



# FILANTROPIA BASEADA EM CONFIANÇA (FBC) EM 4D

## USANDO VALORES BASEADOS EM CONFIANÇA PARA ORIENTAR A CULTURA, ESTRUTURAS, LIDERANÇA E PRÁTICAS DE SUA FUNDAÇÃO

A filantropia baseada em confiança (FBC) inverte o roteiro da filantropia tradicional. Contando com um conjunto básico de valores com raízes no avanço da equidade, na transferência de poder e na construção de relacionamentos mutuamente responsáveis, a filantropia baseada em confiança busca demonstrar humildade e colaboração no que fazemos e como nos destacamos em todos os aspectos de nosso trabalho como financiadores.

Embora frequentemente associada a um conjunto de seis práticas de doação, a filantropia pautada na confiança vai além, incentivando os profissionais a adotar valores sólidos para orientar quatro dimensões centrais do trabalho de uma organização filantrópica: **cultura, estruturas, liderança e práticas**.



**VALORES** (n., pl.): São as crenças fundamentais que orientam as atitudes, prioridades, e ações de sua organização.

### COMO USAR ESSE GUIA:

Este guia destina-se a indivíduos que atuam como financiadores e que estão prontos para viver de acordo com seus valores para cultivar a filantropia baseada em confiança de forma holística e considerando as quatro dimensões desse trabalho: cultura, estruturas, liderança e práticas de doação. Use-o como uma ferramenta de discussão e reflexão para reforçar seu planejamento estratégico, auto avaliações e conversas com sua equipe e conselho.



O guia oferece etapas claras para refletir nessas 4 dimensões, ao mesmo tempo em que convida a estudar para aprofundar valores e ações baseados em confiança.



Ele ajuda a identificar áreas de foco, oportunidades de aprofundar temas nos quais você já está trabalhando e/ou aspirações futuras para sua organização.



Encoraja a buscar recursos adicionais que vão de encontro às suas necessidades particulares ao longo da sua jornada em direção a uma filantropia baseada em confiança.

# UMA ABORDAGEM BASEADA EM VALORES

A filantropia baseada em confiança começa com um conjunto de valores nitidamente articulados que funcionam como um norte para a

## TOMADA DE DECISÃO, DEFINIÇÃO DE CULTURA E O DESENHO DE SISTEMAS

### POR QUE DEIXAR NÍTIDO QUAIS OS VALORES?

Ser nítido sobre seus valores lhe ajuda a tomar decisões em momentos de incerteza ou mudança, orienta a construção de relacionamento com as OSC parceiras, promove o alinhamento interno entre sua equipe e o conselho e subsidia o desenho de seus sistemas e estruturas organizacionais.

*“Acreditamos que a liderança daqueles que são os mais impactados pela injustiça é o que nos levará à justiça. Se isso for verdade, então deveríamos confiar nas pessoas que estão fazendo o trabalho para saber como podemos chegar lá, não é mesmo?”*

DIMPLE ABICHANDANI  
GENERAL SERVICE  
FOUNDATION



#### ENCONTRE SEU PONTO DE PARTIDA: O QUANTO SEUS VALORES SÃO BASEADOS EM CONFIANÇA?

- **Se a sua organização NÃO tiver os valores ainda bem definidos:** reserve um tempo para refletir em equipe sobre aquilo que vocês defendem. O que move seu trabalho? Em que você acredita fundamentalmente e deseja que sua equipe apoie? Qual é seu processo para criar e aprimorar valores? Quem contribui para a definição deles, e por quê?
- **Se a sua organização já tem valores definidos:** reveja-os a partir de uma perspectiva baseada em confiança. Os valores já definidos reconhecem as relações de poder, o relacionamento e a responsabilidade para com a comunidade? Algum de seus valores reforça involuntariamente os desequilíbrios de poder, como dar importância exagerada à riqueza em detrimento das pessoas? Existem suposições ou preconceitos implícitos em seus atuais valores?

### VALORES BASEADOS EM CONFIANÇA EXEMPLOS DO CAMPO

A filantropia baseada em confiança reconhece que operamos dentro de um sistema dominante branco e desigual que historicamente favoreceu um pequeno subconjunto enquanto oprimia e explorava outros.

