



Boas práticas na relação entre financiadores e donatários

São Paulo, 2020.

Número 2

Uma sociedade civil forte e organizada contribui para o fomento da cidadania e dos processos democráticos, a garantia de direitos, a pluralidade de culturas, ideias e vozes, bem como para a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais. Grupos, movimentos e Organizações da Sociedade Civil (OSCs), por sua vez, têm papel primordial nessa dinâmica e, para que eles sejam sustentáveis ao longo do tempo, são necessários mecanismos e fontes regulares de recursos que financiem sua existência e missão. Nesse sentido, o *grantmaking* representa um poderoso meio de financiamento e fortalecimento desses atores e de suporte para desenvolver soluções aos múltiplos e complexos desafios da agenda pública.

No Brasil, as OSCs contam com escassos mecanismos de financiamento e há pouco reconhecimento por parte do setor filantrópico quanto ao papel de suporte ao campo como um todo, predominando investidores sociais que operacionalizam e executam projetos próprios. No entanto, dados do Censo GIFE 2018 (GIFE, 2019) apontam que as práticas de *grantmaking* têm se tornado cada vez mais relevantes na filantropia e no investimento social privado brasileiro: embora a execução direta de projetos próprios ainda prevaleça em volume financeiro, o percentual de recursos destinados a projetos, programas, ações ou gestão de

Grantmaking é o termo em inglês cuja tradução aproximada define uma **estratégia de atuação** do campo da filantropia e do investimento social privado (ISP) que pode ser adotada pelos diversos atores, sejam eles fundações, associações/institutos, fundos filantrópicos, empresas e outros investidores sociais. Essa estratégia de atuação consiste no **repasse de recursos financeiros (grants), de forma estruturada, para organizações ou iniciativas de interesse público**, diferenciando-se, assim, da operacionalização de projetos próprios (GIFE, 2020).

terceiros cresceu de 21% para 35% de 2016 a 2018, atingindo a proporção mais alta da série histórica. No mesmo período também houve aumento na parcela de organizações com perfil financiador/doador, de 16% para 23%.

Há várias formas de praticar e operacionalizar o *grantmaking* – não existe uma estratégia única, nem um modo certo ou errado de se fazer. O caminho mais adequado depende do tipo de organização financiadora e donatária, assim como do conjunto de circunstâncias por meio do qual a relação entre essas organizações se estabelece. Contudo, há elementos que parecem ser mais efetivos para determinar a boa qualidade dessa relação. Sem a pretensão de esgotar o tema, esta Nota Técnica tem o intuito de contribuir para qualificar as práticas de *grantmaking*, elencando alguns princípios e recomendações de especialistas e referências da plataforma GrantLab que podem resultar em relações mais exitosas entre financiadores (*grantmakers*) e donatários (*grantees*).



INTERDEPENDÊNCIA E COLABORAÇÃO.

Mas, afinal, o que define o *grantmaking*? Ainda que as relações de prestação de serviços – nas quais OSCs são contratadas para executar os projetos de fundações e institutos financiadores – sejam práticas

importantes para a sustentabilidade das OSCs, o *grantmaking* caracteriza-se pelo repasse de recursos diretamente aos donatários para seu desenvolvimento institucional e/ou para seus projetos ou programas, reconhecendo e confiando em sua capacidade, legitimidade e autonomia de fazer o melhor uso desses recursos. Isso não quer dizer, porém, que os financiadores “apenas assinam o cheque” e delegam toda a execução e autoria para os *grantees*. As organizações, tanto doadoras como donatárias, dependem umas das outras para alcançar os objetivos em comum, não apenas porque uma possui o dinheiro e a outra precisa dele, mas também – e principalmente – porque entre esses atores há experiências, conhecimentos, capacidades e aprendizados complementares, que influenciam e modificam ambas as organizações, criando as condições ideais para que consigam resultados que jamais teriam atingido sozinhas.



(RE)CONHECIMENTO, EMPATIA E COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE.

