www.grantcraft.org

grantcraft
PRACTICAL WISDOM FOR GRANTMAKERS

USANDO A COMUNICAÇÃO PARA OBTER IMPACTO

ESTRATÉGIAS PARA FINANCIADORES

GIFE
PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL

Introdução

A comunicação, para ser efetiva, precisa fazer parte da estratégia de uma organização e ser muito bem planejada, abrangendo a divulgação de resultados e informações financeiras, a partir de princípios éticos e de transparência. A comunicação integra o primeiro eixo da Visão do Investimento Social Privado para 2020, que afirma a importância de um setor de investimento social mais relevante e legitimo. Com o objetivo de contribuir para as práticas de comunicação de seus associados e dos investidores sociais de uma forma mais ampla, o GIFE, com apoio da Fundação Ford, traduziu este Guia de estratégias de comunicação para obter impacto, parte de uma série de Guias produzidos pelo *Foundation Center* e pelo *European Foundation Center* para *grantmakers*.

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

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

Apesar de voltado a organizações financiadoras, o conteúdo deste Guia pode ser útil a qualquer organização sem fins lucrativos que busca aprimorar sua comunicação.

Boa leitura!

Sobre o GIFE

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

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

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

Para mais informações sobre o GIFE, acesse www.gife.org.br

usando a comunicação para obter impacto

estratégias para financiadores

PÁG. 2
Por que os investidores sociais comunicam?
Se antes a palavra "comunicação" era considerada um sinônimo de "publicidade", atualmente, cada vez mais os investidores sociais a enxergam como uma parte totalmente integrada à sua estratégia de financiamento. A comunicação pode ajudar as organizações apoiadas e seus programas a estabelecem uma associação eficaz com os beneficiados, com os responsáveis pelas decisões, os doadores, os seus parceiros, a imprensa, outros investidores e as demais partes interessadas.

PÁG. 5
"Um foco para a comunicação"
Dar "um foco para a comunicação" significa perguntar: O que desejamos alcançar? Quais pessoas devem estar integradas ao projeto para que possamos alcançar esse objetivo? Qual é a melhor maneira de atingi-lo? Essas questões podem ajudar investidores sociais e organizações apoiadas em sua conexão com o público a ampliar a base de participação em uma determinada questão, bem como estabelecer um elo entre a concepção do programa e seus resultados.

PÁG. 10
Objetivos da comunicação: quatro estudos de caso
Esses estudos de caso possibilitam uma visão mais aprofundada das estratégias utilizadas por financiadores em quatro ambiciosos projetos de comunicação que são: organizar os imigrantes para que identifiquem e lidem com problemas de saúde, defender os direitos ao casamento entre pessoas do mesmo sexo, conectar-se com plateias de teatro infantil e definir as metas básicas de uma organização e a maneira como ela pode atrair voluntários.

PÁG. 14
Relacionamentos, papéis e a estratégias
Uma comunicação eficaz é condição *sine qua non* na construção e manutenção dos relacionamentos. Quando os investidores sociais se comunicam bem – interna e externamente – com as organizações apoiadas, consultores e parceiros, a comunicação é mais eficaz com os beneficiados de seus programas.

PÁG. 18
As novas mídias e a comunicação de baixo para cima

sumário

Recrute pessoas, mobilize-se, ouça: os investidores sociais estão se familiarizando com as novas mídias, nas quais as atividades definitivamente têm um caráter mais participativo. Um novo paradigma está surgindo à medida que as mídias sociais e outros meios de comunicação não tradicionais passam a ser utilizados de maneira mais ampla.

PÁG. 24

Avaliando a comunicação

De que maneira uma coletiva de imprensa, uma *webinar* (teleconferência que utiliza recursos de transmissão online) ou uma campanha educativa podem estar associadas, de modo confiável, às mudanças no comportamento do público ou das políticas públicas? Apesar dos desafios, os investidores sociais afirmam que é importante mensurar o alcance e a qualidade do trabalho de comunicação e de que maneira isso contribui com os resultados do programa.

DESTAQUES

3 A voz do investidor social

17 Obtendo o máximo proveito dos consultores

24 Como usar este guia

NESTE GUIA,

os investidores sociais explicam como usaram a comunicação para cumprir as metas de seus programas. Discutem o desenvolvimento de estratégias, a estruturação de programas, a gestão de relacionamentos, o uso das novas mídias e a avaliação de atividades de comunicação. A comunicação não é um privilégio reservado aos grandes investidores sociais. Ela é útil para qualquer investidor social cuja intenção seja causar impacto.

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

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

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

Para solicitar cópias ou fazer o download de versões em pdf de nossas publicações, acesse www.grantcraft.org.

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

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

© 2013 GrantCraft

Por que os investidores sociais comunicam?

Uma fundação familiar que deseja ampliar a capacitação de uma organização local sem fins lucrativos oferece um treinamento intensivo em comunicação aos seus altos funcionários, contribuindo, deste modo, para que o grupo amplie sua projeção. Uma fundação internacional apoia um encontro global sobre o HIV e transmite o evento pela web aumentando, assim, sua audiência. Um financiador da área de saúde reprodutiva reúne organizações apoiadas e outras empresas de liderança para elaborar mensagens que contribuam com a defesa de suas propostas e a criação de um consenso nessa área. Em cada um desses casos a associação entre programa e comunicação é total e o impacto exercido pelos recursos investidos pela fundação é maior.

"Não existe uma organização que possa prescindir da comunicação", explicou um funcionário do departamento de comunicações de uma fundação, que passou então a enumerar uma série de exemplos: a pesquisa precisa ser disseminada; a arte precisa de público; a sociedade precisa compreender as informações sobre a assistência médica; os recursos precisam ser captados; membros precisam estar engajados, e novos doadores, incentivados. Tanto os investidores sociais quanto as organizações sem fins lucrativos por eles apoiadas podem fazer uso da comunicação para aumentar o seu impacto. A questão não é se a comunicação é útil, mas de que maneira essa utilidade pode ser ampliada.

A comunicação é mais do que a mera publicidade, pois representa todas as maneiras através das quais um investidor social promove os seus próprios programas e o trabalho de suas organizações apoiadas ao associar-se com beneficiados, lideranças comunitárias, imprensa, doadores, parceiros e outros públicos. Mas ela nem sempre é vista dessa maneira. "Quando cheguei à fundação, eu vinha de uma cultura de organização comunitária", relembra um colaborador, "e me lembro de ter ficado impressionado com a tendência da fundação de considerar a comunicação uma via de mão única. Parecia tratar-se de uma situação em que forçávamos as pessoas a fazer a nossa vontade".

Segundo ele, os investidores sociais têm a oportunidade de lidar com a comunicação, logo de início, como um elemento multidirecional e integrado à estratégia dos programas. O processo tem início não com a pergunta "Como atingimos o nosso público?" ou "Quem é o nosso público?", mas com "O que desejamos alcançar?" A partir daí, outras questões surgirão naturalmente: quem precisa estar envolvido para que esse objetivo seja alcançado? Qual é, do ponto de vista deles, o melhor modo de alcançar nossos objetivos? Como podemos integrá-los? Como podemos atingi-los? E assim por diante.

Em outras palavras, a comunicação não é apenas estratégica, ou parte de uma estratégia, ela é a própria estratégia. As perguntas surgem logo no começo,

assim como em qualquer financiamento que esteja sendo cuidadosamente avaliado. "Procuro evitar o uso da palavra 'estratégico', afirmou um consultor em comunicação, "todo tipo de comunicação deveria ser estratégica".

A Voz do Investidor Social

Um investidor social talvez tenha bons motivos para não querer expressar publicamente suas posições, pelo menos em parte do tempo: para manter os holofotes voltados à organização apoiada e evitar a criação de polêmicas que desviem as pessoas do foco, por exemplo, ou para respeitar o posicionamento de um mantenedor ou do conselho diretor. Alguns investidores fazem uso regular da comunicação, mas de modo limitado – utilizando relatórios anuais, diretrizes de financiamento, comunicados de imprensa ocasionais e outros meios de comunicação habituais. Outros usam a comunicação de modo mais livre e frequente, assumindo um papel público, elaborando novas mensagens em resposta às situações em mudança constante e fazendo experiências com as novas mídias.

As atividades de comunicação de um investidor social constituem os meios, mais do que os fins, e qualquer uma dessas abordagens é capaz de levar adiante sua missão ajudando as organizações que apoiam. Segundo investidores, a chave para o sucesso é ser assertivo ao usar os três valiosos trunfos que uma organização traz ao espaço público: a reputação, os relacionamentos e os recursos institucionais.

- **Reputação.** Quando um investidor social zela pela própria reputação, as atitudes que toma publicamente são pensadas. As preferências quanto ao uso da reputação – quando, como e porque – são parte integrante de uma instituição e estão intimamente associadas à sua missão, prioridades e modelo. Algumas, por exemplo, preferem apresentar uma imagem de grande objetividade, ao passo que outras não hesitam em adotar publicamente posições diante de problemas e à solução destes. Algumas atuam apenas nos bastidores; outras estão dispostas a ser reconhecidas como agentes e até mesmo líderes em seus campos de atuação ou comunidades. Algumas apreciam reconhecimento por sua pesquisa meticulosa, outras por oferecer um corajoso apoio a novos talentos ou a projetos de alto risco. A lista não tem fim. "Cada organização tem seus costumes e tradições no que diz respeito ao uso de sua reputação", observou um diretor na área de comunicação. Nesse sentido, por exemplo, atividades como a redação de um artigo de opinião, a assinatura de um abaixo-assinado – que podem parecer uma utilização óbvia e cômoda da voz da instituição – requerem, na verdade, "conversas abertas e francas sobre o porquê da escolha desta questão e não de outra, ou sobre que tipo de precedentes está se criando", entre outras questões estratégicas.
- **Relacionamentos.** Em geral, é verdade que os investidores sociais têm mais liberdade e capacidade de articulação do que o governo ou outras organizações da sociedade civil para reunir as pessoas-chave em um determinado diálogo. Suas obrigações são, porém, significativas, pois quando as pessoas atendem seus chamados para uma negociação, elas esperam que o objetivo esteja claro. O primeiro passo, portanto, quando se decide usar a capacidade de convocação de um investidor social, é esclarecer os propósitos: analisar um problema, buscar consenso, redigir uma mensagem conjunta, elaborar um plano, lançar um empreendimento cooperativo, aprender um com o outro ou simplesmente fazer uma sessão de *brainstorming*. Em seguida, é importante ter uma agenda bem elaborada na qual a lista de convidados receba a devida atenção e na qual esteja razoavelmente delineada a adoção de ações de acompanhamento. Os investidores sociais também dispõem de redes de contato mais amplas do que a maioria das organizações, com contatos em diferentes setores, o que pode significar mediar diálogos que exigem discrição, como conversas entre partes que têm coisas importantes a discutir, mas que não podem se dar ao luxo de sentar publicamente à mesma mesa.
- **Recursos.** Muitos investidores sociais contam com uma infraestrutura permanente na área de comunicação – um

website, comunicados de circulação periódica para as organizações apoiadas e outros grupos, divulgação pública de financiamento – que veicula uma série de mensagens ao campo social e à sociedade em geral. No momento em que surge a necessidade ou a oportunidade, os investidores sociais talvez disponham de recursos financeiros adicionais, com algum grau de flexibilidade para atender a objetivos de comunicação particulares. Além do dinheiro, há também o conhecimento especializado de colaboradores envolvidos com os programas sociais beneficiados, da própria área de comunicação, e a possibilidade de contratar um consultor ou prestador de serviço. Um investidor também pode contribuir para que as organizações apoiadas tenham acesso a esses recursos na medida em que se coloca pessoalmente à disposição para atuar como uma "caixa de ressonância" na área de comunicação ou ao colocá-las em contato com parceiros. "Se você tem uma área de comunicação", recomenda um investidor, "peça a ajuda deles. Eles contribuirão com ideias, reflexões e contatos. E pense no que você pode fazer para promover pequenos projetos. Talvez você possa financiar uma organização para que ela faça algo relevante ou ajudá-la a terminar um trabalho importante".

