam de participar. Nesse workshop há um intercâmbio entre doadores antigos e novos. Os donatários antigos sempre assinalam a importância do acompanhamento recebido da IAF e do QDB. Em contraste com outros financiadores, nunca ouvimos um comentário negativo. Os donatários estão contentes.* (grupo não de base)

**Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios:**

**3. Confiança / integridade** – Com frequência o processo parece dar aos donatários confiança em si mesmos e em suas aptidões, confiança em que seus dados estão corretos e que seus

processos de coleta de dados são sensíveis, bem como a confiança de que não estão omitindo aspectos-chave de seu desempenho.

[Visitas do Representante da Fundação e da Ligação no País]: *Seu incentivo nos transmite energia.* (grupo não de base)

[www.giving-evidence.com](http://www.giving-evidence.com)

*As visitas de verificação são muito úteis porque nos trazem um ponto de vista externo e nos ajudam a ver coisas que nos poderíamos escapar.* (grupo não de base)

Um donatário (grupo não de base) explicou que eles têm muitos voluntários, inclusive na coleta de seus dados: “Às vezes pode acontecer que os dados não sejam completamente confiáveis porque há muitas pessoas no campo que intervêm no processo.” Aqui parece que o processo a IAF ajuda o donatário a ter confiança em que seus dados são corretos.

*Os avaliadores ... Observações e críticas... são úteis para melhorar e ver coisas que não vemos sozinhos.* (grupo de base)

O processo – especialmente a intensidade do contato – cria um relacionamento que reforça a confiança na IAF:

*As visitas reforçam a criação de um relacionamento baseado na confiança, uma vez que a IAF participa do trabalho. As organizações sentem-se reconhecidas e valorizadas.* (grupo não de base)

Isso encontra eco com o *feedback* de outros doadores, no qual a intensidade do contato parece ser reconhecida (ver Seção 3.1 sobre aprender de outros GRPs).

#### **Benefícios que os donatários da IAF percebem do processo de apresentação de relatórios: 4. Credibilidade**

[Auditorias]: *Muito importante porque é independente. Confere credibilidade e rigor a nosso sistema de contabilidade systems.* (grupo de base)

[Visitas do avaliador]: *Ajudam-nos a pôr ordem em nosso sistema de implementação (uma vez que é feita por voluntários). Sua verificação imprime credibilidade.* (grupo não de base)

*Os governos não fazem isso. Responsabilização é importante. A IAF contribui para a transparência.* (grupo de base)

[Auditoria]: *contribui para nossa transparência e a responsabilização* (grupo não de base)



*Donatários da IAF de toda a Argentina reuniram-se em Puerto Iguazu. A reunião de donatários foi coordenada pelo donatário IAF Nuestras Huellas, organização que promove o microcrédito em Buenos Aires, Argentina.*

É interessante observar que vários donatários parecem usar os dados dos relatórios para prestação de contas aos beneficiários. Trata-se de algo raro em nossa experiência em desenvolvimento internacional e filantropia, apesar de ser considerada boa prática:

[Referindo-se aos dados]: *úteis para nós internamente e para **prestar contas às mulheres que trabalham conosco***. (grupo não de base)

[Auditoria financeira]: *transmite segurança a nós e aos beneficiários. O fato de sermos verificados por alguém de fora mostra que fazemos as coisas bem*. (grupo de base)

Trato com outros financiadores:

*A verificação pode acrescentar certa credibilidade a nossos dados e à nossa solicitação*. (grupo não de base)

*Estamos pensando em apresentar uma solicitação ao município e esses dados são importantes*. (grupo de base)

[Avaliador] *Suas visitas também nos têm ajudado a **conseguir financiamento adicional** de outro financiador*. (grupo de base)

É interessante observar que os donatários indicaram que os dados são úteis, mas nenhum mencionou explicitamente o valor da 'verificação' dos dados por uma entidade externa. Talvez meramente *ter* esses dados coloca os donatários da IAF e posição vantajosa com relação a outras organizações de base. Por exemplo:

*Usamos **os dados** no treinamento dos participantes e em realizações anteriores como contexto para as solicitações apresentadas a outros financiadores*. (grupo não de base)

Nem todos concordaram no seguinte:

*O fato de ser avaliador externo apresenta um ponto de vista novo [valioso porque]... Nosso ponto de vista é apenas uma aproximação, uma vez que estamos muito envolvidos. Mas **não acrescenta necessariamente mais credibilidade** ao falarmos a outras organizações*. (grupo de base)

Às vezes o valor dos dados é reduzido, porque as doações da IAF são restritas.