Os valores baseados em confiança estão enraizados no compromisso de redistribuir o poder a serviço de uma sociedade mais saudável e igualitária. Embora não haja uma lista de valores que são generalizáveis, os exemplos a seguir foram adotados por uma variedade de financiadores que atuam baseados em confiança:

- **Trabalhe pela equidade sistêmica:** Devemos reconhecer as desigualdades raciais, econômicas e políticas nas quais operamos e adotar uma abordagem antirracista para mudar práticas e comportamentos que perpetuam as injustiças.
- **Redistribua o poder:** Continuar promovendo impacto demanda compartilhar o poder com aqueles que estão mais próximos dos problemas que trabalhamos para resolver.
- **Considere os relacionamentos como algo central:** priorizar relacionamentos saudáveis, abertos e honestos pode nos ajudar a navegar pela complexidade do nosso trabalho e do mundo com maior confiança e eficácia.
- **Faça parcerias no espírito de servir:** Nosso papel é apoiar e colaborar com as OSC parceiras. Isso exige liderança com confiança, respeito e humildade.
- **Preste contas:** Nosso trabalho só terá sucesso se prestarmos contas a aqueles que procuramos apoiar.
- **Acolha a aprendizagem:** A complexidade do nosso trabalho exige que estejamos abertos a aprender à medida que avançamos e aproveitamos as oportunidades de crescimento e evolução ao longo da jornada.

# AS 4 DIMENSÕES DA FBC

Uma vez que ficam claros os seus valores em uma perspectiva baseada em confiança, você ganha uma base sólida para moldar

## CULTURA, ESTRUTURAS, LIDERANÇA E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

### 1 CULTURA

(n.) É a expressão dos valores nas normas, sistemas e práticas de sua organização. A Cultura é o seu “jeito de ser”.

A cultura é muitas vezes definida como um “padrão”, o que significa que não há necessariamente intenção ou cuidado dedicado à sua “construção”. Na realidade, ela é um elemento constante da vida organizacional e tem ramificações que influenciam a estrutura da instituição, sua liderança e doações. A cultura está em toda parte e muitas vezes pode ser sentida mesmo quando é invisível ou não declarada – desde como os funcionários se sentem seguros em comparecer nas reuniões com autêntico interesse até a diversidade de representação entre as lideranças de uma organização.

*“Temos uma norma cultural para promover e celebrar emergências inesperadas. Se tudo acontece conforme o planejado, é porque estamos controlando demais – é um sinal de que não estamos mirando alto o suficiente.”*

SHRUTI JAYARAMAN  
CHICAGO BEYOND

### RAÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

*A cultura padrão em muitas instituições é branca dominante. Nesse contexto, individualismo, realização e perfeição operam como pressupostos básicos, com pouco reconhecimento das desigualdades estruturais e diferenças socioculturais que estão presentes para muitas pessoas que compõem a força de trabalho. Se essa cultura padrão não for reconhecida, ela pode alienar aqueles que são incapazes de assimilar, servir de barreira para construir a confiança interna e perpetuar a rotatividade de pessoal. Por esta razão, uma cultura baseada na confiança requer um compromisso com o trabalho antirracista e sem vieses para que possamos otimizar as oportunidades de cooperação, comunidade e criatividade entre uma equipe diversa e com experiências de vida variadas.*

**Se a confiança não for construída internamente, ela jamais será realizada por completo externamente.** Em última análise, uma cultura baseada em confiança é aquela em que a construção de relacionamentos é central e onde se abordam as dinâmicas de poder desiguais em todos os aspectos do trabalho. Isso exige que descubramos preconceitos e abramos espaço para diálogo, colaboração, transparência e humildade. Isso também significa que devemos trabalhar intencionalmente e continuamente para promover um senso de confiança entre os conselheiros, liderança sênior, funcionários, donatários e membros da comunidade.

### AÇÕES QUE VOCÊ PODE EXECUTAR

Cultura requer cultivo constante. Em um contexto baseado na confiança, a cultura é mais forte quando todos têm um senso de agência para moldá-la. Algumas organizações podem já ter elementos de cultura baseada em confiança, enquanto outras ainda estão no começo dessa jornada. O papel da liderança é essencial para manter e reforçar a cultura (ver p.5).