A comunicação produzida pelos investidores sociais sobre investidores sociais não é o foco deste guia. Porém, os mais sensatos sabem que, quando bem usada, a voz de um investidor social pode ser um trunfo valioso e poderoso para dar credibilidade, propósitos e seriedade a uma oportunidade ou política de comunicação.

Usando a "Lente da Comunicação"

Se a comunicação é uma estratégia, por que ela é tão frequentemente relegada a um plano inferior? Um profissional que presta consultoria na área para investidores sociais e outras organizações sem fins lucrativos descreve uma situação típica: "Uma organização telefona para nós dizendo, 'temos um relatório com descobertas realmente interessantes na área educacional na Califórnia e queremos divulgá-lo dentro de três semanas. Vocês podem nos ajudar?' Eles nos procuram faltando três semanas para divulgar o relatório, em vez de pensar nisso já na fase inicial" – qual o conteúdo dele, que público desejam alcançar, de que maneira envolver essas pessoas desde o princípio e como apresentar o documento em uma linguagem que o público-alvo possa compreender e usar. Quando se considera a comunicação como um mero acessório ao trabalho "verdadeiro", como uma avaliação acrescentada às pressas ao final de um projeto, deixa-se de aproveitar seu valor integral e de seu investimento.

Para os investidores sociais e organizações apoiadas, o uso da "lente da comunicação" se dá logo no início do processo e envolve a verificação das hipóteses de quem deve ser informado e envolvido para que o projeto alcance seu objetivo final. Quando tais hipóteses são trazidas à tona, não é incomum encontrar uma lacuna a ser preenchida, um mal-entendido que carece de esclarecimento, uma possibilidade que não foi considerada antes.

Uma fundação internacional que dá apoio a trabalhos desenvolvidos na Tanzânia, por exemplo, fez a descrição de uma organização apoiada cujo plano era utilizar empresas de telefonia celular e estações de rádio FM para difundir informações sobre serviços públicos essenciais. Porém, nem todos têm acesso a telefones celulares ou ao sinal de rádio. O investidor solicitou à organização apoiada que pensasse em produtos que alcançassem os vilarejos mais remotos. "Todos têm a necessidade de comprar sabonete", argumentaram. Assim, com o apoio da fundação, a organização apoiada começou a explorar a possibilidade de associar-se à distribuidores de sabonetes para estampar mensagens nas embalagens. "Não temos certeza se isso irá funcionar", relatou o investidor, "mas nos mostra a necessidade de se pensar fora dos parâmetros". E de pensar com antecedência sobre a maneira como a comunicação pode ser mais bem inserida dentro da formulação de um programa.

Em uma segunda situação, um trabalho de colaboração que incluía tanto investidores quanto ambientalistas atraiu um novo financiador – uma pessoa que os surpreendeu por olhar a ação sob uma nova perspectiva de comunicação. "Esse financiador disse, 'Adoro o trabalho que vocês estão fazendo e acho a sua abordagem excelente'", lembrou o diretor da rede, "mas aconselhou: 'acho que não vão conseguir o que desejam apenas com o apoio dos ambientalistas. Vocês precisam atrair outros públicos'. Não tínhamos considerado essa possibilidade antes". O financiador contribuiu com uma quantia que permitiu à rede mobilizar mais jovens e comunidades fiéis à causa.

Uma "lente de comunicação" pode também ser útil para lembrar a todos de perguntar que outras pessoas estão promovendo a agenda que o beneficiário está buscando. Uma financiadora de *think tanks* observou: "Quando

DE ONDE VÊM OS EXEMPLOS

Para coletar histórias a este guia, contatamos funcionários de programas que demostrassem visão de futuro, em grandes e pequenas organizações investidoras, para descobrir como eles têm usado a comunicação visando fortalecer o impacto de seus programas. Também perguntamos a funcionários na área de comunicação, a consultores e aos beneficiários a respeito de suas perspectivas sobre o uso crescente de estratégias de comunicação dentro dos programas, e não apenas como um mero acessório ao trabalho principal desenvolvido pelas fundações. A lista completa de colaboradores está na pág. 25.

Também vale a pena mencionar que, para este guia, flexibilizamos as regras do GrantCraft e identificamos muitos colaboradores pelos nomes. Grande parte do trabalho aqui apresentado resultou em materiais disponibilizados na internet, em vídeos e outros produtos disponíveis para o público, pois desejamos que os leitores tenham acesso a eles.

os investidores sociais falam sobre a comunicação usada para *think tanks*, normalmente querem dizer que cada financiamento deve envolver uma estratégia de disseminação, ou que você deve reservar 10% de seu recurso ao trabalho de comunicação a respeito da pesquisa, como resumos das políticas, os comunicados de imprensa e as reuniões públicas". Segundo ela, isso tudo é importante, mas o maior desafio é lembrar que há pessoas que podem questionar o objeto ou viés do que é investigado pelos pesquisadores. "Perguntamos a eles, de antemão, 'por que você está fazendo essa pergunta? Quem é o público interessado na pesquisa?'". Quando as respostas a essas perguntas estão claras logo de início, é muito maior a probabilidade de que o produto final esteja conectado com as necessidades de informação das pessoas que trabalham na área. O resultado está nas consequências, e não somente na difusão da informação.

Além disso, um olhar novo revela, às vezes, que o próprio "público" tem muito a comunicar. Tendo notado isso, um financiador da área de saúde reprodutiva decidiu realizar mensalmente uma *webinar* para que as organizações apoiadas e outras pessoas do ramo pudessem discutir formas inovadoras de comunicação e estabelecer estratégias. "Há uma grande dose de inovação fora das grandes organizações", explicou o financiador. "Ao permitir que as pessoas tivessem contato com algo interessante que está acontecendo no Missouri dando-lhes a oportunidade de estabelecer uma conexão com esse trabalho e fazendo seu acompanhamento posteriormente, contribuímos para desenvolver capacidades e estabelecer conexões entre as pessoas da área". Cada uma das teleconferências abordou um assunto específico e atraiu entre 50 e 100 participantes.

Uma "lente de comunicação" é capaz de revelar diferenças culturais e outras fontes de mal-entendidos que podem impedir a eficácia dos programas. Um investidor social que contribui com recursos para projetos em prol da prevenção da violência, percebeu que as organizações que apoia enfrentavam dificuldades para ter acesso a determinadas comunidades de imigrantes por meio de abordagens "sob o prisma da saúde pública". Ele pediu aconselhamento a um líder comunitário do Camboja, a quem já havia premiado por seu trabalho. O cambojano sugeriu que se descrevesse a prevenção da violência nos termos apropriados para o vilarejo, com ênfase na coesão da comunidade, sugestão que pareceu sensata aos olhos das organizações apoiadas e em sintonia com aquilo que vinham tentando alcançar. Como resultado, o investidor contratou uma empresa de comunicação especializada em mercados asiáticos para ajudar as organizações a elaborar mensagens que tivessem uma melhor ressonância junto à comunidade local.

De modo semelhante, uma "lente de comunicação" pode ajudar a explicar o que, exatamente, impede as pessoas de ouvir uma mensagem importante e perfeitamente sensata. Um investidor social na área de educação percebeu que o argumento das organizações apoiadas – de que "as escolas precisavam de diretores mais eficientes" – não estava sendo bem compreendido. "Os superintendentes, os distritos escolares e as secretarias estaduais de ensino concordam, em grande parte, que o

trabalho de um diretor de escola precisa ser redefinido, para nos conduzir ao próximo século", explicou ele, "mas muitas outras partes interessadas, eleitores distritais e elaboradores de políticas não aceitam esse argumento – ou, pelo menos, necessitam de esclarecimento para aceitá-lo". O investidor contribuiu com recursos para elaborar um estudo voltado a compreender melhor as perspectivas do público, tal como criar mensagens e ferramentas adequadas para atingi-lo de maneira eficaz.

Às vezes, o problema não está na mensagem, mas em quem a transmite. Um investidor social, que trabalha na área de ecologia marinha, dá como exemplo os recursos utilizados para ampliar a capacidade de comunicação de uma organização apoiada. Durante esse processo, a organização passou a considerar os pescadores como público essencial para seu trabalho. Assim, foi desenvolvido um projeto para levá-los aos portos e conversar diretamente com outros pescadores: "Eles descobriram que se você permite que as pessoas conversem com seus parceiros, elas ouvirão a mensagem de uma maneira muito diferente".

Em cada um desses casos, investidores e organizações apoiadas não limitaram seu olhar às atividades de um projeto, mas levaram em conta as metas reais do trabalho. Por isso, foram capazes de enxergar oportunidades para inserir a comunicação no trabalho de um modo mais direto, eficaz e criativo.

OS USOS DA COMUNICAÇÃO PELAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Quando investidores sociais apoiam a comunicação de outras organizações da sociedade civil, qual é o seu objetivo?

- Educação ao público: fornecer ao público informações para que possa mudar seu comportamento (por exemplo, parar de fumar), ou conscientizá-lo a respeito de uma questão (por exemplo, mudança climática).
- Defesa de uma causa (advocacy): trabalhar junto ao governo para influenciar políticas públicas, ou com sua base de apoio para exercer pressão pública para a mudança de políticas.
- Marketing: venda de ingressos, filiação ou assinaturas.
- Publicidade: dar visibilidade a um evento, uma ação ou uma causa.
- Engajamento e recrutamento: trabalho com apoiadores ou grupos de apoio – já existentes ou novos.
- Mobilização de recursos: comunicar-se com potenciais doadores para captação.

O QUE ELES FIZERAM / COMO FIZERAM

ATRAINDO O PÚBLICO / DIVULGANDO PESQUISAS

"Damos ênfase ao trabalho de pesquisa e, na verdade, nós mesmos realizamos muitas delas", afirmou Cathy Schoen, vice-presidente sênior de pesquisa e avaliação do Commonwealth Fund, uma fundação privada com foco em políticas de saúde, especialmente em seguros-saúde e na qualidade da assistência médica. Para ampliar o impacto exercido por suas pesquisas, a Fundação "sempre procura meios de atrair as pessoas de volta ao nosso website, para obter mais informações".

"Sabemos que as pessoas, em um primeiro momento, acessam o site por alguma razão específica", explicou Schoen. "Elas leem o relatório de uma pesquisa, ou ouvem uma apresentação e, então, entram em nosso site para saber mais a respeito. Ao acessá-lo, descobrem que há muito mais informações sobre aquele tópico". Até aqui, tudo bem. Ela prossegue: "Mas o que fazer para que voltem ao nosso site, no momento em que precisam de mais informações e querem saber se nós as temos? Todos nós – sobretudo nosso pessoal da área de comunicação – já pensamos muito nisso". Com o passar dos anos, a fundação colocou inúmeras ferramentas em seu site para estimular novas visitas dos internautas e recompensá-los por isso: alertas que os leitores podem customizar a partir de tópico ou frequência, fácil acesso às informações principais, uma ferramenta que oferece informações por estado do país e questionários dirigidos ao público, que estimulam o feedback por parte do leitor.

