

SUMÁRIO EXECUTIVO

Quebrando o Ciclo de Escassez

Como os investidores internacionais prendem as suas entidades beneficiárias no ciclo da escassez e começam a construir a sua resiliência

Pesquisa sobre cobertura de custos administrativos fornecida por entidades financiadoras a ONGs nacionais em dez países



Autores do Relatório

Tim Boyes-Watson
Diretor Geral, Percepções
e Iniciativas, Humentum

Siham Bortcosh
Associada Humentum

Equipe de Pesquisa

Siham Bortcosh

Tim Boyes-Watson

Rob Hayes

Jo Baker

Kelly Holmes

Juan Manuel Palacios

Phil Gibby

Oscar Ramirez Smith

Sumário Executivo

Breve histórico da pesquisa e metodologias utilizadas

Humentum é a principal organização sem fins lucrativos trabalhando com organizações humanitárias e desenvolvimento para melhorar como elas operam e para tornar o setor mais equilibrado, responsável e resiliente. Funders for Real Cost, Real Change (FRC), uma colaboração de fundações privadas, encomendou esta pesquisa e relatório para reunir evidências sobre até que ponto os financiamentos de doares internacionais cobrem os custos reais de administração das ONGs nacionais. O relatório também irá oferecer recomendações sobre como as entidades financiadoras poderiam fornecer uma cobertura adequada de custos e fortalecer a saúde financeira e resiliência de suas entidades beneficiárias.

A equipe de pesquisa Humentum trabalha com ONGs nacionais em dez países na África, Ásia, América Latina e Europa, foram beneficiadas por pelos menos uma das fundações privadas envolvidas na colaboração. Durante isso, 81 ONGs completaram uma pesquisa extensa sobre saúde financeira e cobertura de custos, e 75 dessas ONGs também submeteram um questionário de autoavaliação sobre sua prática de recuperação de custos. Humentum adaptou uma metodologia de classificação de custos internacionalmente reconhecida que foi usada para analisar até três anos de dados financeiros e detalhes dos maiores contratos de financiamento restrito da entidade beneficiária. Esses dados financeiros foram depois verificados contra a documentação de apoio para um subconjunto de 38 dessas ONGs. Essas 38 ONGs, juntamente com outras 12 do conjunto original de 81, participaram de 50 entrevistas de avaliação detalhadas que permitiram à equipe de pesquisa fazer julgamentos informados sobre a sua situação financeira e práticas de recuperação de custos.

¹Funders for Real Cost, Real Change (FRC) foi uma colaboração de 12 instituições filantrópicas privadas facilitadas por BDOFMA que exploraram formas de melhorar a recuperação de custos indiretos nos projetos de concessão de 2019 - 2021. Mais detalhes sobre essa colaboração são fornecidos no Histórico e Propósito da seção de Pesquisa no relatório que segue o Sumário Executivo ou pode ser achado em realcostfunders.org

Três Descobertas Principais

DESCOBERTA PRINCIPAL 1

A maioria das entidades financiadoras oferece cobertura inadequada para os custos administrativos das suas entidades beneficiárias, contribuindo para um ciclo de escassez com impactos organizacionais negativos.

Os dados financeiros coletados das 38 ONGs incluíam detalhes de seus maiores acordos de financiamento restritos ou baseados em projetos para cada ano. A análise de Humentum desses 286 acordos de financiamento restritos que vieram de 92 entidades financiadoras diferentes mostrou que:



dos acordos de financiamento restritos (63%) e das entidades financiadoras restritas (68%) forneceram menos do que sua parcela justa de custos de administração.

Embora a extensão da cobertura dos custos administrativos fornecidos por meio desses acordos de financiamento restrito variasse em uma ampla faixa, nenhum grupo de entidades financiadoras estava fornecendo consistentemente uma parcela completa e justa de custos administrativos relacionados às atividades do projeto que estavam financiando.

A pesquisa qualitativa mais ampla de 81 ONGs (das quais as 38 ONGs acima eram um subconjunto) revelou quais cinco funções organizacionais estavam sendo mais significantes com recursos insuficientes, como segue:

1. Função de salvaguarda (54% das pessoas entrevistadas)
2. Função de angariação de fundos/desenvolvimento de negócios (53% das pessoas entrevistadas)
3. Instalações (43% das pessoas entrevistadas)
4. Função de recursos humanos (38% das pessoas entrevistadas)
5. Sistemas e funções informação/tecnologia e gestão (36% das pessoas entrevistadas)

Quando perguntadas sobre os principais impactos da cobertura de custos inadequada:



disseram que eram incapazes de atrair ou reter equipe com conhecimento e experiência adequados.