*Não [usamos os dados com outros financiadores], porque **com a IAF trabalhamos em questões muito específicas**. Nossos outros projetos são muito diferentes. Portanto, os dados não são úteis em toda a [nossa carteira]*. (grupo de base)

O lado contrário do fato que o processo beneficia algumas organizações é porque talvez outras organizações não necessitem dele. Por exemplo:

*Para nós não há muita probabilidade [de os dados que apresentamos conterem inexatidões], porque temos pessoal técnico. Mas isso talvez ocorra com organizações menores*. (grupo de base)



### Outros aspectos

Outros aspectos do processo de apresentação de relatórios da IAF foram mencionados como úteis:

### Comentários sobre os indicadores do QDB

Houve variação nas opiniões dos donatários a este respeito:

*QDB: Tive a impressão de **uma ferramenta experimental** ainda não dominada completamente. É o aspecto menos útil para nós.* (grupo não de base)

*Eles parecem usar **somente indicadores simples**: As cifras sobre o QDF, p. ex., o número de participantes.* (grupo não de base)

*Há um indicador sobre defesa de direitos que consideramos especialmente útil no longo prazo. Outro indicador sobre aquisição de conhecimentos provenientes do treinamento que realizamos também é muito útil.* (grupo não de base)

Repetimos: os donatários mais sofisticados estavam interessados em itens mais sofisticados:

*Os indicadores mais úteis são os intangíveis: liderança e aplicação do conhecimento* (grupo não de base)

### Modelo operacional custo-eficiente

Poucos donatários avaliam o caráter de “facilidade” do modelo da IAF no país:

*Tivemos vários financiadores. De todos eles, a IAF é o melhor. Vimos **outras organizações abrir grandes escritórios nacionais** no país e não traziam tanto valor. A IAF com apenas duas pessoas está conseguindo muito mais.* (grupo não de base)

*É exigente, mas não absurdo. Algumas entidades podem ser demasiadamente exigentes e demasiadamente difíceis de trabalhar com elas. A IAF **não é tão burocrática** como as outras.* (grupo não de base)

*É também positivo ver que a IAF **não gasta seu dinheiro em uma grande representação no país com um quadro de pessoal numeroso**, como fazem outras entidades. Tem somente três pessoas e mesmo assim são capazes de verificar muitos projetos. São muito eficientes.* (grupo de base)

### Críticas / sugestões para melhorias

O feedback dos donatários incluiu o seguinte:

- O QDB é difícil e requer atenção de um quadro de pessoal qualificado:  
*Nós somos uma organização intermediária e, portanto, temos um pessoal com formação profissional e universitária*  
– *indicando que isso é necessário para usar o QDB.* (grupo não de base)  
  
*É muito difícil preencher o QDB {referem-se aqui à planilha}. Há muitas abas. Deveria ter um máximo de 4-5 abas. Há algumas que são somente relevantes para a IAF e para nós são confusas. Seria bom se o modelo que a IAF nos fornece incluísse somente as abas relevantes para nós.* (grupo de base)  
  
*Pode acontecer que uma organização de base não tenha pessoal técnico e que os líderes rurais não sejam capazes de usar uma ferramenta como esta.* (grupo não de base)
- A extensão ou frequência dos processos de seleção e apresentação de relatórios poderiam ser melhoradas: *As auditorias deveriam ser mais frequentes. A última foi feita há dois anos.* (grupo não de base)



O processo de aprovação de propostas é muito longo. Em nosso caso levou 18 meses. Portanto, pode ser uma questão a ser examinada. (grupo de base)

A IAF deveria 'Reforçar o enfoque de gênero nos projetos e assegurar-se de que os indicadores de gênero sejam compulsórios para todos os projetos. (grupo de base)

Como no caso de muitos financiadores, há espaço para a IAF proporcionar aos donatários mais feedback sobre sua colaboração e demonstrar que esses dados / relatórios influenciam a ação, por exemplo:

Os relatórios em geral tendem a entrar em um túnel escuro e às vezes **nos perguntamos se são realmente lidos**. A nossa Representante da Fundação sempre nos agradeceu pelos relatórios, mas não me lembro de ela ter feito um acompanhamento direto do relatório.

Seria útil compreender **se a IAF está fazendo isso para aprender tendo em vista melhorar sua atuação** ou simplesmente precisa apresentar contas ao Congresso dos Estados Unidos. (grupo não de base)

Quando recebemos visitas, **nunca recebemos um relatório de volta**. Gostaríamos de ver os relatórios [dos avaliadores], [A IAF poderia] tornar mais fácil o acesso aos relatórios. Especialmente o simplificar e o tornar mais acessível às organizações de base. (grupo não de base)

Reforçando um tema ouvido com frequência sobre os financiadores, houve um pedido para que eles coordenassem melhor os pedidos recebidos de entidades sem fins lucrativos:

Minha preferência seria ... trabalhar com **a mesma estrutura** com que trabalhamos com outro doador, a fim de **não termos dois processos onerosos**. Por que não podemos usar a mesma estrutura que tínhamos com o [outro doador] no trabalho com a IAF? (grupo não de base)

Um ponto importante levantado a respeito do fato de os itens serem somente medidos durante o período da doação, ao passo que uma mudança social significativa leva mais tempo. Esta é também outra crítica ou deficiência dos processos de apresentação de relatórios dos financiadores.

