



6 práticas de doação da Filantropia Baseada em Confiança

Não raramente as fundações acabam atrapalhando as organizações da sociedade civil (OSC) na execução do trabalho que essas instituições sabem fazer tão bem. Essa situação pode atrasar o progresso das atividades, perpetuar desigualdades, e dificultar as oportunidades de inovação e o crescimento das organizações.

A filantropia baseada em confiança reinventa essa dinâmica, na busca de um mundo no qual os financiadores e os donatários estabelecem uma parceria autêntica, centrada no espírito de servir.

Filantropia baseada em confiança (fi.lõ.tɾo.p ' i.jə bazi ' ade ' ěj kō.fj ' ĩ.sə)

É uma abordagem de doação que lida com os desequilíbrios de poder inerentes entre financiadores, OSC e as comunidades atendidas. Em sua essência, a filantropia baseada em confiança trata da redistribuição do poder – de forma sistêmica, organizacional e interpessoal – a serviço de um ecossistema sem fins lucrativos mais saudável e igualitário. Na prática, essa abordagem inclui doações em caráter plurianual e de uso flexível, e relatórios simplificados e um compromisso de construir relacionamentos com base na transparência, diálogo e aprendizado mútuo.

Como o poder e a desigualdade se apresentam na filantropia?

Há um desequilíbrio de poder inerente entre financiadores e OSC, com os primeiros dando as ordens sobre o montante e como os recursos devem ser alocados para a execução do trabalho das OSC nas comunidades.

Como doadores, devemos confrontar a questão de como nossas práticas têm contribuído para fortalecer desigualdades sistêmicas, tanto com relação a como a riqueza é acumulada quanto nas formas como sua distribuição é controlada. Essa história tem raízes no racismo, no patriarcado e em outras formas de opressão, elementos que estão também no cerne de todas as questões sociais com as quais as OSC trabalham. Devemos reconhecer como essas normas moldaram, informaram e influenciaram a filantropia – incluindo sua influência sobre quem julgamos confiável ou não.

Ser um financiador baseado em confiança requer um exame constante e contínuo das implicações desses desequilíbrios e vieses de poder em nossa tomada de decisões, cultura e práticas cotidianas. Quando deixamos de examinar essas dinâmicas, corremos o risco de reforçar ou ampliar as desigualdades nas nossas doações, causando ainda mais danos às lideranças de movimentos Negros, Indígenas, minorias étnicas e outras comunidades que têm sido deixadas de lado com frequência no campo da filantropia.

Como Usar este Guia

Embora este guia ofereça *insights* e recomendações práticas sobre como sair dos modelos tradicionais de doação e adotar a filantropia baseada em confiança, é importante observar que essa nova abordagem envolve todo o trabalho dos financiadores. Ela os convida a fundamentar suas ações em uma série de valores baseados em confiança, que servem para moldar não apenas as práticas de doação, mas também sua cultura, estrutura organizacional e liderança. Os recursos da **Filantropia Baseada em Confiança em 4D** oferecem orientações para que se desenvolva essa filantropia holisticamente, considerando as quatro dimensões.

1

Faça doações plurianuais e com flexibilidade no uso dos recursos

O trabalho das OSC é de longo prazo e imprevisível. As doações que financiam atividades por alguns anos e onde os recursos possam ser usados com flexibilidade são fundamentais para que as OSC identifiquem onde os investimentos são de fato mais necessários. Essa prática favorece a inovação, a implementação de ações emergenciais e a sustentabilidade.

? Seja curioso: *Você sabe quem tem maior probabilidade de obter doações que permitem o uso flexível dos recursos (chamadas doações irrestritas)? Apesar da importância vital desse tipo de apoio, as organizações lideradas por pessoas Negras são significativamente menos propensas a recebê-lo. Um estudo recente descobriu que os ativos para uso irrestrito destinados a organizações lideradas por pessoas Negras são 76% menores do que para aquelas lideradas por pessoas Brancas.¹*