Uma ferramenta inédita é o ChartCart, um programa que permite ao usuário "criar apresentações usando os gráficos do Commonwealth Fund", de acordo com a explicação do site. Os leitores podem navegar em meio a uma enorme coleção de gráficos, organizados por assunto (como "qualidade de assistência médica", "igualdade e grupos especiais de população", "política de saúde internacional") e selecionar alguns para baixar quase instantaneamente em seu computador. "Cada gráfico contém informações completas sobre as fontes", aponta Schoen – uma prática correta que também remete os leitores de volta ao relatório original. "Quando divulgamos uma série de gráficos que incluem algo de pesquisas anteriores, há um grande aumento no número de downloads do relatório original. Podemos ver isso acontecendo, de fato". No momento, o ChartCart atrai uma média de 10 mil visualizações mensais no site do Commonwealth Fund, segundo Barry Scholl, vice-presidente da área de comunicações e publicações da fundação. "Essa é uma ferramenta interativa que tem ajudado nosso público a obter as informações de que precisa", afirma Scholl. Esse público inclui muitas pessoas que lecionam em faculdades, em centros de medicina e em outros cursos de pós-graduação na área de políticas de saúde. Também nos agrada, diz Cathy Schoen, "estar no meio da apresentação de uma conferência e ver alguém – que nem sequer é um beneficiário – projetar um de nossos slides na tela".

O desenvolvimento e o teste de uma ferramenta nova envolvem um "processo minucioso, de idas e vindas", afirmou Schoen, no qual as ideias surgem de todos os lados – de funcionários da área de pesquisa, programas e comunicação. É importante, aponta Schoen, "que vários colaboradores da fundação, incluindo o presidente, escrevam bastante e falem muito em público sobre assuntos relacionados à reforma na saúde. Tais atividades os fazem estar atentos às necessidades de seu público, particularmente os elaboradores de políticas e os pesquisadores, e também possibilitam a produção de um fluxo contínuo de conteúdos novos – relatos, resumos e relatórios de pesquisas, gráficos, tabelas, apresentações – para alimentar o site. "Seria muito mais difícil produzir os gráficos", analisa Schoen, "se não nos forçássemos a sintetizar e visualizar as informações".

Para acessar o ChartCart, clique no menu "Charts & Maps" do site da Commonwealth Fund, no endereço www.commonwealthfund.org.

Smart Chart™, uma ferramenta para os investidores sociais

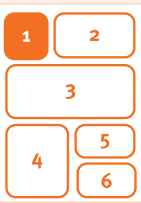
Criado pela Communications Leadership Institute e pela Spitfire Strategies, o Smart Chart é uma ferramenta de planejamento concebida para "ajudar as organizações sem fins lucrativos a fazer escolhas inteligentes na área da comunicação". Basicamente, essa ferramenta coloca a organização diante de muitas questões semelhantes àquelas que seriam feitas por um consultor da área de comunicação, usando o processo descrito na ilustração à direita.

O Smart Chart é minucioso e oferece orientação sobre atividades e conceitos que talvez sejam pouco familiares a um profissional sem experiência na área de comunicação, fazendo, por exemplo, varreduras (*scans*) nos níveis interno e externo, identificando a sua posição, ou desenvolvendo a "disponibilidade" de um público desejado. Ele inclui também um organizador de gráficos – uma versão muito mais detalhada de nossa ilustração – que permite aos planejadores visualizar o processo e registrar seu trabalho.

Muitos investidores sociais recomendam o Smart Chart a suas organizações apoiadas. Alguns deles unem-se a elas no momento de usar a ferramenta, uma atividade que pode se revelar útil quando trabalham juntos para desenvolver um plano de comunicação combinado a uma estratégia de financiamento. Alguns dos investidores ainda usam o Smart Chart para planejar suas próprias estratégias de comunicação – para uma fundação, uma campanha, um programa, ou uma iniciativa em particular.

O Smart Chart está disponível gratuitamente no endereço www.smartchart.org em dois formatos: uma versão impressa, da qual se pode fazer o download, e uma versão interativa on-line. As questões da versão online podem ser respondidas de uma só vez (ou pouco a pouco) e serem salvas; essa versão também pode ser atualizada à medida que o trabalho avança. Para as organizações que necessitam de assistência para o uso da ferramenta, a Spitfire Stategies oferece serviços de consultoria.

PLANEJANDO A COMUNICAÇÃO: UM PROCESSO EM SEIS FASES



Fase 1. Decisões do Programa
- Meta mais ampla
- Objetivo
- Responsável pela tomada de decisão

Fase 2. Contexto
- Varredura interna
- Varredura externa
- Posição

Fase 3. Escolhas estratégicas
- Público
- Disponibilidade
- Principais preocupações
- Assunto
- Mensagem
- Transmissor

Fase 4. Atividades de comunicação
- Táticas
- Cronograma
- Tarefas
- Orçamento

Fase 5. Mensuração de sucesso
- Produtos
- Resultados

Fase 6. Checagem final
- Teste o seu plano

Em busca dos objetivos da comunicação: quatro estudos de caso

Os estudos de caso apresentados nas páginas a seguir descrevem quatro iniciativas em que investidores sociais e organizações apoiadas trabalharam juntos em busca do objetivo principal da comunicação: organizar, defender, conectar, definir.

CASO 1

- Promover parcerias entre a comunidade e as organizações de mídia
- Produzir vídeos, documentos ou outras formas de comunicação para fazer a divulgação das organizações apoiadas ou da causa
- Garantir recursos que ampliem a capacidade de comunicação
- Realizar coletivas de imprensa em que as organizações apoiadas estejam presentes

CASO 2

- Financiar as pesquisas com a população
- Reunir os beneficiários para estabelecer uma agenda abrangente de *advocacy* e educação
- Ajudar a estruturar a agenda relacionada a pesquisas e outros trabalhos, com uma estratégia de difusão
- Trazer ou sugerir novos tipos de público

CASO 4

- Contratar uma empresa especializada em comunicação para prestar consultoria às organizações apoiadas; orientá-las, talvez, por meio do Smart Chart™
- Garantir financiamentos para ampliar a capacidade de comunicação
- Solicitar aos especialistas aconselhamento na implementação
- Fornecer recursos, recomendações, estudos de caso, bancos de dados

CASO 3

- Financiar pesquisas com a população para ajudar as organizações apoiadas a conectarem-se com seu público
- Publicar pesquisas de modo a beneficiar outras organizações que atuam na área
- Patrocinar conferências, reuniões e *webinars* para que as organizações apoiadas possam compartilhar aprendizados e conectarem-se uns aos outros
- Financiar a articulação entre as organizações apoiadas

Tomando como exemplo os quatro estudos de caso, a ilustração mostra as táticas que podem ser utilizadas pelos investidores (círculo externo) para ajudar os beneficiários a atingir seus objetivos de comunicação (círculo do meio) que apontam para o real propósito: engajamento ativo em questões que importam. O gráfico está organizado em quatro quadrantes, mas as linhas que separam os objetivos das táticas não são tão claras ou mesmo visíveis. A maior parte das iniciativas busca mais de um objetivo de comunicação, e a mistura adequada de estratégias de financiamento pode ser desenhada a partir de vários quadrantes.

ESTUDO DE CASO 1: ORGANIZAR

NEW ROUTES TO COMMUNITY HEALTH / ROBERT WOOD JOHNSON FOUNDATION E BENTON FOUNDATION

Esta história tem início em 1996, quando a Benton Foundation e a Robert Wood Johnson Foundation (RWJF) se juntaram, criando a Sound Partners in Community Health. O departamento de comunicação da Robert Wood Johnson viabilizou a iniciativa, enquanto Benton ficou responsável por sua administração. Esta trazia para o projeto uma experiência considerável na área de mídias e comunicação, afirmou Karen Menichelli.

Durante 10 anos os projetos da Sound Partners possibilitaram que organizações comunitárias colaborassem com as rádios e TVs públicas para conscientização sobre questões de saúde em todo país. "No início, havia apenas anúncios de serviço público com estratégia de divulgação de massa", explica Menichelli. "Com o tempo, a programação passou a estar muito mais sintonizada com os interesses do público."

O trabalho em grupos de discussão havia revelado, no entanto, que os imigrantes gostariam de obter informações que os ajudassem a prosperar em suas novas comunidades e a mídia tradicional não colaborava com isso, nem no plano cultural, nem no linguístico.

Assim, a Sound Partners se transformou na New Routes to Community Health, fundada desta vez por meio de um programa da RWJF para populações em situação de vulnerabilidade. Foi aberto um escritório para centralizar o programa nacionalmente com um número pequeno de funcionários e apoio de consultorias para serviços técnicos e de design. Em 2007, oito instituições passariam a receber financiamento por três anos, bem como assistência técnica, incluindo *webinars*, conferências para as organizações apoiadas, entre outros benefícios.

Em cada local, mídias voltadas às questões de saúde vêm sendo criadas pelos e para os imigrantes. O objetivo é formar lideranças autênticas e ampliar a colaboração de terceiros para que essas comunidades sejam mais saudáveis.

A New Routes aprendeu com seu passado. Em vez de voltar sua atenção apenas às rádios e TVs públicas, diz Menichelli, "atingimos todo o espectro de mídias, que tem se expandido em nível local. Internet, contação de histórias online, rádios comunitárias, mídias comerciais; tudo isso na língua materna dos grupos que têm surgido pelo país inteiro". Ela acrescenta que esse trabalho foi importante para que houvesse uma "autêntica parceria entre iguais", pois não se tratava apenas da mídia determinar os conteúdos com muita antecedência, nem as organizações sem fins lucrativos e os grupos de saúde estarem envolvidos apenas na divulgação". Cada um dos projetos incluía uma organização de imigrantes para estabelecer um elo com as comunidades alvo, uma agência de mídia para proporcionar um veículo de comunicação e o conhecimento técnico e uma organização comunitária de alta capacidade que servisse de sócio gestor.

"Quando as pessoas falam de mídias comunitárias, em geral estão se referindo a notícias locais. Porém, no caso desse projeto, quer dizer mídia participativa", diz Menichelli. No programa "Salud", de Chicago, os jovens latino-americanos são treinados para produção em mídias, sendo responsáveis por programas de rádio e de montagens teatrais sobre questões de saúde da comunidade, envolvendo o público nos debates.

Nas Twin Cities (Minnesota, EUA), um projeto colaborativo chamado "Egal Shidad" realizou um programa de TV com uma hora de duração, no qual questões de saúde mental entre os imigrantes da Somália, estrelado por um personagem do folclore do país, eram abordados. Essa iniciativa está usando um modelo de "pesquisa participativa" para a avaliação dos resultados em que cada local define seus próprios objetivos e indicadores. Em Chicago, por exemplo, um indicador de sucesso foi a participação dos jovens na produção de "Salud" em 2008, que assumiram papéis de liderança na temporada de 2009.