O processo da IAF nos permitiu ir mais além e ver como isso está afetando a qualidade de vida dos beneficiários. Não estávamos fazendo isso antes e pudemos começar com a IAF e com [outros] doadores. Mas há uma parte muito complicada: em um projeto de três anos **foi difícil medir a qualidade das mudanças de vida em um período tão curto**. É complicado trabalhar na linha de base um ano e em pesquisa no segundo ano – muito difícil ver mudanças significativas. É difícil acompanhar a melhoria da qualidade de vida em período tão curto. (grupo não de base)

### **O 'treinamento' / geração de capacidades podem ser ministrados remotamente?**

Se o processo de apresentação de relatórios da IAF puder ser considerado como processo de geração de capacidades para a maioria dos donatários, é razoável perguntar se poderia ser implementado de forma diferente e mais rápida, por exemplo, remotamente ou em grupos.

Responder a isso de forma confiável inclui certas experiências e testes (p. ex., indagar se diversos modos de implementação afetam o aumento da capacidade dos donatários durante o período da doação), o que não fizemos. Perguntamos aos donatários de forma direta se achavam que o processo poderia ser realizado remotamente. Muitos não mostraram entusiasmo (embora, conforme está bem documentado, com frequência as pessoas são indevidamente céticas a respeito de coisas que ainda não experimentaram).

Não creio que isso possa ocorrer à distância. É fundamental ver e tocar. **Não posso conceber um trabalho de avaliação se visitas in loco**. (grupo de base)



*A tecnologia poderia ser usada, mas diminuiria consideravelmente de valor para nós. Visitas face à face e in loco são muito importantes. (grupo de base)*

*Há muito mais valor em reunir-se pessoalmente com a comunidade. A tecnologia não pode substituir isso. (grupo não de base)*

*A melhor forma é visitar pessoalmente. À distância não se pode conhecer bem as pessoas, compreender os beneficiários. A imagem recebida é diferente quando de se reúne face à face. Forma-se uma opinião diferente. (grupo não de base)*

Outros foram de opinião que o assessoramento poderia ser feito sem visitas.

*Eu também gostaria de ter mais contato com o Representante da Fundação [a quem chamam de 'oficial de programas'], mas não necessariamente sob a forma de visitas **poderia ser à distância.***

Repetimos: pode haver um momento em que a segmentação seja útil, alguns donatários talvez necessitem contato mais frequente, individual e pessoal, ao passo que outros donatários talvez não necessitem.

Perguntamos aos donatários sobre a conexão com a Internet. Todos responderam dispor de boas conexões, embora uma fosse demasiadamente precária para realizarmos uma entrevista via Skype.



*Em Chimaltenango, Guatemala, Clara Pérez, membro da Amigas Del Sol, prepara um prato de milho para sua família no forno solar. Os próprios cozinheiros são responsáveis por todos os aspectos da construção, desde o corte dos painéis à montagem e pintura.*



*Além de chaves de fenda, martelos e cortadores de vidro, os membros da Amigas Del Sol (de Chimaltenango, Guatemala) aprendem o uso de ferramentas elétricas. As mulheres também melhoraram o desenho do forno original mediante o acréscimo de compartimento de armazenagem,*

## 4: Implicações para a IAF e outros Financiadores

---

Os dados e a confiança, capacidade e credibilidade que levam aos donatários parecem tão valiosos que devemos considerar **o processo de apresentação de relatórios da IAF como parte de sua intervenção**. De fato, no 'jogo' dos US\$ 22.000 os donatários mostraram que consideram o processo de apresentação de relatórios três vezes tão valioso quanto a renda para os programas. Portanto, parece uma parte altamente valiosa da intervenção. Isso merece atenção mais detalhada, porque com frequência na filantropia e no desenvolvimento internacional a apresentação de relatórios e a avaliação são consideradas bem separadas do 'trabalho real' das organizações e do propósito central dos financiadores de apoiar o 'trabalho real'.

Talvez não nos devamos surpreender. Até mesmo a teoria quântica nos diz que medir um sistema invariavelmente muda o que está acontecendo nesse sistema. Mas isso vai mais longe: um sistema de apresentação de relatórios / avaliação pode ter efeito significativo no reforço de aptidões e provavelmente de eficiências.

Portanto, **os financiadores deveriam com mais frequência considerar seu processo de apresentação de relatórios como parte de suas intervenções – com outras palavras, parte do efeito sobre as organizações que apoiam – e planejar deliberadamente a natureza desse efeito**.