- **Avalie sua cultura atual.** Quais as suposições que permeiam seu trabalho e a abordagem que adota? Todos na equipe têm um senso de agência? Quais as fontes que dão base a sua linha de pensamento? Quais as expectativas da equipe? Há discussões regulares sobre a questão dos valores? As reuniões são projetadas considerando o compartilhamento de poder e a inclusão? Identifique quaisquer práticas culturais que possam estar desalinhas com valores baseados em confiança.
- **Normalize as conversas sobre poder e raça.** Desequilíbrios de poder estão sempre presentes. Certifique-se de discutir como eles se cruzam com raça, idade, identidade de gênero, orientação sexual, deficiências e *status* de imigração. Seja franco sobre o *endowment* de sua organização, reconheça os desequilíbrios de poder dentro de sua estrutura de equipe e aponte os preconceitos que podem estar escondidos na sua declaração de missão. É importante que a equipe se sinta capacitada para apontar e lidar com esses desequilíbrios.
- **Apoie a aprendizagem contínua.** Uma mentalidade voltada a aprender ajuda a promover um senso de humildade, crescimento e diálogo. Promova oportunidades de treinamento para a equipe e organize grupos de discussão sobre eventos que acontecem no dia a dia. Crie a possibilidade de receber *feedback* anual da comunidade ou conduza avaliações contínuas do envolvimento de sua organização com a comunidade e dos esforços de construção de confiança.
- **Crie espaço para reflexão e diálogo.** Promova uma cultura reflexiva reservando parte das reuniões de equipe para a construção de relacionamentos, incentivando e honrando as folgas remuneradas e organizando círculos restauradores para reparar relacionamentos difíceis.

## 2 ESTRUTURAS

(n., pl.) São as hierarquias, sistemas, protocolos, políticas, processos padronizados e tecnologias de uma organização. Inclui políticas de conformidade, manuais de RH, diagramas de tomada de decisão da equipe, políticas de investimentos, práticas de contratação e sistemas de gerenciamento de doações.

A estrutura está profundamente ligada à cultura e aos valores. Se as estruturas de sua organização não refletirem valores baseados em confiança, é provável que se tornem barreiras para o avanço das práticas de doação fundamentadas nessa abordagem.

É fundamental examinar e alinhar suas estruturas organizacionais para que elas não reforcem inadvertidamente a dinâmica de poder de cima para baixo entre as várias partes interessadas – equipe, conselho, parceiros doatários, fornecedores, contratados, etc.

**É particularmente importante verificar se há estruturas que dão prioridade excessiva aos ativos financeiros de sua fundação em detrimento das pessoas que você se propõe a servir.** Esse é talvez o maior indicador de que seus sistemas e estruturas não estão alinhados com valores baseados em confiança.

*“Estamos reestruturando a organização de forma emergente, adotando um modelo de liderança mais descentralizado e distribuído, que confere a todos os funcionários um papel de liderança dentro da instituição.”*

GABRIELA ALCALDE  
ELMINA B. SEWALL FOUNDATION



*“Como parte de nosso compromisso com uma sólida cultura de aprendizagem, a fundação usa múltiplas plataformas para adquirir conhecimento, incluindo o feedback anual colhido da comunidade e a avaliação contínua dos esforços da organização.”*