A equipe de pesquisa ouviu falar de outros impactos negativos nas entrevistas de avaliação detalhadas com 50 dessas 81 ONGs. Nós escutamos várias histórias da equipe concordando em trabalhar com os salários reduzidos para tentar sustentar programas ou funções que estavam com recursos insuficientes. A equipe de pesquisa descobriu que mesmo as ONGs que foram capazes de garantir a recuperação de 100% dos custos administrativos reais, em média, de toda a sua carteira de entidades financiadoras ainda experimentaram o que poderia ser descrito como “custos ausentes”, o que representa os custos do que seria tomar para financiar as funções básicas adequadamente.

²O termo ‘ciclo de escassez’ foi desenvolvido pelo grupo Bridgespan ao longo de vários anos de trabalho sobre cobertura de custos descrito aqui. (philanthropy.com) O ciclo de escassez sem fins lucrativos foi definido como “uma tendência debilitante de investimentos insuficientes em infraestrutura organizacional que é alimentada por relatórios financeiros potencialmente enganosos e pelas expectativas dos doadores de despesas gerais cada vez mais baixas” (researchgate.net).

³Uma participação plena e justa é definida como uma parcela dos custos administrativos associados às atividades financiadas por um acordo ou acordos de financiamento restrito, calculados de acordo com a taxa geral de custos administrativos da organização para o ano relevante.

⁴Salvaguarda refere-se à responsabilidade das organizações para garantir que a sua equipe, operações e programas não causem danos às crianças e aos adultos vulneráveis, e que elas não os exponham aos riscos de danos e abusos. Abrange tanto a prevenção de exploração e abuso sexual e outras formas de danos potenciais.

DESCOBERTA PRINCIPAL 2

A cobertura de custos inadequada e o acesso limitado à renda irrestrita estão tornando extremamente desafiador para a maioria das ONGs alcançarem uma saúde financeira estável.

A análise dos níveis de reserva para as 38 ONGs com dados financeiros verificados descobriu que:



das ONGs tinha reservas irrestritas equivalente a 21 dias ou menos de despesas anuais.

O nível médio de renda irrestrita foi de 17%, com uma média de 9%. A pesquisa desenvolveu um conjunto objetivo de critérios para avaliar a saúde financeira e descobriu que 66% dessas 38 ONGs possuem saúde financeira baixa ou média-baixa. A renda para a maioria das ONGs foi concentrada em poucos acordos de financiamento, com o maior acordo de financiamento representando uma média de 40% do total da renda.

DESCOBERTA PRINCIPAL 3

Para parar de prender as entidades beneficiárias do ciclo de escassez e começar a construir a resiliência, as entidades financiadoras necessitarão de fornecer: a) uma cobertura completa de custos b) meios pelos quais as entidades beneficiárias podem contribuir para reservas irrestritas e c) apoio para fortalecer as capacidades de recuperação dos custos das entidades beneficiárias.

Embora a evidência do financiamento insuficiente dos custos de administração pela maioria das entidades financiadoras desta pesquisa seja clara, nós descobrimos que as entidades financiadoras precisam fazer mais do que fechar esta lacuna para permitir que as suas entidades beneficiárias se tornem financeiramente resilientes. A nossa pesquisa sugere que as ONGs nacionais em dez países incluídos neste estudo tenham opções limitadas para desenvolver fontes de renda irrestritas. Supondo que essas descobertas de pesquisa sejam generalizáveis, a menos que as entidades financiadoras comecem a fornecer uma parcela de suas concessões como irrestritas, a maioria das ONGs nacionais continuará incapaz de gerar as reservas necessárias irrestritas para mitigar os riscos financeiros que enfrentam.

Esta pesquisa desenvolveu estruturas de avaliação sistemática para analisar dois fatores-chave da saúde financeira: a qualidade da renda disponível para as ONGs e a sua capacidade relativa na prática de recuperação de custos. A pesquisa descobriu que a maioria das entidades beneficiárias com acesso a boa qualidade de renda e práticas de recuperação de custos relativamente desenvolvidas alcançaram uma saúde financeira sólida.