Ações que você pode executar

- **Examine seu portfólio:** quantas de suas doações permitem o uso flexível de recursos/irrestrito? Quantas delas são plurianuais? Você tem em seu portfólio OSC que são apoiadas há muito tempo e que precisam fazer solicitações todo ano? Por que funciona assim?
- **Avalie:** Se você já faz doações plurianuais com recursos irrestritos, quantas vão para OSC mais tradicionais ou OSC lideradas por pessoas Brancas e quantas são destinadas a OSC emergentes ou lideradas por pessoas Negras, Indígenas, e de outras minorias étnicas? Quem definiu as prioridades que orientam a sua tomada de decisão quanto a seleção das OSC apoiadas? Quais lacunas em termos de conhecimento ou quais são as suposições que podem estar direcionando a composição do seu portfólio?
- **Faça ajustes:** Tome medidas intencionais para adotar doações plurianuais e irrestritas. Adeque seus critérios de maneira que pelo menos metade de seu financiamento seja destinado a OSC lideradas por pessoas com experiência de vida nas questões em que a instituição atua.
- **Pense a longo prazo:** você está investindo de maneira a permitir que suas OSC parceiras construam reservas e sustentabilidade a longo prazo? Se não, por quê?

Perguntas frequentes sobre doações plurianuais

Qual o número ideal de anos? As doações plurianuais geralmente variam de 2 a 10 anos, sendo que a maioria delas fica entre 3 e 5. Dependendo do seu ponto de partida, você pode alterar suas doações com prazo de 1 ano para financiamentos de 2 anos, e depois gradualmente aumentar para 3, 4 ou 5 anos.

Como fazer para apoiar novas OSC? Alguns doadores oferecem 1 ano de doações irrestritas no primeiro ano de relacionamento. Esse período serve para que o financiador e a OSC se conheçam antes de entrarem em uma relação de longo prazo.

¹ Retirado de Bridgespan and Echoing Green's 2020 Report, "Racial Equity and Philanthropy."

2

Faça o dever de casa

As OSC encontram com frequência diversos obstáculos até para serem convidadas a apresentar uma proposta de projeto. A filantropia baseada em confiança inverte esse roteiro, fazendo com que o financiador seja responsável por conhecer as OSC com potencial de receberem apoio, economizando o tempo das OSC nos estágios iniciais de um processo de seleção.

? Seja curioso: *Ao fazer esse dever de casa, você percebeu se está gravitando em torno de lideranças ou organizações com as quais se sente confortável ou familiar? Faça um esforço para reconhecer vieses implícitos em tempo real. Os parceiros ideais são aqueles que demonstram responsabilidade com as comunidades que atendem, trabalhando em colaboração com elas.*

Ações que você pode executar

- **Avalie seus critérios:** Os requisitos que você aplica ao decidir sobre suas doações dão preferência a organizações mais estabelecidas ou mais bem financiadas? Será que seus critérios podem ser reconsiderados no sentido de focarem nas necessidades, experiências e prioridades das pessoas mais próximas das questões que você quer abordar?
- **Analise seus próprios preconceitos:** pense em como atualmente você chega em seus potenciais donatários e quais as limitações desse modelo. Como seria se fosse adotado um processo mais inclusivo, que permitisse a entrada de outras OSC em seu radar?
- **Diversifique sua rede:** Examine as redes às quais você mais recorre ao buscar informações para suas decisões: seu conselho, equipe, colegas, organizações profissionais, meios de comunicação. Esses atores estão reforçando as mesmas redes? Se sim, busque diversificar seu conselho e proativamente procure outras fontes de informação.

Processos seletivos abertos ou doações para propostas solicitadas?

Não há um consenso sobre qual abordagem funciona melhor em um contexto baseado em confiança. Considere o seguinte:

Se você adota um processo de seleção aberto, seja transparente sobre suas prioridades de doação e certifique-se de que seus critérios não deixem de fora OSC geridas por voluntários, fundadas recentemente.

Se considera somente propostas que solicitou a algumas OSC, explique a razão de ter escolhido essa abordagem e seja claro sobre como você trabalha para identificar essas organizações. Busque ativamente olhar para além de seus círculos habituais, participe de eventos nas comunidades, converse com lideranças comunitárias e diversifique seu comitê de avaliação de propostas de doação de maneira a ampliar o alcance de seus investimentos sociais.

3

Simplifique e reduza a burocracia

As OSC usam muito de seu tempo para escrever propostas e relatórios de acordo com as exigências dos financiadores, o que pode distraí-las de suas atividades principais em busca de sua missão. Abordagens simplificadas focadas no diálogo e na aprendizagem podem abrir caminho para relacionamentos mais profundos e responsabilidade mútua.