JOHN BROTHERS  
T. ROWE PRICE FOUNDATION

### AÇÕES QUE VOCÊ PODE EXECUTAR

- **Faça uma auditoria interna.** Revise e avalie suas políticas e procedimentos para garantir que eles expressem seus valores e reflitam o propósito de sua missão. Leve em consideração a forma como o racismo estrutural tem aparecido em suas doações, liderança, políticas internas e RH – e trabalhe para corrigir isso. Certifique-se de pedir *feedback* a equipe, fornecedores e doatários sobre o que está ou não funcionando.
- **Adote uma perspectiva antirracista e baseada em valores em suas práticas de contratação.** Em vez de se concentrar apenas em candidatos com pós-graduação e cargos sofisticados, baseie suas práticas de contratação em valores, competências e experiência vivida. Esforce-se para que a liderança e a representação da equipe reflitam o trabalho que você faz e as comunidades que você apoia.
- **Descentralize as estruturas de tomada de decisão.** Projete rubricas de tomada de decisão usando informações coletivas, estabeleça comitês de doação que incluam perspectivas da comunidade e certifique-se de que as decisões recebam contribuições de várias partes interessadas.
- **Adote uma perspectiva relacional ao gerenciamento das doações.** Seus sistemas de gerenciamento de doações são projetados com base na conformidade das OSC parceiras e na comprovação de métricas de impacto? Em caso afirmativo, eles podem estar frustrando a capacidade de sua equipe de construir relacionamentos transparentes e baseados em confiança com as OSC apoiadas. Revisite seus sistemas para permitir a aprendizagem crescente, relatórios baseados em conversas, e maior flexibilidade em relação às expectativas de resultados.
- **Revisite e revise as descrições de cargos e termos de doação.** Descrições de cargos e termos de doação podem muitas vezes perpetuar involuntariamente a dinâmica de poder de cima para baixo. Considere como esses documentos podem ser atualizados para que sejam menos punitivos e prescritivos e mais relacionais e orientados para a aprendizagem.
- **Use ferramentas de aprendizagem crescente.** Muitas organizações financiadoras concentram-se em capturar métricas de impacto predeterminadas, o que limita significativamente a forma como aprendemos sobre o trabalho. Em vez disso, prepare seus sistemas e estruturas para a aprendizagem crescente – seja adotando ferramentas formais que orientam suas decisões ou incentivando informalmente discussões contínuas de aprendizagem entre funcionários e OSC parceiras.

A equipe de liderança de uma organização desempenha um papel fundamental na manutenção e reforço de valores e cultura – não apenas pelo que é dito, mas pelo que é feito. É praticamente impossível para as organizações incorporar uma abordagem totalmente baseada em confiança sem adesão e modelagem da liderança.

Os líderes baseados em confiança são colaborativos e facilitadores. Eles priorizam o bem-estar e o desenvolvimento dos humanos que fazem o “trabalho”, atentos à visão e ao propósito organizacional de maneira geral. Estão focados em motivar toda a equipe e construir confiança internamente, em vez de consolidar atenção, poder e influência no nível executivo ou no conselho. Mais importante ainda, lideram incorporando valores de humildade, equidade e transparência – com disposição para abrir mão de parte de seu poder a serviço do propósito maior da organização.

*“Temos que reconhecer que nós, como pessoas atuando no campo da filantropia, somos agraciados com uma expressiva credibilidade que não conquistamos de fato. Isso limita nossas perspectivas, reduz nossa humildade e amplia nosso senso de autoridade.”*

A. SPARKS  
MASTO FOUNDATION



*“Em minha equipe começamos, propositalmente, a conversar sobre agência: o que leva a equipe a ganhar agência, o que eu poderia estar fazendo para prejudicar seu senso de agência. A construção dessas relações de confiança entre a equipe tem sido chave para nossa habilidade de adotar a filantropia baseada em confiança.”*