Antes de iniciar qualquer relação de financiamento, é recomendável que os doadores busquem conhecer bem as principais demandas do campo, território ou público que pretendem apoiar, assim como os diferentes tipos de donatários, seus saberes diversos, bagagens culturais e ideológicas e níveis de maturidade. Isso, além de aproximar os financiadores da realidade em que os *grantees* atuam, respondendo melhor às necessidades do projeto ou da causa, prepara o terreno para que a empatia possa se desenvolver. Independentemente da forma de seleção de *grantees* (edital, carta convite etc.), desde o início da relação é indispensável estabelecer um canal contínuo de escuta ativa e diálogo, baseado em confiança e empatia. Ele será fundamental para o alinhamento de valores, expectativas, interesses e compromissos, definindo e pactuando conjuntamente como se darão os fluxos dessa relação, o valor total de recursos aportados e, sempre que possível, quando acontecerá o término do ciclo de apoio a fim de evitar possíveis desconfortos. Além de transparente

Relações de poder e o *grantmaking* participativo

As relações de *grantmaking* – em que, de um lado, estão as organizações que têm dinheiro (financiadores); de outro, as que buscam e precisam de dinheiro (*grantees*) – são permeadas por desigualdades e poder. Como lembra Gibson, “dinheiro é poder, e as dinâmicas de poder são onipresentes na filantropia” (2018, p. 7). Apesar de ser um desafio de caráter estrutural do campo, têm ganhado cada vez mais relevância modelos inovadores e estratégias que procuram diluir e até mesmo eliminar essas assimetrias e desigualdades, catalisados por movimentos como #ShiftThePower (“transferir o poder”, em tradução livre) e pelas experiências de *grantmaking* participativo.

O *grantmaking* participativo surge a partir de movimentos ativistas de base e representa um contraponto aos modelos tradicionais de se fazer filantropia por descentralizar ou mesmo ceder totalmente “o controle de tomada de decisão sobre a alocação dos recursos às próprias comunidades afetadas [que se beneficiam dele]” (CANDID, 2020, np). Embora as iniciativas de *grantmaking* participativo venham se multiplicando há anos em escala global, ainda se trata de uma abordagem relativamente rara (GIBSON, 2017) e há poucos registros e pesquisas que analisam seus resultados (THE LAFAYETTE PRACTICE, 2014), o que também contribui para não haver consenso amplo e formalizado sobre sua definição.

e objetiva, a comunicação deve ser igualmente um meio de potencializar a empatia mútua, o que também exige zelo e atenção à linguagem empregada, que deve servir para aproximar – e não distanciar – *grantmakers* e *grantees*.



CONFIANÇA. Imprescindível para uma parceria de *grantmaking* que se pretenda exitosa, a confiança não se dá *a priori*, ela precisa ser desejada, construída e cultivada ao longo do tempo, desde as etapas iniciais, como na seleção dos *grantees*, e ir se aprofundando a cada nova fase dessa relação. Quanto maior a confiança e a transparência, menor costuma

ser a necessidade, por parte dos financiadores, de implementar mecanismos de controle para acompanhar o *grantmaking*. Consequentemente, os donatários se sentem mais seguros em compartilhar seus desafios, e não apenas suas conquistas, pois passam a enxergar os *grantmakers* como parceiros genuínos na superação de entraves e na construção conjunta de soluções. Essa segurança permite que os financiadores também possam revelar suas necessidades e fragilidades, já que estão mais expostos do que estariam se estivessem em seus próprios projetos e iniciativas, o que decerto requer donatários empáticos e aptos a ouvir e a compreender a perspectiva do financiador – guardadas as questões assimétricas que podem pautar essa relação. Assim, com confiança, empatia, diálogo e flexibilidade para se chegar aos pontos de convergência entre a agenda do financiador e a do *grantee* – evitando imposições de ambas as partes –, é possível desenvolver parcerias sólidas, de longo prazo e que vão além do caráter financeiro.