A RWJF e a Benton estão interessadas em métodos de avaliação ligeiramente diferentes, mas convergentes, em certa medida. A Benton, busca elementos dentro do modelo de seu programa que promovam a liderança e a colaboração. "Pedimos às instituições que considerassem a avaliação não como um processo rigidamente científico, mas em relação ao impacto que ela exerce em dois níveis – o desenvolvimento de lideranças e a formação da comunidade", explica Menichelli. A RWJF tem um maior interesse no impacto dos fatores sociais, tais como o emprego ou a violência, na saúde. Elas concordam, contudo, que medir o processo é tão importante quanto medir os resultados.

"O New Routes é, de fato, um projeto de meta-comunicação – que busca o apoio de outros projetos de comunicação, permitindo que os imigrantes comecem a assumir um papel de liderança na definição de questões de assistência médica em suas comunidades e na busca de solução para algumas dessas preocupações, usando as mídias como uma ferramenta", acredita.

Os vídeos e outras formas de mídia produzidos pelas parcerias com a New Routes estão disponíveis no endereço www.newroutes.org.

ESTUDO DE CASO 2: DEFENDER

FREEDOM TO MARRY COLLABORATIVE/ EVELYN E WALTER HAAS, JR. FUND

Em 2008, os eleitores da Califórnia aprovaram, por uma estreita margem, uma emenda à constituição estadual que proibia o casamento entre pessoas do mesmo sexo. Embora a votação (52% a 48%) tenha representado um golpe para a comunidade gay e seus aliados, a estreita margem da derrota foi, em certa medida, um sinal de progresso. Em 2000, uma proposta semelhante havia sido aprovada com 61% votos a favor e 39% contra. Em apenas oito anos, houve um crescimento percentual de quase 10% das pessoas favoráveis ao casamento entre indivíduos do mesmo sexo, uma das questões sociais mais controversas do momento. O que aconteceu nesse período? Parte significativa da mudança da opinião pública esteve relacionada ao trabalho que recebeu o apoio da Evelyn e Walter Haas, Jr. Fund, em São Francisco.

Após a aprovação da proposta de 2000, a fundação contribuiu com o lançamento e tornou-se o principal financiador do projeto colaborativo Freedom to Marry (Liberdade de Casamento), uma parceria entre gays e heterossexuais, que lutava pela igualdade nos casamentos em todo o país. O projeto coordenou uma série de atividades com o objetivo de atingir setores específicos da população: informar e esclarecer estudantes universitários sobre o casamento entre pessoas do mesmo sexo, realizar trabalhos junto a igrejas, ampliar a capacidade de comunicação das organizações, produzir estudos sobre as implicações – em termos de políticas públicas – da extensão de proteções legais a lésbicas e gays. O trabalho se limitava à pesquisa e à informação sobre o casamento entre pessoas do mesmo sexo, sem declarar apoio a nenhum referendo ou legislação em particular.

A fundação se deu conta de que, embora a questão talvez fosse decidida nos tribunais, a aceitação pública era decisiva para fortalecer e respeitar o direito ao casamento entre pessoas do mesmo sexo. "Você precisa remover as camadas de resistência das pessoas", afirmou Tim Sweeney, ex-diretor do Haas Jr. Fund e atual presidente da Gill Foundation, e abordar as questões "sobre as quais as pessoas estão realmente preocupadas, mas não expressam em público".

O Haas Jr. Fund também deu apoio a amplas pesquisas de opinião, grupos de discussão e outros levantamentos, bem como a criação de uma série de ferramentas de comunicação para ajudar as organizações apoiadas a direcionarem melhor suas mensagens aos chamados "indecisos" sobre a questão do casamento. O apoio da fundação também possibilitou que uma coalizão de organizações apoiadas se juntasse sob a Let California Ring, uma campanha de educação pública iniciada em 2006 que coincidiu com a revisão do caso pela Corte Suprema estadual, e a decisão final, de que negar aos casais de mesmo sexo a liberdade de casar era um ato inconstitucional.

Matt Foreman, atual diretor do programa de financiamento aos gays e lésbicas do Haas Jr. Fund, observa que a campanha de educação pública "começou para estimular um milhão de conversas sobre a igualdade no casamento" entre os californianos, usando uma combinação de organização comunitária, anúncios pagos nos veículos de mídia tradicionais e nos étnicos e cobertura "conquistada" no noticiário. Ele acrescenta, "a campanha, que arrecadou mais de US$ 11 milhões, assumiu uma importância e um senso de urgência crescentes com a decisão da Corte Suprema a favor do casamento", estimulando a adesão de inúmeras outras fundações.

"Um aspecto valioso dos investidores sociais é que eles são capazes de olhar para um campo, um setor ou um movimento a partir de uma altura de 10 mil metros, enxergar todos os componentes envolvidos e alinhar elementos como a organização, os processos judiciais e a educação pública", observou Sweeney. "Você pode financiar, digamos, 15 grupos em uma determinada área, e então usar seu poder de reunir as pessoas e ampliar suas capacidades. Pode fazê-las resultarem em mais do que a soma das partes. E isso é particularmente verdadeiro quando se trata de um trabalho de comunicação".

Desfecho do episódio: Depois que os eleitores da Califórnia aprovaram a Proposta nº 8, veio à tona um acirrado debate em relação às mensagens e as táticas empregadas na campanha de US$ 45 milhões pela rejeição da proposta. Há tempos as pesquisas vêm mostrando que os gays e as lésbicas não são eficientes no uso das mensagens com os "indecisos". Como resultado disso, nenhum dos anúncios "Não ao nº 8" apresentava indivíduos gays.

Muitos se queixaram que a campanha estava basicamente "dentro do armário", e que teria sido muito mais eficaz representar as experiências reais de casais de gays e de lésbicas magoados diante da negação ao seu direito ao casamento. O debate traz à tona questões urgentes sobre os valores e as consequências, tanto para os defensores destes direitos quanto para seus financiadores.

Os relatórios da mídia e de pesquisa, financiados pelo Evelyn and Walter Haas, Jr Fund estão disponíveis nos endereços freedomtomarry.org e letcalifornia ring.org.

ESTUDO DE CASO 3: CONECTAR

CHILDREN'S THEATER COMPANY OF MINNEAPOLIS / WALLACE FOUNDATION

"O trabalho das organizações que apoiamos não é simplesmente vender ingressos, mas fazer as pessoas se envolverem tão profundamente que queiram voltar", afirmou Mary Trudel, assessora de comunicação sênior, citando a pesquisa encomendada pela Wallace and the John S. and James L. Knight Foundation sobre o crescimento da participação nas artes. Os pesquisadores constataram que há muitos elementos envolvidos na decisão de participar de um evento cultural, além do fato de simplesmente saber o que está acontecendo. Existem questões de percepção ("Esta forma de arte é importante para mim e para minha comunidade?", "Vale a pena gastar o limitado tempo de lazer de minha família com esta experiência?"), questões práticas ("Tenho o dinheiro necessário para o ingresso e transporte para chegar até lá?") e questões relativas à experiência ("Me sentirei acolhido"?, "Será divertido?"). As respostas dessas e outras perguntas são capazes de orientar o modo como uma pessoa se sente em relação às artes e se ela deseja ou não ter uma maior participação em eventos que trabalhem com isso.

Para ilustrar as implicações que isso traz aos beneficiários e aos financiadores, Trudel contou a história de uma organização, a Children's Theater Company, de Minneapolis. "Esse teatro é maravilhoso, mas eles não conseguiam encher a casa", relembra. No início, consideravam se tratar de um problema prático: não ofereciam uma variedade suficiente na compra de ingressos, tais como miniassinaturas, ou uma combinação de ofertas em horários e dias variados. Expandiram suas opções de pacotes de ingressos, mas ainda assim a venda continuou baixa. Em seguida, com o auxílio da fundação, decidiram fazer uma pesquisa perguntando às famílias por que elas não iam ao teatro com maior frequência ou por que nunca apareciam.

"As famílias respondiam que não tinham tempo", lembra-se Trudel, mas a explicação não pareceu suficiente. Afinal, as famílias pareciam ter tempo para ficar em casa e assistir à TV ou sair para jantar. Investigando mais a fundo o que acontecia com o teatro descobriram, como explicou o financiador, que "as famílias arrumam tempo para as coisas que julgam valiosas. Assim, o teatro precisou desenvolver programas para levar os pais a dizer, 'Quero que meu filho passe por essa experiência e vou arrumar tempo para isso'".

Segundo Peter Brosius, diretor artístico da Children's Theater Company, como consequência dessa pesquisa, o teatro alterou seu foco de marketing "do valor da produção em si – o fato de que se tratava de uma estreia mundial, as credenciais do elenco e da equipe criativa etc. – para o valor do que ela trazia à criança espectadora. Nosso material de divulgação de marketing passou a se basear na voz imaginária de uma criança descrevendo sua experiência emocional ao assistir ao espetáculo, ou então o que ele levou a criança a pensar nele".

O próprio trabalho também mudou. O teatro continua a explorar como "transformar o papel de nosso público de observador para participante". Mudaram sua visão do *lobby* de entrada, "não mais como uma área em que se descarregam coisas, mas algo parecido com a praça de um vilarejo", onde atividades como concursos de poesia, performances de dança, confecção de pipas e feiras de artesanato africano possam envolver o público antes e depois do espetáculo.

Dentro do teatro, produções recentes de Antígona e Romeu e Julieta derrubaram a "quarta parede" do palco; com as cadeiras recuadas, pessoas da plateia tornavam-se moradoras do vilarejo a eram convidadas a dançar com Romeu, a segurar o chapéu e o casaco da enfermeira ou a abrir caminho no momento de uma luta épica. Brosius acredita que as mudanças estão causando um efeito palpável: "Enquanto teatros em todo o país estão testemunhando um decréscimo no número de assinaturas, mantivemos nosso número relativamente estável". Pesquisas regulares, grupos de discussão e computadores portáteis continuam a captar as reações da plateia.

Porém quando uma organização realiza uma pesquisa sobre o que seu público-alvo deseja ver, questões associadas ao marketing podem afetar decisões sobre a programação, o que deixa alguns produtores bastante tensos. A preocupação deles é a de que as apresentações estejam apenas voltadas para a venda dos ingressos e não para a exibição de uma arte significativa.

A fundação admite a existência desse tipo de tensão, mas estimula as organizações apoiadas na área artística a repensar o "velho hábito segundo o qual o programador decide o que irá ao palco e repassa isso ao departamento de marketing dizendo 'vá e venda isso'. Descobrimos que você precisa trazer a plateia para a sala – nem que seja 'indiretamente'.

A fundação também apoia atividades que ajudam o público a apreciar a arte: "Quanto mais preparado estiver o público, maior será a satisfação dele com a experiência", explicou Trudel. "Ajudamos as organizações do meio artístico a buscar um envolvimento mais profundo com seu público fazendo-o se sentir "parte da experiência", pois essa ligação o conquistará para sempre".

A pesquisa financiada pela Wallace Foundation está disponível no endereço wallacefoundation.org, na seção "Arts Participation".

ESTUDO DE CASO 4: DEFINIR

BE HEARD! / WOODCOCK FOUNDATION

Quando Alexandra Christy, diretora-executiva da Woodcock Foundation, perguntou às organizações que apoia sobre a maneira como as mensagens delas estavam sendo transmitidas a resposta em alto e bom som que recebeu foi: "Nada bem! Precisamos de sua ajuda". Christy passou a verificar que tipo de serviço poderia ser prestado pelos consultores de comunicação e concluiu que "essas organizações falavam sobre a necessidade de algo que não existia". Assim, ela resolveu oferecer uma ajuda customizada. No biênio 2005-06, a fundação implantou um novo programa de comunicação, o "BeHeard!" (Faça-se ouvir!).