Uma segunda implicação é a seguinte: **a auditoria financeira e a informação são altamente valorizadas pelos donatários**, tanto para os próprios propósitos como para credibilidade com vários grupos externos, tais como comunidades a que servem e financiadores. Mencionamos este ponto por ser frequentemente negligenciado em prol da informação sobre impacto e eficácia (as quais são clara e absolutamente essenciais para uma boa tomada de decisões).

Terceiro, **a 'intervenção do relatório', se pudermos chamá-la assim, é sumamente benéfica para as organizações que estão na parte mais baixa da curva de aprendizagem**, o que não é de surpreender. Seu valor diminui à medida que as organizações se tornam mais sofisticadas e dispõem das aptidões que a 'intervenção do relatório' pode ensinar. Daí seria prudente segmentar os donatários (ou donatários em perspectiva) no tocante ao volume e tipo de apoio de que necessitam – tal como faz a maioria dos financiadores no caso de recursos financeiros.

\*\*\*

A Fundação Interamericana e a Giving Evidence esperam profundamente que as constatações e perspectivas deste estudo de casos sejam úteis para outros financiadores. Incentivamos também outros financiadores a compartilhar detalhes de suas formas de operação e resultados de seu desempenho no intuito de construirmos uma entendimento coletivo da forma como o financiamento funciona melhor e em que circunstâncias.

**'O propósito real do método científico é assegurar que a Natureza não o tenha levado a pensar que sabe alguma coisa que realmente não sabe.'**

- *Robert Pirsig em Zen e a arte de manutenção de motocicleta*<sup>xxv</sup>.



# Apêndices

## 1. Conjunto completo de indicadores do QDB

Os indicadores oferecidos pela IAF são organizados em três níveis: individual, organizacional e societal; e em duas dimensões: tangíveis e intangíveis. A tabela abaixo inclui todos os indicadores do “menu do QDB”. Os últimos nove indicadores da tabela foram acrescentados no correr do tempo em resposta às necessidades dos projetos financiados pela IAF, embora não tenham sido usados de 2011 a 2014 (e, portanto, não constam da Figura 3) Frequência do uso dos diversos indicadores do QDB por diversos parceiros da IAF, 2011 e 2014 deste relatório) e não estão organizados no modelo de três níveis e bidimensional do QDB.

Todas as definições nesta tabela são tiradas do documento Quadro de Desenvolvimento de Base da IAF.

**Tabela 4. Conjunto completo de indicadores do QDB**

Breve descrição	Definição
<b>Nível da sociedade</b>	
<b>Resultados tangíveis</b>	
03T Mudanças legais	Leis, estatutos, ordenamentos, ações civis, etc. nos níveis local, regional ou nacional aprovados, emendados ou eliminados como resultado de debate dirigido ou apoiado pelas organizações donatárias.
03T Mudanças de políticas propostas	Divulgação para debate público de questões constantes da agenda social (pública e privada, bem como nos níveis local, regional e nacional) que beneficiarão os participantes.
03T Réplica	Réplica ou adaptação, por parte de outras organizações ou indivíduos, de certa metodologia, técnica ou prática demonstrada pela organização donatária.
03T Consultas	Espaço aberto nos níveis local, regional ou nacional para o público por normas legais ou uma decisão das autoridades para apresentar e discutir ideias ou propostas iniciadas ou apoiadas pelo projeto.
<b>Resultados intangíveis</b>	
03I Pessoas vulneráveis	Atitude ou comportamento dos setores público e privado com relação às populações mais vulneráveis ou desassistidas.
03I Políticas (setor público)	Efeito da organização do donatário sobre entidades do setor público para mudar políticas, decisões ou ações em nome do segmento dos mais vulneráveis ou desassistidos da população.
03I Políticas (setor privado)	Efeito da organização do donatário sobre entidades do setor privado para mudar políticas, decisões ou ações tomadas pelas empresas para benefício do segmento dos mais vulneráveis ou desassistidos da população.
<b>Nível organizacional</b>	
<b>Resultados tangíveis</b>	
02T Divulgação	Esforços envidados ou ações tomadas pelo donatário para proporcionar a grupos externos informação sobre atividades
02T Relacionamento com outras organizações	Relações formais ou informais estabelecidas com grupos ou organizações a fim de contribuir para as metas da doação/do projeto.
02T Recursos doados	Montante total de recursos financeiros, materiais e humanos doados para apoiar atividades do projeto financiados pela IAF, com exclusão de fundos da IAF.
02T Extensão do crédito	Número e montante de empréstimos desembolsados aos beneficiários.