DESBUROCRATIZAÇÃO. Ainda são comuns relações de *grantmaking* embrenhadas em processos burocráticos que demandam tempo, energia e recursos tanto de financiadores como de donatários e que, com certa frequência, acabam se mostrando ineficientes. Para a seleção de *grantees*, é recomendável que os *grantmakers* observem em

quais etapas do processo seletivo faz mais sentido requerer o envio completo de documentação e dedicação de tempo dos postulantes, a fim de não sobrecarregar ambas as organizações - financiadoras e donatárias - com exigências exaustivas e que podem ser pouco úteis para guiar a decisão sobre o aporte. Além disso, a desburocratização demanda financiadores abertos a experimentações e a modos menos tradicionais de acompanhar os resultados, baseados mais em relações de confiança e diálogo permanente (inclusive por meios informais) e menos em mecanismos de controle. Por exemplo, a solicitação de relatórios extensos, muitas vezes desproporcionais ao valor do *grant*, consome o tempo que os *grantees* poderiam dedicar às suas atividades fim, engessando os processos ao invés de simplificá-los. O *grantmaking* deve ser um modo de atuação que busca valorizar, legitimar e fortalecer a atuação de ambas as organizações, e não de se tornar um fardo para elas, principalmente para os *grantees*.



FORTELECIMENTO INSTITUCIONAL.

Para haver boas iniciativas, são necessárias organizações fortes que as ancorem. É,

sobretudo, o financiamento institucional, independente de projetos e/ou programas, que permite sustentar o conjunto das atividades da organização donatária e seu desenvolvimento. Por meio desse tipo de aporte, que inclui o *overhead* ou espaço de uso livre no orçamento para custos operacionais, os *grantees* podem destinar os recursos para pagar salários, aluguel, aprimorar suas áreas de comunicação e captação etc., fortalecendo o desenvolvimento de sua missão. De maneira geral, essa flexibilidade no uso dos recursos é importante mesmo no caso dos projetos específicos, pois, por melhor que seja o planejamento, podem-se identificar rotas que não funcionam, despesas não previstas e/ou mudanças no contexto. Assim, a cobrança por uma execução financeira demasiado restrita acaba impedindo adaptações e repactuações que se mostrem necessárias ao longo do projeto. Quanto aos *grantees*, um aprendizado pertinente consiste em refletir sobre formas de dar visibilidade aos financiadores institucionais, e não apenas aos apoiadores dos projetos.



APOIOS NÃO FINANCEIROS.

Ainda que o *grantmaking* se refira ao repasse de recursos financeiros, é imprescindível que o doador apoie os *grantees* no desenvolvimento de suas capacidades e demais necessidades, visto que, por vezes, há obstáculos que demandam intervenções de outras naturezas que não um maior aporte de dinheiro. Esses apoios

incluem: acesso ao tempo do *grantmaker*; suporte técnico contínuo (treinamentos, contratação de consultorias especializadas, acesso a novos conhecimentos e a ferramentas de inovação); suporte a estratégias de mobilização de recursos e diversificação de fonte de receitas; acesso à rede de contatos da organização financiadora; promoção e construção conjunta de espaços de encontros e trocas qualificadas, como comunidades de aprendizados; auxílio na gestão financeira e de governança; orientações jurídicas e de comunicação, entre outros. Os apoios não financeiros seguramente instauram condições mais articuladas e integradas para o alcance de metas, e, a partir deles, os *grantmakers* também podem encontrar uma fonte de aprendizado permanente para qualificar sua atuação e reconhecer seu papel mais amplo no campo filantrópico.



ACOMPANHAMENTO E REFLEXÃO AVALIATIVA.

Para que todos esses elementos sejam viáveis na prática e se sustentem no longo prazo, é fundamental encontrar um **ponto de equilíbrio** no qual a implementação e a execução das iniciativas pelos *grantees* possam ser acompanhadas pela organização financiadora, não para controlar e interferir na aplicação de recursos, mas para criar mecanismos de engajamento e participação e para construir conjuntamente os resultados almejados por meio da parceria. Isso exige desprender-se da lógica da tutela para