O processo de implementação foi intencionalmente desafiador "pois queríamos estar seguros de que as pessoas compreenderiam o volume de trabalho que isso implicaria", relembra Christy. A Woodcock selecionou cinco organizações, e cada uma delas recebeu uma avaliação completa feita por uma empresa de consultoria em comunicação. "Esse não é um programa corretivo", explicou o consultor Doug Hattaway, trata-se de um programa voltado para organizações que têm feito algo que valha a pena ser discutido".

O primeiro passo no processo de avaliação foi realizar uma "análise de percepção das partes interessadas", o que incluía entrevistar indivíduos que representassem o público – em geral doadores, mas também voluntários, legisladores e outros – que a organização apoiada desejava mobilizar. Na sequência, os consultores analisavam a marca (*brand*) de cada organização indo além da "mensagem funcional" para avaliar o apelo emocional, a dinâmica social e a "mensagem aspiracional" (os elementos que causam o envolvimento das pessoas).

Após a fase de avaliação, cada uma delas recebeu da Woodcock a quantia adicional de US$ 25.000, para executar um plano de comunicação com a assistência de um consultor. Solicitou-se a elas que garantissem, com antecedência, junto à outra fonte de financiamento, fundos colaborativos (*match funding*), no momento da aplicação inicial. "O grupo dispunha, então, da garantia de US$ 50.000 para implementar as recomendações feitas pelo consultor", explicou Christy, "e tivemos seis ou sete novos financiadores, incluindo a Mott, a Packard e a Nike, comprometidos com a expansão do campo da comunicação".

Ao se unirem ao programa, muitas organizações apoiadas disseram que desejavam receber mais cobertura da imprensa. O que obtiveram, por fim, foram definições mais claras sobre as atividades de suas organizações e de que modo elas são percebidas, bem como novos modos de mobilizar públicos essenciais por meio das comunicações. Por exemplo, a Common Good Ventures, empresa que presta consultoria empresarial para as organizações sem fins lucrativos, usava complicados jargões da área. No processo de avaliação, souberam que os doadores e os voluntários não eram estimulados a doar ou participar devido ao distanciamento da mensagem utilizada. O que desejavam, na verdade, era fazer parte de um grupo social. "Assim, começaram a se apresentar mais como um grupo de empresários que dedicavam seu talento a aperfeiçoar seu estado natal, o Maine, por meio da assistência a organizações sem fins lucrativos promissoras", afirmou Christy. "Imediatamente tiveram um retorno melhor de seu público-alvo".

Iara Peng, diretora de outra organização apoiada, a Young People For, explicou que a avaliação a ajudou a identificar quando e por que os participantes do programa de financiamento adotavam uma postura passiva. "Quando não conseguíamos nos comunicar com os beneficiários de modo eficaz, eles desistiam", afirma Peng. A organização reavaliou, do início ao fim, o modo como vinham se comunicando com os beneficiários: o recrutamento, a implementação, o alcance, a capacidade de retenção e a comunidade de ex-alunos.

Outra organização apoiada, o National Institute for Reproductive Health (Instituto Nacional para a Saúde Reprodutiva), propôs que o foco estivesse na "estruturação" e "divulgação" de certas questões no movimento "pró-escolha". Hattaway insistiu que, antes de mais nada, recuassem um pouco e pensassem sobre "como falar sobre as atividades de nossa organização", relembra a diretora de comunicação do instituto, Mary Alice Carr. Com a ajuda de Hattaway, a organização esclareceu seus objetivos, definiu seu público e reformulou seu site. Se a ênfase que a organização costumava dar à comunicação era pequena, conclui ela, "hoje, a comunicação é a nossa bússola".

Mais informações sobre a iniciativa BeHeard! podem ser obtidas no endereço woodcockfdn.org. O Projeto de Comunicações do National Institute for Reproductive Health está disponível em nirhealth.org.

Relacionamentos, Papéis e Estratégia

"Os relacionamentos são importantes". Eis um truísmo que se aplica a todos os tipos de financiamento, mas é particularmente verdadeiro quando um financiador colabora com outros na elaboração de uma estratégia de comunicação. Não importando se os parceiros são as organizações apoiadas, consultores ou organizações afins, os financiadores devem ter uma sensibilidade especial para lidar com as questões relacionadas aos papéis desempenhados e aos relacionamentos.

O TRABALHO COM AS ORGANIZAÇÕES APOIADAS

Vários financiadores enfatizaram a importância da prática de escutar de modo respeitoso, e da conquista da confiança ao trabalhar com questões relacionadas à comunicação com as organizações apoiadas. Afinal, a comunicação envolve a imagem pública de uma organização e pode até mesmo colocar em risco a sua reputação se mal planejada.

Um consultor de comunicação fez o lembrete aos financiadores: "Já que, em alguma medida, todos são 'consumidores' de materiais de comunicação, você talvez se sinta tentado a expressar sua opinião. Ela pode ser útil para que os funcionários de uma organização apoiada possam ponderá-la". Porém, ele indica, "certifique-se de que você está dando sugestões." Baseado em experiência própria, ele reflete sobre a importância de negociar claramente os papéis e as expectativas: "É extremamente importante que eu converse com a organização sem fins lucrativos sobre o porquê e a maneira como pretendo promover o trabalho deles. Não parto do pressuposto de que eles terão plena confiança nas minhas intenções".

A seguir, alguns conselhos úteis, em particular:

Espere para "aderir". "A reavaliação da comunicação pode consumir muito tempo e também colocar em risco o *status quo* de algumas organizações sem fins lucrativos", afirma uma consultora em comunicação. Por isso, segundo ela, os financiadores talvez precisem "vender" esta ideia às organizações apoiadas. "Talvez elas acreditem que o investimento no marketing implique subtrair recursos – dentre eles, o tempo – de seu programa de trabalho". O conselho dela: "É preciso que a organização se entregue a isso de corpo e alma para que o trabalho seja compensador; a intenção é que o grupo não faça as coisas por mera obrigação, apenas para agradar um financiador". Talvez seja útil compartilhar estudos de caso ou outros materiais sobre o valor da comunicação, e deixar claro para a organização apoiada que você está disposto a falar sobre o assunto de maneira mais aprofundada em um momento mais apropriado.

Sinalize o seu interesse. Muitas organizações sem fins lucrativos se interessam pela comunicação, mas julgam que os financiadores não têm vontade em apoiá-las nessa iniciativa. Se você está disposto a explorar isso, aborde o assunto com quem você apoia ou com organizações que atuem em sua área ou comunidade.

Busque o equilíbrio. Quando uma campanha ou outra iniciativa envolve várias organizações, os financiadores podem ajudar os parceiros a chegar a um equilíbrio mutuamente satisfatório entre o trabalho individual e o coletivo. Uma forma é reuni-los para elaborar estratégias conjuntas, que garantam a

"Já que, em alguma medida, todos são 'consumidores' de materiais de comunicação, você talvez se sinta tentado a expressar sua opinião".

manutenção de suas identidades – a partir de um financiamento adicional. Outra é estimulá-los a encontrar maneiras de participar que sejam adequadas às suas necessidades e prioridades.

Um financiador da área da saúde comentou sobre a necessidade de equilibrar prioridades locais e nacionais em meio a uma iniciativa que envolvia múltiplas partes interessadas em mais de uma dezena de cidades: "As comunidades devem operar em suas próprias esferas, mas há momentos em que elas devem estar conectadas para aumentar seu impacto".

Faça a previsão dos custos. Por mais valiosa que a comunicação possa ser, ela custa dinheiro. Uma organização apoiada talvez perceba, e com razão, que cada centavo gasto em comunicação representa um centavo a menos para os programas ou para o apoio operacional. Ou então, uma avaliação na área de comunicação talvez revele um problema mais profundo com a missão, a estratégia ou as operações. Com isso, haverá os custos de implementação de atividades de comunicação e de monitoramento do progresso, do tempo e da atenção dos líderes da organização, além de gastos adicionais não previstos. "Desde o momento do pontapé inicial", afirma um consultor em comunicação, "os financiadores devem planejar sua maneira de colaborar com a implementação de planos (de comunicação) dessas organizações – idealmente, com dinheiro para o financiamento potencialmente com contatos de consultores, designers e assim por diante".

O TRABALHO COM FUNCIONÁRIOS DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

Funcionários da área de programas e de comunicação (ou consultores) não são, exatamente, seres de outro planeta, mas às vezes eles se posicionam em lados opostos do muro.

Os coordenadores de programa são especialistas em suas áreas ou comunidades. Seu conhecimento resulta de um profundo trabalho de estudos, experiências profissionais e de vida. Eles reconhecem a complexidade de um problema e sabem que suas soluções devem atender a essa complexidade. Talvez fiquem alarmados no momento em que um relatório de pesquisas financiado por eles é reduzido a poucas frases. "A 'manipulação da informação' e a 'transmissão de mensagens' podem dar, às vezes, a sensação de que talvez as nuances estejam se perdendo. O relato acaba ficando simplificado demais", disse um dos coordenadores.

Um ponto de tensão comum está relacionado à filtragem do conteúdo feita pelos comunicadores para tornar a mensagem mais simples e eficaz; os funcionários do programa talvez considerem que problemas complexos só podem ser reduzidos até certo ponto. Em um nível mais pessoal, eles talvez considerem que os profissionais da área de comunicação subestimam seu conhecimento e experiência.

Os coordenadores e os consultores da área de comunicação sabem como transmitir uma mensagem; sabem dizer como uma mensagem será recebida e como fazer ajustes para torná-la mais assertiva. Não se trata simplesmente

do fato de saberem como produzir declarações curtas e eficazes ou de terem bons contatos com a mídia. Imagine a frustração deles quando as conclusões de uma pesquisa excelente são transmitidas ao público-alvo de uma maneira pouco acessível, pouco clara, irrelevante ou ineficaz? Eles geralmente não dispõem do mesmo conhecimento sobre os assuntos que os funcionários do programa, mas estão tão comprometidos com a solução dos mesmos problemas sociais quanto seus colegas. Ambos os lados contribuem com conhecimentos essenciais para enfrentar o desafio de uma comunicação eficaz. "Nossos papéis são bastante distintos", afirmou uma coordenadora de programa, referindo-se à área de comunicação da fundação, "mas trabalhamos com as mesmas iniciativas, e com as mesmas metas" seja para o investidor social, seja para as organizações que apoia.

Quando questionados sobre a melhor forma de preencher a lacuna entre a área de programas e a de comunicação, colaboradores de investidores sociais argumentam que as coisas simples são, às vezes, ignoradas:

Reúna esforços. Busque oportunidades de ampliar o contato entre as áreas com as rotinas do processo de financiamento. Isso acaba contribuindo, diz o presidente de uma empresa de comunicação, com a qualidade das decisões: "Quando os funcionários do programa e da área de comunicação mantêm o hábito de fazer perguntas [sobre estratégias de comunicação] juntos, obtêm respostas melhores e mais adequadas a cada uma das partes".

Em um investidor social consultado, o vice-presidente da área de comunicação participa de todas as principais discussões de estratégias programáticas. Em outro, o coordenador da área de comunicação estimula os funcionários do programa a procura-lo toda a vez que precisem de aconselhamento técnico, "o que talvez implique a análise de seus financiamentos, ou da potencial utilidade de um webinar ou outras ferramentas de mídia". Idealmente, um relacionamento envolve uma exploração contínua de questões relacionadas à comunicação no decorrer do processo de desenvolvimento de estratégias do programa.