Isto sugere que as entidades financiadoras necessitam adotar uma abordagem “ambos/e”, que envolve a melhoria da qualidade da renda ao fornecer uma melhor cobertura de custos e pelo menos alguma renda irrestrita, bem como apoiar as entidades beneficiárias a fortalecer a sua prática de recuperação de custos.

A pesquisa descobriu que 61% das 38 ONGs das quais coletamos dados financeiros possuem uma prática de recuperação de custos relativamente subdesenvolvida. A maioria das 81 ONGs que responderam a este questionário inicial de pesquisa disseram que melhorar a prática de recuperação de custos era uma prioridade alta ou muito alta nos próximos 12 meses. As ONGs participantes notaram que o seu envolvimento neste processo de pesquisa forneceu uma oportunidade de aprendizado:



Há muitas coisas que emergem desta pesquisa que nos fizeram refletir mais profundamente sobre as nossas práticas que têm sido muito benéficas para nós... [nós] percebemos que desenvolver a capacidade de recuperação de custos é realmente importante e é agora parte da nova estratégia.

⁶Qualidade da renda refere-se à flexibilidade que a ONG deve aplicar a sua renda para mitigar os riscos financeiros e alcançar a seus objetivos estratégicos e a diversidade relativa de suas fontes de financiamento. A prática de recuperação de custos refere-se à proficiência técnica das ONGs em recuperar custos administrativos das entidades financiadoras, bem como a extensão relativa da recuperação que é alcançada na prática. As estruturas de avaliação completas estão detalhadas no Apêndice 4 e 5

Implicações: Entidades Financiadoras Precisam Mudar para Relações de Financiamento Equitativas e Responsáveis

Esperanças para o futuro das ONGs participantes

As ONGs que participaram desta pesquisa nos contaram sobre as suas esperanças para o futuro em uma pergunta aberta, que fez parte da pesquisa realizada por 81 ONGs. As suas respostas podem geralmente ser categorizadas em três temas comuns: A necessidade de:

- **Uma abordagem de parceria de longo prazo mais forte** que aborda diretamente o desafio da dinâmica desigual do poder inerente à relação de financiamento.
- **Acordos de financiamento de longo prazo** com um componente significativo de apoio operacional geral para permitir que as ONGs se tornem mais sustentáveis, incluindo a criação de reservas irrestritas.
- **Melhor cobertura de custos de todos os custos de administração** associados com projetos, incluindo itens como custos de início e fechamento, com menor relutância em financiar custos salariais.

Dada a dinâmica desigual do poder, são as entidades financiadoras que mais necessitam mudar as suas práticas

As ONGs que participaram não ficaram surpresas com as principais descobertas quando os resultados foram compartilhados em dois webinários realizados em novembro de 2021. A pesquisa mostrou que elas tinham baixas expectativas sobre a extensão da cobertura de custos que provavelmente receberão das entidades financiadoras, e o nível da saúde financeira é possível alcançar em seu atual contexto de financiamento. Essas baixas expectativas são uma característica integral do ciclo de escassez e como ele opera.

A desigualdade da dinâmica de poder provavelmente será aumentada pela dependência que a maioria das ONGs participantes têm de relativamente poucas entidades financiadoras para uma grande proporção de sua renda. Isso coloca uma responsabilidade maior nas entidades financiadoras para usar o seu poder relativo para mudar para práticas de financiamento mais equitativas.

Mudar para as práticas de financiamento mais equitativas exigirá maior responsabilidade

Nas discussões de aprendizado realizadas pela comunidade filantrópica para discutir as descobertas que emergem da pesquisa, um tema principal que emergiu foi a necessidade de maior responsabilidade das entidades financiadoras. As formas de maior responsabilidade mencionadas pela equipe de entidades financiadoras naquela sessão de aprendizado incluíram:

- maior **responsabilidade interna** da equipe de financiamento com responsabilidade por rever os orçamentos das entidades beneficiárias,
- maior **responsabilidade externa** das entidades financiadoras para mostrar a extensão da cobertura dos custos de administração que eles fornecem para prevenir o que presidente de uma fundação descreveu como “caronas livres”.