desenvolver relações de corresponsabilidade, em que os princípios de autonomia, liberdade e protagonismo não signifiquem mau uso dos recursos por parte dos donatários nem descuido ou displicência por parte do financiador. O objetivo, portanto, é que os *grants* possam gerar o maior impacto positivo possível, partilhando o entendimento mútuo de que os resultados obtidos pelas organizações apoiadas também são os resultados da própria organização financiadora. Assim, são os instrumentos de monitoramento e avaliação (M&A) que, de fato, permitem identificar o que acontece na realidade e se o que foi previsto está sendo ou não alcançado, propiciando espaço para reflexão e, se necessário, adequações de percurso. Independentemente das técnicas e métodos escolhidos, estratégias de M&A estruturadas, integradas e pensadas desde o início são fonte regular de conhecimento tanto para *grantmakers* como *grantees*, cujo repertório de lições aprendidas e sistematizadas orienta a melhor tomada de decisão de ambas as organizações. Isso requer donatários que, além de terem uma “boa causa”, demonstrem clareza de estratégias, metas e impactos, transparência em seus processos internos, capacidade de cumprir ao que se propõem e que estejam abertos a incorporar novas informações, a refletir sobre suas práticas, avaliá-las e, caso necessário, mudá-las para o alcance de resultados mais eficazes. Já os financiadores precisam estar dispostos a ter um nível menor de controle no monitoramento de microações, mas manterem-se próximos para

compreender as necessidades dos *grantees*, dando *feedbacks* construtivos e pensando em estratégias personalizadas que possibilitem saber mais e de imediato o que acontece ao longo da parceria, e não apenas depois de sua conclusão. Por fim, resultados e impactos não são gerados da noite para o dia. É fundamental respeitar o tempo necessário para que eles aconteçam.

As boas práticas na relação entre doadores e donatários aqui apresentadas, ainda que suscetíveis a discordâncias e dificuldades de implementação, decerto pavimentam o caminho para um *grantmaking* que estabelece pontes e

que articula habilidades, vivências, saberes e, obviamente, recursos financeiros na busca por resultados sólidos e duradouros. Além disso, também contribuem para impulsionar uma sociedade civil mais potente, justa e solidária, capaz de oferecer respostas aos desafios da agenda pública com vistas às mudanças sociais sistêmicas, que são o impacto de longo prazo esperado por meio da prática de *grantmaking*.

Referências:

- CANDID. **Participatory Grantmaking**. 2020. Disponível em: <<http://grantcraft.org/content-series/participatory-grantmaking/>>. Acesso em: 13 de agosto de 2020.
- GIBSON, Cynthia. **Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking**. Foundation Center Candid, 2018. Disponível em: <http://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- GIBSON, Cynthia. **Participatory Grantmaking: Has Its Time Come?** 2017. Disponível em: <https://www.fordfoundation.org/media/3599/participatory_grantmaking-lmv7.pdf>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- GIFE. **Censo GIFE 2018**. São Paulo: GIFE, 2019. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>>. Acesso em: 23 de julho de 2020.
- GIFE. **Sobre o GrantLab**. 2020. Disponível em: <<https://grantlab.gife.org.br/sobre/>>. Acesso em: 20 de julho de 2020.
- THE LAFAYETTE PRACTICE. **Who Decides: How Participatory Grantmaking Benefits Donors, Communities and Movements**. 2014. Disponível em: <<https://www.issuelab.org/resources/18064/18064.pdf>>. Acesso em: 29 de julho de 2020.

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Carolina Magosso e Graziela Santiago**

Pesquisa e elaboração: **Karen Polaz**

Apoio: **Thais Nascimento**

Revisão de textos: **Patrícia Calazans (Palavra Certa)**

Diagramação: **Alastra, Comunica.**

Impressão: **Forma Certa**

Especialistas consultados:

Andre Degenszajn, Danielle Fiabane, Erika Sanchez Saez, Iara Rolnik, Manuela Thamani e especialistas que contribuíram para a elaboração de conteúdos da plataforma GrantLab: <https://grantlab.gife.org.br/>

Apoiadores institucionais:

Alana | Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação Lemann | Fundação Tide Setubal | Instituto Unibanco | Laudes Foundation

ISBN: 978-65-86701-05-0

© 2020 GIFE - Grupo de Institutos
Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a
licença Creative Commons Atribuição
Não Comercial 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>