Esclareça os papéis. Na medida do possível, procure chegar a um consenso sobre os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos em uma atividade ou iniciativa na área de comunicação: as organizações apoiadas, os funcionários do programa, os funcionários da área de comunicação e os consultores. Qual deles assumirá uma posição de liderança na elaboração de mensagens, no alcance do público-alvo, na assessoria de imprensa, no caso de um deslize do consultor? Quem fará a avaliação dos materiais e em quais estágios? A aprovação final será dada por quem? Com o estabelecimento de diretrizes, será menor a probabilidade de que haja mal entendidos entre as diversas partes, ou de que seja necessário um refazer o trabalho do outro.

Estabeleça metas compartilhadas. Trabalhe visando as metas principais e busque uma forma de expressá-las de modo que todos compreendam aquilo que é mais importante. "Tem havido

"A 'manipulação da informação' e a 'transmissão de mensagens' podem dar, às vezes, a sensação de que talvez as nuances estejam se perdendo. O relato acaba ficando simplificado demais".

uma grande movimentação, em nosso Conselho, para que haja a responsabilização pelos resultados", afirmou um financiador, "o que significa que todas as nossas áreas – pesquisa, programas e comunicação – têm tido a necessidade de trabalhar em estreita conexão para definir quais devem ser os indicadores de sucesso".

O TRABALHO COM COLABORADORES DE OUTROS INVESTIDORES SOCIAIS

É igualmente importante mostrar sensibilidade em relação aos papéis e às responsabilidades no momento de desenvolver ou colocar em prática estratégias de comunicação em conjunto com outros financiadores. Um investidor que está examinando uma nova iniciativa explicou que, se houver a intenção de envolver outros investidores sociais, é necessário ter uma grande dose de cautela. "Queremos contar a eles a história (da iniciativa), mas não queremos fazer isso parecer um negócio fechado, diminuindo a probabilidade de participação de outros financiadores."

Financiadores que já fazem parte de alguma iniciativa se deparam com desafios dessa natureza. "Cada um de nós tem sua agenda específica", afirmou uma investidora da área da saúde, que estabeleceu parceria com doadores públicos e privados em prol de uma campanha de erradicação de doenças. O projeto de colaboração está estruturado de maneira que cada financiador possa fazer sua contribuição para atingir a meta e, ao mesmo tempo, tentar coordenar mensagens de maneira que elas não se tornem fragmentadas.

Eles têm reuniões regulares e recentemente se encontraram em uma reunião que consumiu a metade de um dia de trabalho para decidir sobre a elaboração de mensagens e esboçar um plano de comunicação. "Todos têm um papel" explicou ela, baseando-se nos pontos fortes e nas preferências de cada financiador. Alguns trabalham com políticas para a área da saúde, outros em campanhas de prevenção junto à população. Alguns adotam uma posição firmemente partidária em relação a questões relacionadas às políticas, outros procuram evitar polêmicas. Alguns têm conhecimento de webdesign, enquanto outros têm habilidade na área de assessoria de imprensa. O intuito da colaboração, afinal, é reunir recursos a fim de ampliar o impacto.

Os financiadores ofereceram uma série de dicas que facilitam a colaboração, tornando-a mais produtiva:

Comece pedindo sugestões. Um financiador contratou um consultor de comunicação para pedir sugestões a outros investidores sociais sobre uma possível iniciativa – sem pedir dinheiro naquele momento, apenas sugestões.

Conecte-se com as organizações apoiadas. Um investidor social que fez doações para a expansão da capacidade de comunicação de um pequeno grupo de organizações apoiadas solicitou a eles que garantissem, de antemão, o compromisso de outros financiadores (*match funding*), para, logo em seguida, construir relacionamentos com cada um deles. Assim, foi possível estabelecer contato entre os financiadores que compartilhavam os mesmos interesses e áreas programáticas, como a de mudanças climáticas.

Assuma o papel de pacificador. Quando há várias organizações apoiadas envolvidas em uma campanha ou iniciativa, os financiadores podem contribuir ao chegar a um acordo prévio em relação a determinadas expectativas, comprometendo-se a não se envolver em conflitos. Um financiador que integra uma coalizão que inclui grupos moderados e outros menos moderados fez a seguinte observação: "Na condição de financiador, às vezes somos bastante diretos em relação ao que consideramos ser um bom comportamento para nós e para as organizações que apoiamos – não denegrir o outro, por exemplo. Os riscos são simplesmente altos demais".

Obtendo o Máximo Proveito dos Consultores

Dentre os milhares de financiadores, relativamente poucos contam com funcionários dedicados na área de comunicação. Outros financiadores, que talvez necessitem de conhecimento especializado nessa área – seja para os seus próprios programas ou para as organizações que apoiam– talvez optem por contratar consultores estratégicos externos, webdesigners, empresas de relações públicas ou outros especialistas em comunicação. Perguntamos a nossas fontes como escolher a empresa adequada e como economizar.

Um financiador enfatizou que os candidatos à consultoria devem ter experiência no trabalho em questão. Não basta ter experiência generalizada na área de comunicação ou uma em relações públicas se o trabalho envolve avaliar a capacidade de comunicação das organizações apoiadas. "Sempre que possível", acrescentou um executivo da área de comunicação, "é melhor contratar uma empresa capaz de refletir com base no cenário mais amplo, e então passar à execução tática".

Não apenas a empresa, mas as pessoas com quem você estará trabalhando, individualmente, são importantes, observou um consultor. Ele sugere que os financiadores não apenas solicitem uma distribuição das tarefas envolvidas, mas também a identificação de quem fará qual trabalho. Funcionários de cargos inferiores talvez trabalhem na composição de listas de contato na mídia, cuidando da logística, mantendo todos atualizados, enquanto funcionários de quadros superiores estarão mais envolvidos com a formulação de uma estratégia. Todos esses papéis são essenciais à qualidade do trabalho e para o relacionamento profissional.

Vários financiadores sugeriram "integrar" o trabalho de comunicação para economizar dinheiro sem o comprometimento da qualidade. Em um dos casos, uma empresa de consultoria foi contratada para trazer um número maior de especialistas do sexo feminino para reportagens veiculadas pelos principais veículos de mídia. A empresa compilou um banco de fontes, formado por comentaristas mulheres que trabalhavam em várias organizações e áreas diferentes e divulgou em diferentes grupos de comunicação. A relação custo-benefício de tal estratégia foi muito mais positiva do que solicitar a organizações de defesa de direitos – aqui, a questão de gênero - que pagassem pelo trabalho de consultoria.

As novas mídias e a comunicação de baixo para cima

Chame isso de comunicação participativa, comunicação interativa ou outro nome qualquer: não importa a denominação, há algo de novo no ar e isso é, definitivamente, multidirecional. Não se trata apenas de comunicar a, mas de comunicar-se com e entre. E as novas tecnologias estão impulsionando essa mudança.

"Recentemente", disse o presidente de uma agência de comunicação comprometida com causas sociais, "temos conversado muito sobre não realizarmos uma comunicação feita de cima para baixo; queremos o contrário e as mídias sociais indicam que é possível, sem a necessidade de reunir as organizações apoiadas em uma sala, em uma cidade grande". Para ela, o termo "mídias sociais" engloba tudo, desde vídeos no YouTube às páginas da Wikipedia, passando por redes sociais e blogs. Cada vez mais as pessoas da era digital esperam poder criar, compartilhar, contestar e fazer parte das atividades de uma maneira que a mídia analógica jamais lhes permitira.

Mas a comunicação multidirecional significa abdicar do controle da sua mensagem ou transformar você em apenas uma voz a mais no meio da multidão? Na verdade não, respondeu um especialista em comunicação. As tecnologias das novas mídias podem provocar a mudança das organizações apoiadas e dos financiadores ao expandir a "base de participação no que se refere às pessoas que veiculam suas mensagens". Os canais das mídias sociais também são "poderosas ferramentas de escuta", observou um consultor. "Eles oferecem um espaço em que os financiadores podem ouvir o que tem sido dito a respeito de uma organização; ou sobre uma questão antes de iniciar um projeto; ou durante sua implantação, para monitorar as mudanças com o passar do tempo".

Segundo os financiadores, os "mensageiros" das mídias sociais talvez precisem estar preparados, sobretudo quando uma mídia é realmente nova e suas regras de participação não são ainda familiares ou são passíveis de modificação. Um programa de jornalismo que recebe o apoio de uma investidora social organizou uma conferência na qual, em cada sessão, era projetada em uma tela, atrás do apresentador, uma série de perguntas e comentários feitos ao vivo pelo Twitter. Ela sentou-se previamente ao lado dos apresentadores da conferência e com os blogueiros para pensar nas maneiras de lidar com a série de comentários do Twitter que poderia receber. Eles chegaram a um acordo sobre como corresponder às expectativas da plateia e fazer os comentários fluir. "Ao fazer coisas novas como essa", explicou ela, "você tem de deixar claro que assumir riscos é uma coisa aceitável. Nem tudo dará certo".

	Velho paradigma	Novo paradigma
Objetivo	Persuadir ou educar	Recrutar pessoas, mobilizar, ouvir
Papel do investidor	Autoridade	Facilitador
Outros papéis	Audiência	Partes interessadas e participantes
Feedback	Limitado	Estimulado, incorporado ao design e à execução
Mecanismos de envolvimento	Pesquisa de satisfação ou ficha de avaliação no final	Conversas ao longo do processo

Felizmente, os coordenadores do programa não precisam ser especialistas em tecnologia das novas mídias que mudam diariamente. Precisam apenas ter clareza quanto às suas estratégias; funcionários ou consultores podem fornecer o conhecimento e o apoio necessários para que se tire maior proveito das mídias sociais. Um financiador concorda até certo ponto: "Vivemos em uma era de mudanças tecnológicas constantes e isso demanda um contínuo desenvolvimento profissional." Para ele, isso significa ter os mesmos aplicativos online usados pelas organizações apoiadas. Ele não as obriga a utilizar novas ferramentas de mídia em particular: não insiste, por exemplo, que usem o Flickr ou o Twitter para compartilhar fotos ou atualizações relacionadas ao seu trabalho, mas pede que introduzam uma *tag* ou uma palavra-chave comum a qualquer plataforma online disponibilizada por elas para agrupar ou acessar mais facilmente seu trabalho.

Financiadores como esses também estimulam que se estabeleça novamente a comunicação com uma comunidade de interesse comum. Por exemplo, uma fundação mantém um blog sobre o ensino online e convida as organizações apoiadas e outros blogueiros a acrescentar comentários, links, áudio e vídeos.

O QUE ELES FIZERAM / COMO FIZERAM

CONTRIBUINDO COM A CAMPANHA FINANCEIRA DE UM BENEFICIÁRIO USANDO UM VIDEO BLAST [DIVULGAÇÃO EM MASSA VIA VÍDEO]

Para auxiliar as organizações apoiadas com o uso eficiente do vídeo, a Frieda C. Fox Family Foundation criou o VirtualSiteVisit.org, no qual organizações encontram ferramentas e assistência para as mídias móveis sem fins lucrativos. Dana Marcus, diretora executiva da fundação, descreveu um projeto inicial para dar assistência a um programa de transição a crianças em idade obrigatória de deixar o *foster care system* (lares provisórios que antecedem a adoção ou a reintegração da criança à família biológica) cuja campanha financeira estava estagnada.