Essa responsabilidade exigirá relatórios mais transparentes de custos indiretos e de administração e como eles foram calculados. Esforços para aumentar a transparência necessitarão de mitigar o risco de que a publicação de tais dados financeiros leve a julgamentos simplistas e enganosos sobre taxas indiretas baixas como um indicador de eficiência relativa. Isto foi previamente notado como um fator principal da corrida das baixas expectativas que alimentam o ciclo de escassez.

Três Recomendações Principais para Entidades Financiadoras

As três recomendações decorrentes desta pesquisa fornecem às entidades financiadoras uma abordagem passo-a-passo que eles podem utilizar para mudar suas próprias práticas de financiamento, investir nas capacidades de seus beneficiários para garantir uma melhor cobertura de custos de todas as suas entidades financiadoras, e liderar um processo de transformação no ecossistema de financiamento.

1 Entidades financiadoras devem comprometer-se a cobrir consistentemente uma parte justa e completa de todos os custos de administração associados.

1.1. Fornecer políticas, orientação, modelos e treinamentos acessíveis tanto para a sua equipe quanto para as suas entidades beneficiárias para garantir uma cobertura de custos completa e justa.

1.2 Comunicar claramente as políticas e fornecer orientação para informar as entidades beneficiárias sobre o que eles têm o direito de pedir, caso contrário, a dinâmica de poder os levará a pedir menos.

2 Entidades financiadoras devem financiar as entidades beneficiárias diretamente para fortalecer a sua gestão financeira, recuperação de custos e recursos de captação e fornecer financiamento irrestrito para construir reservas.

2.1 Fornecer treinamento e orientação sobre práticas de recuperação de custos necessária para garantir a cobertura adequada das entidades financiadoras, incluindo o desenvolvimento de orçamentos e taxas de custos administrativos, justificando estes às entidades financiadoras, e mecanismos para recarregar os custos incorridos.

2.2 Treinar as entidades beneficiárias em habilidades de negociação com as entidades financiadoras e treinamento para a equipe de entidades financiadoras para corrigir a inevitável dinâmica de poder na negociação.

2.3 Reservar pelo menos uma parte dos acordos de financiamento restrito para uso irrestrito.

3 Entidades financiadoras devem coletar sistematicamente dados sobre a extensão da cobertura de custos adequada. Estes dados devem ser usados para guiar a responsabilidade interna e motivar entidades financiadoras a fornecer sua parcela completa e justa de custos de administração em acordos de financiamentos restritos.

3.1 Entidades financiadoras individuais devem coletar regularmente dados anônimos de suas entidades beneficiárias sobre a adequação da cobertura de custos fornecida por seus contratos de financiamento restrito para **medir o progresso em direção à recuperação de custos completa e justa**. Isto também serve para informar o treinamento e a gestão contínua de sua equipe de programas sobre como fornecer a recuperação total de custos quando concordar com os orçamentos de concessão.

3.2 Entidades financiadoras e redes de entidades financiadoras devem compartilhar dados sobre a adequação da cobertura de custos fornecida às suas entidades beneficiárias para encorajar e defender práticas de financiamento responsáveis.

3.3 Entidades financiadoras devem apoiar iniciativas, como IFR4NPO e Money Where it Counts, que buscam fortalecer a responsabilidade através de padrões internacionais relevantes de relatórios financeiros e protocolos voluntários.

As recomendações desta pesquisa se alinham com as séries de opções identificadas por doze membros da colaboração mais ampla de FRC que as entidades financiadoras podem adotar para garantir que as concessões de projeto melhor apoiem a saúde financeira das suas entidades beneficiárias:

- Financiar as taxas atuais dos custos indiretos das entidades beneficiárias como calculado em consonância com a metodologia acordada
- Estabelecimento de uma taxa de custo indireto de escala fixa ou móvel em doações de projetos que seja suficiente para cobrir a maioria dos custos indiretos das entidades beneficiárias.
- Emissão de doações de projetos flexíveis para valores definidos que permitem superávits e não exigem orçamentos que delinham custos diretos e indiretos.
- Suplementação de concessões de projeto com suporte operacional geral.⁶

⁶Para saber mais sobre essas opções veja Concessões de Projeto Não Precisam Ser O Inimigo: Uma Série de Três Partes, publicada por FRC (philanthropy.com)

Para ler o relatório completo e aprender mais sobre este projeto de pesquisa, visite <https://humentum.org/policy/administration-costs-research-project/>