? Seja curioso: Qual o objetivo dos formulários de recebimento de propostas e dos relatórios que você solicita às OSC? Quais as implicações do uso dessas ferramentas para organizações pequenas ou emergentes que têm poucos recursos para lidar com essas exigências ou que não possuem treinamento formal para escrever propostas?

Ações que você pode executar

- **Deixe claro o que você precisa saber:** quando pedimos às OSC que se envolvam em uma ação que as obrigue a deixar de lado as atividades dirigidas a sua missão, esse pedido deve ter um propósito bem definido e orientado por valores. Faça apenas perguntas que você a) não pode responder por conta própria e que b) realmente precisa saber.
- **Elimine o jargão:** verifique se está usando termos que possam impor barreiras ou excluir OSC da participação em seus processos de seleção de propostas ou de elaboração de relatórios, como teoria de mudança, métricas quantificáveis e escalabilidade.
- **Busque conversas em vez de transcrições:** considere fazer reuniões presenciais, telefonemas ou conversas em vídeo em vez de usar formulários de propostas e relatórios. Há muito mais a ser aprendido em uma conversa do que em um documento escrito.

5

Pedir e agir com base no feedback

A filantropia não tem todas as respostas. As OSC e as comunidades trazem uma perspectiva valiosa que dá subsídios para a estratégia e a abordagem do financiador, fazendo com que o trabalho seja mais bem-sucedido a longo prazo.

? Seja curioso: Quais perspectivas estão moldando o trabalho e o foco da sua organização? Como seu trabalho pode ser mais inclusivo e igualitário? Nos EUA, o setor das fundações apresenta um perfil onde 92% dos presidentes e 70% dos gerentes de programa dessas instituições são pessoas Brancas². Como isso influencia as normas estabelecidas no setor?

² Chronicle of Philanthropy, "Nonprofits Led by People of Color Win Less Grant Money With More Strings."

4

Seja Transparente e Responsivo

A comunicação aberta, honesta e transparente dá suporte a relacionamentos baseados em confiança e responsabilidade mútua. Ao demonstrar vulnerabilidade e consciência de seu poder, os financiadores sinalizam às OSC que elas podem ser completamente autênticas.

? Seja curioso: você está expressando vulnerabilidade e transparência em suas conversas com as OSC que apoia? Está se demonstrando igualmente autêntico com todas as OSC que apoia? Como ficar mais consciente dessas dinâmicas, especialmente diante de lideranças mais jovens e de minorias étnicas que podem ter que lidar com esses desequilíbrios de poder com mais frequência?

Ações que você pode executar

- **Seja muito explícito:** Seja explícito – verbalmente e por escrito – sobre o que você financia e o que não financia. Comunique abertamente os processos de tomada de decisão e cronogramas.
- **Seja rápido em dizer não:** Seja franco se uma organização não corresponder aos critérios para receber doações, evitando mal-entendidos e desperdiçar o tempo das OSC.
- **Responda prontamente:** Responda aos e-mails e ligações das OSC e esteja particularmente atento para não perpetuar o trauma comum entre as lideranças jovens, Negras, Indígenas e de minorias étnicas, ou outras que possam se sentir desconsideradas ou negligenciadas por outros financiadores.
- **Comunique sua jornada em busca da equidade:** Descreva como sua fundação está trabalhando a questão da equidade racial, seja transparente sobre seus erros e deixe claro sua receptividade genuína ao *feedback* e à aprendizagem.

Ações que você pode executar

- **Faça pesquisas com seus parceiros:** Conduza uma pesquisa entre os donatários atuais, passados e os que não foram apoiados para que se expressem anonimamente sobre suas práticas como financiador. Contrate um avaliador independente ou use a pesquisa elaborada pelo CEP Sobre a Percepção das OSC Apoiadas.
- **Colete informações sobre questões estratégicas:** Antes de fazer grandes mudanças ou atualizações – como revisar seu planejamento estratégico ou teoria de mudança – colete o *feedback* dos donatários, obtendo informações úteis para orientar as mudanças. Essa coleta pode ser feita individualmente, por meio de pesquisas ou grupos focais.
- **Reconheça e ofereça garantias:** Embora não seja sempre possível honrar cada *feedback* recebido, dar um retorno aos parceiros sobre o que está sendo escutado e como o *feedback* influenciará suas ações ajuda a construir confiança e criar responsabilidade.
- **Ofereça uma compensação:** Se o que você está pedindo aos donatários requer deles muito tempo fazendo algo que está fora de seu trabalho habitual, ofereça uma compensação da mesma forma que faria para um consultor.