"Faltando seis semanas para o fim da campanha, Kim Golter, diretora e fundadora da Jeremiah's Promise (JP), foi chamada para ajudar a encontrar meios de arrecadar os US$90 mil que faltavam para um financiamento total de US$500 mil. Sugeri o envio, por e-mail, de uma breve mensagem de vídeo, contendo um apelo cativante e a opção de clicar em 'doe agora'. Pedi a Rachel Fox, especialista em mídia da fundação, que reeditasse um vídeo institucional da JP incorporando um novo texto e estatísticas sobre as crianças do *foster system*. Em 10 dias ela havia criado uma página na internet para a captação de recursos com um termômetro da arrecadação em "tempo real" e seu *video blast* estava pronto para ser divulgado. Apresentamos também a iniciativa da JP na própria homepage da fundação. "A Jeremiah's Promise angariou pouco mais de US$ 90 mil até o prazo final", afirmou Golter sobre a experiência.

"A maior parte das doações tinha relação com o *video blast*. Mas parte delas chegou via correio ou por meio dos apelos, observou Marcus, "portanto não há como dizer que todas elas estão diretamente associadas à divulgação do vídeo. É digno de atenção, contudo, o fato de termos comprado um anúncio no Google por US$ 200, usando palavras-chave como 'emancipando a foster youth', 'ajuda', 'doe' e usando o *video blast* como página de entrada. Em uma única e inesperada doação, o anúncio rendeu US$ 10 mil para a campanha. Um ótimo investimento."

Para saber mais sobre a Jeremiah's Promise e outros estudos de caso em vídeo para organizações sem fins lucrativos, acesse VirtualSiteVisit.org. Para saber mais sobre como funcionam as palavras-chave e sobre uma ferramenta para ajudar a criar palavras eficientes, acesse adwords.google.com.

UM NOVO ESTUDO DE CASO EM MÍDIA: SEJA O CATALIZADOR

A ACTIVE VOICE E A MÍDIA "INTERDEPENDENTE"

Desde a década de 1980, hospitais, museus, emissoras de TV públicas e outras instituições da comunidade têm usado uma abordagem conhecida como "difusão" para divulgar seus serviços, explicou Ellen Schneider. Porém, por maior que seja a utilidade do modelo de "difusão" para certos tipos de divulgação, ele ainda é unidirecional. A organização de Schneider, a Active Voice (Voz Ativa), trabalha para engajar as pessoas em um diálogo mais aberto por meio do uso de filmes e outros tipos de mídia. "Não nos satisfazemos mais apenas contando histórias às pessoas ou pedindo a elas que as assistam", disse ela, queremos que as histórias façam parte de um ecossistema de mudanças". A Active Voice não é um financiador, mas tem inspirado investidores sociais a pensar em novos modos de motivar o diálogo cívico.

Um bom exemplo disso é *A Doula Story*, filme de Danny Alpert sobre uma doula de Chicago que presta assistência a mães adolescentes. Em parceria com o estúdio Kindling Group e a Chicago Health Connection, a Active Voice usou o filme como base de uma campanha para engajar grupos comunitários e promotores de políticas para o apoio a programas para doulas. A Active Voice realizou exibições do filme em seis comunidades do país que estavam considerando a implantação de programas para esse público.

A organização reuniu pequenos grupos de administradores hospitalares, financiadores e adolescentes em defesa da iniciativa, usando a produção para debater a implementação de programas em suas próprias comunidades, que tipo de conhecimento essas pessoas tinham, quais obstáculos elas enfrentavam e qual seria a origem do financiamento. Alguns estão planejando a implantação de programas locais.

A Active Voice também apresentou o filme a um público diretamente envolvido com essas políticas. "Mas será que foi o fato de o filme *A Doula Story* ter sido exibido no National Press Club que levou o governo federal a financiar a replicação do programa em Chicago?", Schneider pergunta, de maneira retórica. "Claro que não. Mas foi um poderoso instrumento que levou os elaboradores de políticas e a imprensa para o interior daquelas salas de parto. Essa é uma das razões pelas quais esse meio é tão poderoso. Ele conduz as pessoas a lugares aos quais elas normalmente não iriam". Com a ajuda de uma boa "campanha de engajamento", um filme é capaz não apenas de emocionar as pessoas, mas de impeli-las à ação.

Trata-se de um tipo de poder que os financiadores estão começando, cada vez mais, a reconhecer – sobretudo, como observou Schneider, à medida que o vídeo substitui o texto como um meio essencial de comunicação. O que a Active Voice coloca à disposição, segundo um financiador, são "múltiplos níveis de engajamento", como fóruns comunitários, apresentações interativas online, ou versões reduzidas do filme que podem ser exibidas em salas de aula ou em outros ambientes. Idealmente, diz ele, uma campanha de engajamento "está embutida no projeto. O filme deve ter vida própria, mas uma organização como a Active Voice ajuda a expandir e a engajar as plateias".

Schneider entende a relutância de alguns financiadores em contribuir com fundos para filmes ou campanhas de engajamento. "Talvez seja difícil avaliar exatamente em que medida isso contribui para o seu portfólio. Isso requer uma imensa demonstração de fé". Esse trabalho talvez esteja sendo facilitado, em parte, graças às pesquisas realizadas pela Active Voice sobre o impacto trazidos pelas produções cinematográficas.

A Active Voice também está considerando possíveis colaborações e como estruturá-las da maneira mais produtiva, através de seu Projeto de Mídia Interdependente. Uma tática usada por eles é reunir apoiadores da causa, financiadores e especialistas em políticas públicas logo no início da produção para exercer influência sobre o processo e ampliar seu impacto final, sem comprometer a independência do cineasta. Os apoiadores da proposta e organizações comunitárias envolvem-se no projeto desde o princípio; posteriormente, eles dispõem de uma excelente história para estimular as partes interessadas.

O modelo de Mídia Interdependente funciona particularmente bem se houver sintonia entre os interesses do financiador, do cineasta e dos apoiadores, afirma um deles. Porém, alertou, "os financiadores devem saber em que tipo de iniciativa estão se envolvendo. Não se trata apenas de dinheiro; esse é um compromisso de tempo e esforço dedicados ao processo intelectual". A compensação, contudo, pode ser espetacular. Ao usar campanhas de engajamento no formato de filmes em conjunto com outras estratégias, "você direciona sua questão para diferentes lados".

"ACORDOS PRÉ-NUPCIAIS" ENTRE FINANCIADORES E CINEASTAS

Pedimos a Ellen Schneider, da Active Voice, dicas que os financiadores possam ter em mente ao considerar o financiamento de um documentário, ou outro projeto de mídia. Aqui estão seus conselhos:

- **Seus objetivos.** Pergunte a si mesmo: por que um filme, e não um recurso diferente? Comece, então, a pensar, logo de início, o que você busca em termos de público-alvo, orçamento, envolvimento dos demais financiadores, controle editorial e outros assuntos. "Desse modo, você pode ter um diálogo produtivo com os cineastas."
- **A questão que você deseja abordar.** Os cineastas talvez não compreendam as necessidades de um financiador que tem um interesse particular em uma questão relacionada a políticas públicas, em vez de simplesmente a mídia. "Ajude-o a compreender o seu programa, e o processo se desenrolará mais tranquilamente".
- **Contingências.** "Histórias baseadas em fatos reais raramente saem de acordo com o planejado. Isso, em parte, é o que torna o documentário tão estimulante. Mas pode ser irritante para financiadores, que estão desembolsando grandes quantias e precisam mostrar resultados, enquanto a produção ainda não está pronta".
- **Televisão pública.** Para que um filme esteja apto para veiculação em uma TV pública, o cineasta deve ter o completo controle editorial. "Nesse caso, o financiador abre mão do controle, mas o filme pode, então, alcançar um público enorme".
- **Coloque tudo no papel.** É claro que existe a confiança mútua, mas questões tais como o controle editorial, o processo de avaliação, a autoria e a distribuição devem constar em um contrato ou um Memorando de Entendimento.

Para obter aconselhamento adicional, estudos de caso e informações sobre iniciativas atuais, apoiadas pela fundação, acesse www.activevoice.net.

Blogueiros convidados são capazes de atrair um novo público da web e dar uma diversidade de conteúdo ao site, enquanto o investidor social atua como coordenador e responsável pela edição. O blog cumpre a função de manter um diálogo contínuo durante o tempo em que o programa estiver sendo colocado em prática.

Porém, já nos deparamos com sinais de alerta. Um investidor social colocou vídeos sobre as organizações que apoia em seu site. O financiador e mentor da ideia estava fascinado – até o momento em que as estatísticas de tráfego na web mostraram que somente uma mínima porcentagem dos visitantes clicou, de fato, no botão "play", e os que o fizeram assistiram a menos de 20 segundos, em média. Vídeos online podem se revelar uma ferramenta útil para o investidor social, mas ele talvez queira, antes de mais nada, avaliar sua motivação para colocá-lo no ar, estabelecer metas para quem e quantas pessoas irão assisti-lo e buscar maneiras de motivá-las a assistir ao vídeo.

Seja qual for a maneira como você decidir usar as novas ferramentas de mídia, lembre-se de que as questões essenciais relacionadas a estratégias de comunicação sonora ainda valem: Quais são os meus objetivos? Que público estou tentando atingir? O que espero que eles façam? Qual é a melhor maneira de atingir e envolver estas pessoas? E, por fim, as mídias sociais são o meio mais eficaz de fazer isso? As táticas de comunicação tradicionais, em geral, são mais eficazes do que as novas mídias; idealmente, ambas são apenas ferramentas dentre um amplo kit comunicacional.

O diretor de comunicação de um investidor social expressou-se de maneira semelhante: "Sempre tentamos nos lembrar, quando usamos as tecnologias mais recentes – seja o Twitter ou o blog – de que isso tem de estar a serviço de nossa missão. Comunicar-se apenas pela comunicação em si é fácil, especialmente com todas essas engenhocas à nossa disposição". Ou, como disse outro coordenador da área de comunicação: "Não estamos dispostos a fazer coisas apenas porque elas aparentam ser sexy".

Avaliando a Comunicação

"A comunicação é muito mais mensurável do que as pessoas imaginam", afirmou uma avaliadora, que comumente trabalha com a avaliação dos esforços de comunicação. Não é fácil, diz ela, estabelecer relações de causa ou identificar uma única contribuição dada por um investidor social particular em prol de uma mudança. "Mas você pode aprender melhor a fazer aquilo que você faz" e descobrir "se você contribuiu para obter um determinado resultado".

Os argumentos dela encontram eco entre os financiadores: segundo eles, é impossível saber com certeza em que medida um determinado conjunto de atividades de comunicação contribuíram para, digamos, o declínio na taxa de obesidade infantil ou para a adoção de novas políticas federais na área da saúde. Mas é possível ter uma noção muito clara se as atividades apoiadas alcançaram o público desejado, exercendo o efeito desejado sobre ele. Nossos colaboradores sugeriram passos a seguir, para medir a eficácia e o impacto dos esforços de comunicação.