02T Subdoações feitas	Número de “subdoações” (a saber, doações concedidas por donatários) dadas em dinheiro a organizações comunitárias ou a grupos para apoiar o desenvolvimento local.
<b>Resultados intangíveis</b>	
02I Metas futuras	Capacidade da organização de planejar e divulgar ações destinadas a manter e/ou avançar o processo apoiado pelo projeto após o término da doação da IAF.
02I Transparência interna	Nível de acesso a informação clara, oportuna e pertinente sobre o projeto para membros do quadro de pessoal das organizações donatárias, beneficiários e membros de outras organizações.
02I Tomada de decisões participativa	Consulta e leva em consideração as ideias, opiniões e interesses dos donatários, membros do quadro de pessoal, beneficiários e membros de entidades cooperantes.
02I Gestão	Processo que torna a organização do donatário responsável pela administração, monitoramento e avaliação das atividades do projeto para fazer o projeto funcionar e cumprir as metas.
02I Ajustes operacionais	Capacidade dos donatários de introduzir mudanças no curso do projeto em termos de suas metodologias, técnicas e/ou atividades a fim de ajustá-las às capacidades e necessidades dos beneficiários.
<b>Nível dos indivíduos</b>	
<b>Resultados tangíveis</b>	
01T Empregos criados	Número de pessoas que obtiveram novos empregos assalariados, melhoraram os empregos existentes ou mantiveram empregos que, caso contrário (sem a doação), teriam sido perdidos.
01T Renda anual da organização	Renda recebida para atividades do projeto em dólares dos Estados Unidos.
01T Melhoria de leitura e redação	Número de beneficiários que começaram um programa para melhorar a leitura e redação.
01T Alfabetização	Número de beneficiários que concluíram um programa de alfabetização.
01T Nutrição	Ação e efeito do aumentar a frequência, quantidade e/ou variedade de alimentos consumidos em casa em consequência das atividades do projeto.
01T Habitação	Aumento da disponibilidade e melhoria da qualidade da habitação como resultado das atividades do projeto.
01T Saúde	Número de beneficiários do projeto que receberam certo tipo de cuidados da saúde ou consulta médica.
01T Aquisição de conhecimentos /	Número total de beneficiários que receberam treinamento pela primeira vez como parte do projeto.
01T Aptidões aplicadas	Número total de beneficiários que aplicaram conhecimentos / aptidões por meio das atividades do projeto.
<b>Resultados intangíveis</b>	
01I Autoestima	Número de indivíduos que demonstram de alguma forma que valorizam mais a si próprios como resultado das atividades do projeto.
01I Identidade cultural	Número de indivíduos conscientes da própria história e que praticam seus valores e tradições culturais e os de sua herança ou grupo social.
01I Criatividade	Número de indivíduos que encontraram soluções novas.
01I Pertencimento	Sentido de segurança obtido pelos beneficiários quando participam das atividades do projeto
01I Comunicação	Capacidade de articular ou expressar ideias, opiniões e interesses.



011 Liderança	Capacidade de envolver um grupo de pessoas na tomada de decisões participativas e de orientá-las para alcançarem o objetivo desejado do bem comum.
<b>Outros Indicadores (Não no modelo de 3x2 e nem no gráfico de frequência)</b>	
Incubação de empresas	Número de empresas criadas por meio do projeto financiado pela IAF.
Serviços profissionais	Capacidade e descrição dos serviços prestados a empresários pela organização do donatário.
Saneamento urbano	Número de atividades de limpeza ambiental iniciadas nas áreas urbanas no âmbito do projeto apoiado pela IAF.
Preservação do meio ambiente rural	Número de atividades de preservação ambiental nas zonas rurais no âmbito do projeto apoiado pela IAF.
Infraestrutura	Número de ações (novo edifício, reabilitação, melhoria ou outra "atividade" da infraestrutura da financiada pela IAF.
Deficiência	Número de beneficiários deficientes entre os membros do quadro do pessoal e beneficiários de um projeto financiado pela IAF.
Alojamento para deficientes.	Tipos de alojamento razoável implementado por meio do projeto financiado pela IAF para apoiar a participação de deficientes tanto no projeto como na comunidade.
Treinamento institucional (pessoal do donatário)	Número total de membros do quadro de pessoal (empregados) e voluntários da organização do donatário que receberam o seu primeiro treinamento como parte do projeto.
Treinamento institucional (outras organizações)	Número total de membros do quadro de pessoal (empregados) e voluntários da organização do donatário que receberam o seu primeiro treinamento como parte do projeto.

---

## 2. Duas outras fundações cujos processos não financeiros são tidos em grande estima por seus donatários e cujos resultados nós revisamos

A **S.H. Cowell Foundation** trabalha no centro e no norte da Califórnia que concede doações a organizações que promovem a habitação social, “centros de recursos familiares”, ensino fundamental e médio (distritos escolares) e desenvolvimento de jovens. Como a IAF, sua meta final é a comunidade onde trabalham as organizações donatárias. Por conseguinte, “agrupa” suas doações, de forma que a doação a uma organização complemente outra doação na mesma área / comunidade. A S.H. Cowell Foundation trabalha com organizações que demonstrem capacidade para trabalhar com vistas a metas compartilhadas.