Ofereça apoio para além da doação

O apoio responsivo, adaptável e não financeiro reforça a liderança, a capacidade e a saúde organizacional. Isso é especialmente crítico para organizações que historicamente ficaram sem o mesmo nível de redes ou suporte que seus pares mais estabelecidos.

? Seja curioso: Executivos de OSC Negros relatam enfrentar significativamente mais desafios relacionados a sustentabilidade das organizações que dirigem do que seus colegas Brancos. Você tem verificado com as OSC que apoia, especialmente aquelas lideradas por pessoas Negras, Indígenas e de minorias étnicas, se há outros tipos de apoio que pode oferecer para aliviar esses desafios e promover seu trabalho?

Ações que você pode executar

- **Seja responsivo, não prescritivo:** Ouça suas OSC parceiras para quaisquer necessidades, desafios ou oportunidades às quais você pode responder com seu apoio.
- **Torne seu apoio opcional:** mesmo que você tenha construído um relacionamento sólido, as OSC ainda podem se sentir obrigadas a aceitar seu apoio. Esclareça que a decisão da OSC não afetará o financiamento atual ou um apoio futuro.
- **Seja um conector:** Apresente as OSC que você apoia a outros potenciais financiadores e enfatize junto a eles o que você aprendeu com as organizações. Isso pode ter um impacto descomunal para organizações menores, em estágios iniciais e lideradas por pessoas Negras, Indígenas e de minorias étnicas que não possuem grandes redes.
- **Divulgue as OSC que você apoia:** Encontre maneiras de disseminar o trabalho de seus parceiros que podem não estar recebendo atenção suficiente do setor – divulgue-as em seu *website*, boletim informativo e em seus canais de mídia social.

Exemplos de apoio para além da doação: Apresentar a OSC para outros financiadores – Promover o trabalho das OSC parceiras – Oferecer mentoria – Oferecer apoio emocional durante transições difíceis – Atuar como um comitê consultivo – Organizar retiros para descanso e desenvolvimento pessoal – Oferecer espaço para reuniões – Fazer doações para períodos sabáticos e para apoio em períodos de transição – Dar acesso a serviços profissionais – Escrever cartas de apoio – Patrocinar eventos

³ Retirado do Building Movement Project's 2019 report, "Nonprofit Executives and the Racial Leadership Gap."

A filantropia baseada em confiança não é possível sem um compromisso e uma ação em direção à equidade racial. De forma semelhante a uma abordagem baseada na confiança, o trabalho de equidade racial é um processo contínuo que requer constante reexame e diálogo e um compromisso de abordar a desigualdade de forma abrangente em toda a cultura e prática de sua organização.

Se você estiver interessado em aprofundar sua jornada de equidade, encorajamos você a buscar recursos adicionais de organizações especializadas nesse tema.

Organizações focadas na Equidade Racial na Filantropia*

- **Philanthropic Initiative for Racial Equity (Iniciativa Filantrópica pela Equidade Racial)**
- **Racial Equity Institute (Instituto de Equidade Racial)**
- **Justice Funders (Financiadores da Justiça Social)**
- **The Bridgespan Group and Echoing Green**
- **Capital Collaborative, por Camelback Ventures**
- **Equitable Evaluation Initiative (Iniciativa de Avaliação Equitativa)**

*Nos EUA

Nossos agradecimentos especiais aos colegas que nos deram *feedback* sobre a interseção da filantropia baseada em confiança com a equidade racial: Pia Infante, The Whitman Institute; Nithin Iyengar, The Bridgespan Group; Shruti Jayaraman, Chicago Beyond; Kristi Kimball, Charles and Helen Schwab Foundation; Eva Liu, Chicago Beyond; e Lori Villarosa, Philanthropic Initiative on Racial Equity.