- **Estabeleça objetivos claros.** Antes de começar, identifique as metas para as atividades de comunicação. Feito isso, será possível monitorar o progresso, fazer correções no meio do percurso e avaliar os resultados. A articulação da teoria da mudança é particularmente importante, observou um consultor em comunicação: "há casos – e geralmente é o caso – em que não há possibilidades de fazer uma avaliação para além dos resultados". O estabelecimento de objetivos específicos e mensuráveis, sobre os quais as principais partes interessadas estejam de acordo desde o início, é essencial para o êxito das atividades de comunicação.
- **Determine o número de pessoas atingidas pela comunicação, e quem são elas.** Estratégias para isso incluem a encomenda de pesquisas sobre o público-alvo, o monitoramento de visitas ao website e de visualizações de página, o acompanhamento da distribuição dos jornais em que os anúncios foram publicados, ou o comparecimento a encontros da comunidade. O que está em questão, aqui, não é apenas o número de pessoas que foram atingidas pela comunicação, mas em que medida elas são capazes de fazer a diferença, operando a mudança desejada. É esse o público que você tentava atingir, conforme estabelecido em seus objetivos? Uma campanha publicitária antifumo pode ter a audiência de 1 milhão de pessoas, mas o único público que importa são os fumantes e as pessoas que exercem influência sobre eles.
- **Faça uma estimativa do número de pessoas – e quem são elas – que agiram com base na mensagem transmitida.** Há duas maneiras essenciais de abordar isso: estudos quantitativos, comparando grupos-teste de pessoas que receberam a mensagem com "grupos de controle" de pessoas que não receberam a mensagem; e uma abordagem mais qualitativa, por meio de pesquisas, entrevistas e grupos de discussão. Considerando que as respostas são geralmente idiossincráticas, os métodos qualitativos talvez deem aos financiadores uma percepção mais afinada dos resultados alcançados, tal como maior probabilidade de identificar consequências secundárias, imprevistas ou não planejadas. É essencial realizar algum tipo de

pesquisa prévia à comunicação ou um baseline, para saber se você produziu algum efeito – apenas uma das razões pelas quais a comunicação deve fazer parte de uma estratégia programática no início do processo, e não no fim.

- **Acompanhe e diferencie os impactos ao longo do tempo.** Um plano de avaliação pode especificar impactos a curto, médio e longo prazos. As primeiras podem incluir atividades como uma peça e um debate pós-espetáculo com o diretor, o referendo sobre um assunto abordado em uma campanha de educação pública, ou o aumento nas doações de uma organização ou voluntários que respondem a um anúncio. Nas de médio prazo, o financiador pode ampliar essas medidas ao considerar, por exemplo, o público do teatro de uma companhia ao longo de toda a temporada, a mudança na atitude do público para além do voto no referendo, ou o crescimento da base de doadores e voluntários da organização.

Efeitos de longo prazo poderão incluir a estabilidade financeira ou a diversidade de público, a difusão de uma ideia para um público-alvo (e talvez até mesmo o impacto quantitativo correspondente, como por exemplo, o decréscimo da taxa de acidentes automobilísticos entre os adolescentes), ou o crescimento do número de organizações ou comunidades que estejam trabalhando sobre uma questão particular. Algumas atividades ou iniciativas se limitam ao cumprimento das metas de curto prazo. Porém, quanto mais tempo durar uma atividade de comunicação, maior será, para os financiadores, a possibilidade de difundir mensagens, e de que as redes e organizações sejam fortalecidas.

- **Avalie a qualidade dos relacionamentos.** A comunicação eficaz não se limita ao envio da mensagem e à denominação impessoal de "usuário final". Tem a ver com relacionamentos mais efetivos, incluindo redes mais sólidas e públicos mais bem informados. Um financiador que dá apoio a documentários voltados a ampliar o engajamento público com questões relacionadas às políticas afirmou que parte de seu aprendizado tem origem nos índices de frequência e outros indicadores semelhantes. Difícil é perceber o clima em que o trabalho ocorre – o estado de ânimo de pessoas de grupos diferentes que assistem juntas ao documentário e discutem as questões ali contidas.

"Penso que perdemos uma oportunidade nos momentos em que estamos ali na sala, trabalhando em algo – há ali uma energia, uma história que está sendo contada, que poderia ser muito útil para nós, financiadores". A etnografia pode ser útil, sobretudo na avaliação de mudanças sociais de longo prazo. Filmes, rádios e outras mídias também podem ser úteis para documentar a qualidade dos relacionamentos e "fazer o processo todo se transformar em algo menos abstrato", conclui o financiador.

Um guru de comunicação das organizações sem fins lucrativos deu aos financiadores três dicas práticas para a avaliação do trabalho de comunicação. "1) Antes de mais nada, defina 'sucesso' – e tal definição deve incluir números; 2) adote instrumentos de mensuração; 3) Acompanhe os dados regularmente. Alguns de seus critérios de avaliação apresentarão falhas por alguma razão, e você vai precisar mudar de rumo ao longo do caminho".

THE COMMUNICATIONS NETWORK: ÚTIL TAMBÉM PARA OS COLABORADORES DOS PROGRAMAS

A Communications Network contém um novo kit de ferramentas de avaliação, chamado Are We There Yet?, desenvolvido para seus membros. A propósito, os colaboradores dos programas financiados que queiram saber mais sobre comunicação são bem-vindos a juntar-se à rede, utilizar seus recursos, assistir às conferências e inscrever-se em webinars periódicos. "Muitos investidores sociais são membros institucionais", observou um diretor de comunicação, "o que significa que todos os funcionários têm acesso aos recursos on-line".

Fontes

"Smart Chart" ™, da Spitfire Stategies. Disponível na versão impressa ou na versão on-line interativa, o Smart Chart ™ é uma ferramenta de planejamento que ajuda as organizações sem fins lucrativos no desenvolvimento de estratégias de comunicação de alto impacto. A ferramenta também é útil para financiadores que queiram desenvolver seu próprio programa de comunicação, e avaliar as estratégias de comunicação das organizações que apoiam. Disponível em www.smartchart.org.

"Are We There Yet? A Communications Evaluation Guide", de autoria de Edith Asibey, da Communications Network. O guia apresenta um método passo a passo para a avaliação do trabalho de comunicação, usando uma estrutura semelhante à do Smart Chart™. O guia e um webinar relacionado a ele estão disponíveis em www.comnetwork.org.

"Prenups: What Funders and Filmmakers Should Talk about before they Tie the Knot", da Active Voice. Esse guia, disponível em versão impressa e on-line, identifica as principais áreas que devem ser objeto de discussão dos financiadores e dos cineastas, para que seu relacionamento profissional tenha êxito. Disponível em www.activevoice.net.

"Storytelling as Best Practice", **"Why Bad Ads Happen to Good Causes"** e outras publicações, de Andy Goodman. As publicações mostram a organizações de interesse público maneiras de contar histórias, criar comunicações impressas/via web, fazer apresentações e desenvolver estratégias. As publicações e um boletim on-line mensal chamado "free-range thinking" estão disponíveis em www.agoodmanonline.com.

"Proving Your Worth: 10 Ways to Measure the Impact of Your Communications", da Fenton Communications. Esse guia, de interesse público, discute como associar a comunicação ao impacto, utilizando medidas como o crescimento da arrecadação de fundos ou a ampliação do número de membros, introduzindo novo vocabulário ao léxico, e muito mais. Disponível em www.fenton.com.

"Is Your Good Work Going Unnoticed? Seven Mistakes That Foundations and Nonprofits Make (and How to Fix Them)", da Clear Thinking Communications. O documento discute erros como esquivar-se de polêmicas, ter medo de parecer idiota e falar a própria língua. Disponível em www.claerthinkingcommunications.com.

Como usar este guia

Para conduzir sua reflexão sobre a comunicação a um patamar mais elevado, tente as seguintes atividades:

Converse sobre a voz de sua organização. Use nossa apresentação da página 3 com colegas de seu Conselho para explorar atividades ou tradições que sejam emblemáticas para a reputação de sua organização. Identifique relacionamentos que foram estabelecidos por meio de reuniões ou atividades promovidas nos últimos anos. Faça uma avaliação dos recursos – além do financiamento – utilizados por ela para ajudar na apresentação de uma ideia ou para possibilitar uma ação.

Aprenda com as práticas que as organizações apoiadas já adotam. Pergunte as organizações que apoia o que elas têm feito para engajar seus públicos e para promover seu trabalho. Em uma pesquisa que fizemos com os leitores do GrantCraft sobre como eles usam as novas mídias, muitos financiadores revelaram que não sabiam. Porém, as organizações apoiadas tinham muitos insights e exemplos – imperceptíveis à primeira vista. Uma simples pesquisa sobre a comunicação é capaz de revelar informações novas e estimular ideias relativas a financiamentos.

Comece a pensar em como usar uma "lente de comunicação". Dê uma olhada em algumas propostas que você poderia financiar ou em programas que você acaba de iniciar e pergunte a si mesmo e às organizações que apoia quem deve ser envolvido para que o trabalho resulte em maior eficácia. Discuta que tipo de financiamento poderia corresponder a tal necessidade. Examine alguns casos neste guia para avaliar se algum dos objetivos nele expostos vão ao encontro dos seus e avalie o que pode ser aprendido com eles.

Conte histórias. Reúna financiadores experientes para que façam relatos sobre bons financiamentos que não tiveram êxito ao contar suas histórias. Discuta o que poderia ser feito, se você tivesse a oportunidade de fazer isso novamente.

Invista na formação. Financie sua associação regional ou um Grupo de Afinidade (GA) para promover uma sessão de treinamento sobre as novas mídias e seu impacto social. A lista de recursos e fontes deste guia inclui pessoas e atividades que podem contribuir com este diálogo.

AGRADECIMENTOS

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

Edith Asibey
Judy Barsalou
Charlie Boesel
Gretchen Bonfert
Peter Brosius
Fred Brown
Mary Alice Carr
Alexandra Christy
Alex Cole
Magdalena Beltrán-del Olmo
Melissa Derry
John Esterie
Matt Foreman
Andy Goodman
Kristen Grimm
David Haas
Mark Hallett
Doug Hattaway
Lucas Held
Alfred Ironside
Matt James
Frank Karel
Michelle Larkin
Kristin Majeska
Geri Mannion
Dana Marcus
Beth Mastin
Karen Menichelli
Holly Minch
David Morse
Anastasia Ordonez
Iara Peng
Ellen Schneider
Cathy Schoen
Barry Scholl
Jessica Schwartz
Marcia Sharp
Benjamin Stokes
Heather Sullivan
Tim Sweeney
Bruce Trachtenberg
Mary Trudel
Elizabeth Wheeler
Roy Wilbur
Lisa Witter
a goodman
Active Voice
Asibey Consulting
Benton Foundation
The California Wellness Foundation
Carnegie Corporation of New York
Children's Theater Company of Minneapolis
Clean Wisconsin
The Commonwealth Fund
The Communications Network
Fenton Communications
Ford Foundation
Frieda C. Fox Family Foundation
Bill & Melinda Gates Foundation
Gill Foundation
Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund
Hattaway Communications
Robert Wood Johnson Foundation
The Joyce Foundation
The Henry J. Kaiser Family Foundation
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
McCormick Foundation
The McKnight Foundation
MasComm Associates
Millenium Communications Group
National Institute for Reproductive Health
The David and Lucile Packard Foundation
William Penn Foundation
The Pew Center for Arts and Heritage
Rockfeller Foundation
Spitfire Strategies
The Wallace Foundation
The Whitman Institute
Woodcock Foundation
Young People For

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

www.grantcraft.org

Recycled Paper

GrantCraft é um projeto realizado em conjunto pelo Foundation Center em Nova York e o European Foundation Centre em Bruxelas. Para mais informações, acesse www.grantcraft.org

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

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-88462-17-5