A S.H. Cowell Foundation também tem em comum com a IAF o fato de o processo de solicitação poder levar muito tempo. Os comentários dos donatários a descrevem como iterativa e “às vezes assoberbante”.

A pontuação mais alta da S. H.no GPR foi no seguinte:

- 100º percentil: Utilidade da assistência não monetária prestada pela fundação. A fundação tem dois tipos de “retiros” que os donatários têm em grande estima.
- 100º percentil: Efeito da doação na melhoria da capacidade das organizações de serem eficazes no cumprimento de seus objetivos.

Embora o processo de apresentação de relatórios e avaliação da S.H Cowell não receba uma classificação tão alta como a da IAF, é considerado muito útil pela maioria dos donatários. Em seu GPR de 2011 a S.H. Cowell foi classificada no topo da coorte dos “financiadores focados no âmbito regional”.

A S.H. Cowell Foundation procura responder a uma pergunta principal em todas as suas avaliações: “A Cowell ajudou a tornar a comunidade um melhor lugar para as crianças crescerem?” Neste sentido, utiliza três tipos de avaliações:

- As Avaliações de Doações focam diretamente o progresso dos donatários examinando padrões de referência mutuamente acordados.
- As Avaliações Conjuntas medem a eficácia de múltiplos donatários em um determinado programa, por exemplo, desenvolvimento de jovens.
- As Avaliações da Comunidade procuram testar a teoria da mudança da fundação se as comunidades onde trabalha a fundação estão alcançando os objetivos / tendo impacto amplo.

A **Richard M. Fairbanks Foundation** trabalha na região central do estado de Indiana concedendo doações a organizações do setor da saúde. Essas doações são menores do que as concedidas pela IAF e as organizações donatárias são consideravelmente mais amplas do que os donatários típicos da IAF: Os donatários da Fairbanks normalmente têm um orçamento anual de US\$ 2 milhões, ao passo que o orçamento do donatário típico da IAF é de US\$ 100.000.

No processo de apresentação de relatórios e avaliação da Fairbanks os donatários enviam relatórios anualmente. Há três tipos de avaliação: Atualizações anuais, relatórios interinos sobre a situação dos programas e relatórios finais dos programas. A Fairbanks Foundation permite aos donatários preparar esses relatórios de forma autônoma.

As diretrizes de avaliação da Fairbanks estipulam que documentos narrativos curtos (duas a quatro páginas) devem ser enviados com anexos tais como relatórios anuais e orçamentos da organização referentes ao ano corrente e a anos anteriores. As diretrizes permitem um processo simples de

apresentação de relatórios e avaliação, muito mais simples do que o da IAF, mas com menor probabilidade de serem elaborados com êxito pelos donatários da IAF.

[www.giving-evidence.com](http://www.giving-evidence.com)

A Fairbanks Foundation encomendou GPRs em 2005 e 2009. Nesse período aumentou seu contato com os donatários, conforme mencionado. Isso foi muito bem recebido pelos donatários: se em 2005 a Fairbanks obteve uma classificação apenas média em comparação com todos os financiadores e abaixo da média no caso de financiadores de enfoque regional no tocante à utilidade do processo de apresentação de relatórios, por volta de 2009 foi classificada quase no topo da escada de financiadores de enfoque regional e no topo do decil de todos os financiadores.



*Um engenheiro da Agua para el Pueblo, de Honduras, “ensina manutenção à comissão de recursos hídricos de Agua Caliente, incluindo o volume correto de cloro para tornar a água potável e como testar semanalmente o conteúdo do cloro.”*

---

### 3. Método

---

Em suma, a pesquisa incluiu os seguintes passos:

---

1. Examinar o material da IAF, incluindo os dois GPRs e vários documentos internos e publicamente disponíveis para conseguir uma profunda familiarização com a Fundação e seus processos.
2. Discussões com os dirigentes da IAF e do Center for Effective Philanthropy (CEP), os quais formularam e aplicaram a pesquisa que deu origem ao estudo;
3. Pesquisa on-line dos avaliadores da IAF;
4. Análise de outros GPRs;
5. Fontes hipotéticas de valor que os donatários podem encontrar no processo de apresentação de relatórios da IAF;
6. Formulação de guias e critérios de entrevistas para selecionar avaliadores e donatários a serem entrevistados.
7. Entrevistas detalhadas com quatro avaliadores e nove donatários sobre o processo de avaliação e apresentação de relatórios da IAF.
8. Análise e síntese das constatações.

Essas fases são discutidas abaixo.

#### ***Pesquisa interna e preparação do trabalho de campo***

Com base na leitura do material da IAF e em discussões com o seu pessoal, a Given Evidence apresentou hipóteses de um conjunto de “fontes de valor”, ou seja, componentes do processo da IAF que podem revestir valor para os donatários. Serão utilizadas para estruturar as entrevistas.

Testamos essas hipóteses com o pessoal da IAF e em uma pesquisa on-line com os avaliadores. Essa pesquisa fez perguntas abertas sobre o trabalho dos avaliadores, indagando por que, a seu ver, no processo de apresentação de relatórios os donatários da IAF recebiam classificação tão alta. A pesquisa também permitiu aos avaliadores mostrar que concordavam ou discordavam com ou sem comentários sobre nossas fontes hipotéticas de valor propor acréscimos. A pesquisa foi enviada a 21 avaliadores e 17 responderam.

O conjunto resultante foi integrado na formulação das entrevistas dos donatários. Por exemplo, talvez uma fonte de valor seja o fato de os dados recolhidos pelos donatários para a IAF sejam úteis ao donatário. Neste caso, podemos esperar que os donatários digam que utilizam esses indicadores e coletam esses dados em projetos com financiamento não relacionado com a IAF ou que coletam esses dados mesmo depois de terminada a doação da IAF.

#### ***Pesquisa qualitativa com avaliadores e donatários***

##### **Avaliadores**

Para a entrevista a Giving Evidence selecionou quatro avaliadores com base no tempo que eles vêm trabalhando para a IAF e para conseguir cobertura regional. Cada um foi entrevistado cerca de uma hora, individualmente, por telefone ou pelo Skype. As entrevistas abrangeram o seguinte:

- O processo de apresentação de relatórios e detalhes do modo como os dados são verificados;
- Como a IAF e os donatários utilizam os dados gerados;
- Avaliações comparativas dos avaliadores do processo de apresentação de relatórios da IAF com relação com as de outras fundações;
- Detalhes do QDB, tais como variações entre os tipos de resultados medidos.



### Beneficiários

A Giving Evidence selecionou nove donatários para entrevistar. O critério usado foi que deviam ter recebido um ou outro GPR e, portanto, faziam parte do conjunto de donatários cujas respostas ao GPR motivaram o estudo. A seguir, utilizamos organizações que eram donatários ativas com mais de dois anos de experiência como donatários da IAF (esses donatários deveriam ter recebido pelo menos a pesquisa da GPR de 2014) ou donatários inativos cujas doações terminaram em data suficientemente recente para terem recebido o GPR de 2011.

Este critério também aumentou a possibilidade de o donatário lembrasse o processo de apresentação de relatórios da IAF o suficiente para responder (no caso de donatários inativos) e maior exposição ao processo de apresentação de relatórios (no caso de donatários ativos).

O critério produziu 298 donatários. A partir daí, a Giving Evidence fez uma amostra aleatória para dispor de uma mescla de regiões, países, avaliadores, tipos de organização e tamanho da doação, bem como doações ativas e inativas. A Tabela 5 mostra a distribuição das características relevantes dos donatários da amostra.

**Tabela 5. Características dos donatários entrevistadas.**

Status da doação		Tipo de organização			Países representados	Donatários da IAF pela primeira vez
Ativos	Inativos	Grupos de base	Organizações de apoio de base	Cofinanciadores		
7	2	4	4	1	9	7

Aconteceu que todos os donatários entrevistados tinham tido outros financiadores (na época da entrevista, embora possivelmente não na época dos GPRS): alguns tinham tido vários, um apenas um outro financiador há 20 anos. No total, citaram 29 outros financiadores.

As entrevistas foram feitas por telefone ou Skype e tiveram uma duração de cerca de 90 minutos. Dissemos aos entrevistados (o que é verdade) que suas respostas seriam mantidas em anonimato.

### Limitações do método

Sem dúvida a amostra para nossas entrevistas foram pequenas. Isso levanta a possibilidade de que o conjunto dos entrevistados – e, portanto, as opiniões expressas – não seja representativo. Trata-se de uma limitação comum à pesquisa qualitativa: os requisitos de recursos das entrevistas são tão grandes que a amostra com frequência é inevitavelmente pequena. Sem dúvida, uma amostra maior teria aumentado a confiança nas conclusões. No entanto, temos confiança razoável em que as conclusões não são tendenciosas porque:

- Escolhemos a amostra (tanto de donatários como de avaliadores) aleatoriamente. Nenhum donatário ou avaliador escolhido por esse processo se recusou a ser entrevistado. O conjunto de donatários é praticamente representativo de todos os donatários da IAF em termos de geografia, tamanho, etc.
- As opiniões expressas nas entrevistas correspondem às dos comentários dos dois GPRS da IAF, os quais incluem coletivamente várias centenas de donatários.
- Mesmo nessa amostra pequena parecia que nos estávamos aproximando do ponto de saturação, ou seja, depois de certo tempo não ouvíamos novas opiniões. Embora não seja uma garantia, uma saturação dessa natureza sugere que as opiniões principais já tinham sido ouvidas.

Nosso método examinou somente as percepções e opiniões dos donatários. Não colheu evidências empíricas sobre o efeito do processo da IAF sobre o desempenho dos donatários, o que exigiria experimentos e/ou análise quantitativa (p. Ex., estudos de controle de casos).



## 4. Relatório sobre a Percepção dos Donatários da IAF

O Center for Effective Philanthropy oferece o Relatório sobre a Percepção dos Donatários a organizações desde 2003. Mais de 260 fundações utilizaram esta ferramenta e 116 delas a usaram mais de uma vez, sendo a IAF uma das últimas. De acordo com o CEP<sup>xxvi</sup>, isso resultou em mais de 50.000 respostas dos donatários.

Um dos principais benefícios advindos do GPR é a capacidade de comparar resultados com os de outras organizações.

- O resultado de perguntas do GPR é apresentado como um ponto em uma série de resposta de todos os outros GPRs.
- Os resultados do GPR também incluem resultados (respostas com variação e medianas) de “coortes comparativas”, tais como “Financiadores Comunitários” e “Grandes Financiadores Privados”.
- Além disso, o CEP possibilita aos financiadores a criação de uma coorte personalizada com organizações que consideram mais apropriadas como referência comparativa.

### Coorte Personalizada da IAF

Para a IAF, o CEP selecionou 14 financiadores para os quais já preparou GPRs para criar um grupo de comparação.

group. Todos financiam em âmbito internacional:

- Charles Stewart Mott Foundation
- John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
- Levi Strauss Foundation
- Oak Foundation
- Resources Legacy Fund
- Skoll Foundation
- Christensen Fund
- David and Lucile Packard Foundation
- The Ford Foundation
- Overbrook Foundation
- Fundação Rockefeller
- William and Flora Hewlett Foundation
- W. K. Kellogg Foundation



# Referências

- 
- i Correspondence with CEP, agosto de 2015.
- ii Center for Effective Philanthropy (2014) *Inter-American Foundation Grantee Perception Report*, p. 10.
- iii Inter-American Foundation, *Measuring Impact. The Grassroots Development Framework*, p. 2. [Online] <http://www.iaf.gov/home/showdocument?id=170> [Accessed: 10.01.16].
- iv Correspondence with CEP, agosto de 2015.
- v Inter-American Foundation 2013, *Results Report*, p. 2.
- vi Inter-American Foundation (2015) Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016, p. 15. [Online] <http://www.iaf.gov/home/showdocument?id=484>
- vii Inter-American Foundation (2015) *Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 16.
- viii Inter-American Foundation. Corporate. [Online] <http://www.iaf.gov/partners/corporate> [Accessed: 10.01.16].
- ix Inter-American Foundation (2015) Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016, p. 10.
- x Inter-American Foundation (2015) *Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 19.
- xi Inter-American Foundation (2014) *Performance and Accountability Report*. p. 2.
- xii Inter-American Foundation (2014) *Grassroots Development Framework*, p. 10. (Documento interno fornecido pela IAF).
- xiii Com informação do Relatório sobre a Percepção dos Donatários, IAF 2014.
- xiv Inter-American Foundation (2015) *Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 10.
- xv Center for Effective Philanthropy (2014) *Inter-American Foundation Grantee Perception Report*, p. 37.
- xvi: Fundação Interamericana Smart, Cost-effective Development Approach, [Online] <http://www.iaf.gov/about-the-iaf/more-about-the-iaf> [Acessado em 18.01.16 e Discussões com a IAF
- xvii Inter-American Foundation (2014) *Performance and Accountability Report*, p. 13.
- xviii Inter-American Foundation (2015) *Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 16.
- xix Discussões com a IAF.
- xx IAF: Evaluation Process [Online] <http://www.iaf.gov/our-work/results/evaluation-process> [Accessed: 10.01.16].
- xxi Inter-American Foundation (2015) *Congressional Budget Justification Fiscal Year 2016*, p. 26.
- xxii Giving Evidence – análise de dados recebidos da IAF.
- xxiii Center for Effective Philanthropy (2011) *S.H. Cowell Foundation Grantee Perception Report*.
- xxiv Center for Effective Philanthropy (2009) *Richard M. Fairbanks Foundation Grantee Perception Report*.
- xxv Pirsig, R. (1974) *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. An inquiry into values*. Bantam Books, USA.
- xxvi: Center for Effective Philanthropy. Grantee Perception Report (GPR) [Online] <http://www.effectivephilanthropy.org/assessments/gpr-apr/> [Accessed: 18.01.16].

Todas as fotos cortesia da IAF