BRITTNEY GASPARI  
THE WINSTON-SALEM FOUNDATION

### AÇÕES QUE VOCÊ PODE EXECUTAR

- **Busque autoconhecimento, escute e seja transparente.** Pense criticamente sobre como está se relacionando com a equipe, as OSC parceiras e a comunidade. Pense em como você se beneficia do acesso regular ao poder e ao privilégio e como pode estar involuntariamente perpetuando as desigualdades de poder ou o racismo institucional. Seja o mais transparente possível em comunicações, planos e suposições e não hesite em admitir seus erros. Seja claro quando houver espaço para que outras pessoas contribuam. Pratique a compaixão, não a apropriação.
- **Construa um forte sistema de apoio.** Os líderes servem como guias confiáveis para as organizações navegarem por mudanças, incertezas e crescimento. Para fazer isso bem, os líderes precisam de um forte sistema de apoio, de oportunidades para cultivar o propósito e para poderem se recuperar, bem como de compromisso com a aprendizagem contínua.
- **Reconheça o poder e a raça – e esteja disposto a agir.** Adote uma atitude em que a avaliação contínua de poder e privilégio faça parte do seu trabalho diário. Esteja disposto a ver onde o racismo, o sexismo, a homofobia e o capacitismo estão presentes na cultura de sua organização e tome medidas baseadas em princípios para desfazer isso.
- **Redefina “risco” e “fracasso”.** Reconheça que as fundações têm muito mais “capital de risco” para utilizar do que as OSC apoiadas. Portanto, esteja disposto a tomar medidas ousadas. Explore os espaços e lugares que o incomodam e desafie-se. Convide a equipe a ver o “fracasso” não como algo ruim, mas como uma oportunidade de aprender, recomeçar e crescer.
- **Oriente em vez de controlar.** Seja você um conselheiro trabalhando com o executivo, ou o executivo interagindo com a equipe, cultive uma postura de orientação para extrair o melhor de seus colegas. Seu trabalho é motivar, orientar e apoiar sua equipe para que contribua com sua missão e visão. Isso significa solicitar *feedback*, ser curioso e convidá-los a refletir sobre o que estão aprendendo.
- **Faça um convite a formação de uma cultura colaborativa.** Seja criativo na construção de um senso de agência e inclusão, abrindo oportunidades para a construção de uma cultura coletiva. Convide equipes para moldar, orientar, informar ou reimaginar vários aspectos de sua cultura – desde pequenos atos, como escolher a música de boas-vindas para as reuniões do Zoom, até decisões maiores, como estabelecer quais os feriados remunerados e discutir os retiros de desenvolvimento e descanso para a equipe.

## 4 PRÁTICAS

(n., pl.) É o que você faz e como se apresenta como financiador. Inclui o processo pelo qual você identifica as OSC apoiadas, como distribui recursos, quais informações coleta e como aparece nos relacionamentos com as OSC parceiras.

Muitas vezes, as fundações atrapalham as OSC que atuam no campo executando o que sabem fazer de melhor. Isso pode desacelerar o progresso, perpetuar a ineficiência e obstruir o crescimento e a inovação nessas instituições. Além disso, cria uma dinâmica de poder de cima para baixo que torna impossível construir relacionamentos honestos, transparentes e de mútua prestação de contas.

A filantropia baseada em confiança reimagina essa dinâmica, defendendo um conjunto concreto de seis práticas de doação que, quando executadas em conjunto, contribuem para relações mais justas e equitativas entre financiadores e OSC apoiadas.

*“Nosso papel como financiadores muda quando usamos práticas baseadas em confiança. Ao invés de sermos gerentes responsáveis por conformidade ou controladores, nos tornamos um parceiro de reflexão e um apoio com o qual as pessoas podem contar quando precisam.”*

PHILIP LI  
ROBERT STERLING  
CLARK FOUNDATION



*“A filantropia baseada em confiança quebra a dinâmica tradicional de poder entre financiador e organização da sociedade civil apoiada. Cria um ambiente colaborativo que permite ouvir, aprender e tornar-se ágil.”*

BRENDA SOLORZANO  
HEADWATERS FOUNDATION

### AÇÕES QUE VOCÊ PODE EXECUTAR

- **Faça doações que permitam o uso flexível dos recursos.** O trabalho das OSC é de longo prazo e imprevisível. O chamado “financiamento irrestrito” e plurianual dá às instituições a flexibilidade de avaliar e determinar onde o recurso financeiro é mais necessário e permite inovação, ação emergente e sustentabilidade.
- **Faça a lição de casa.** Muitas vezes, as OSC precisam passar por inúmeros obstáculos apenas para serem reconhecidas e chamadas a enviar uma proposta. A filantropia baseada em confiança transfere aos financiadores a responsabilidade de conhecer as OSC que potencialmente podem se beneficiar de uma parceria, economizando o tempo dessas instituições nos primeiros estágios de seleção.
- **Simplifique e reduza a burocracia.** As OSC gastam muito tempo em editais de seleção de propostas e na elaboração de relatórios que são orientados aos interesses dos financiadores, o que pode distraí-las de suas atividades principais, voltadas a sua missão. Abordagens simplificadas focadas no diálogo e no aprendizado podem abrir caminho para relacionamentos mais profundos e de responsabilidade mútua.
- **Seja transparente e responsivo.** A comunicação aberta, honesta e transparente dá suporte a relacionamentos baseados em confiança e de mútua responsabilidade. Quando os financiadores são modelos de transparência em relação a suas vulnerabilidades e têm consciência das relações de poder, as OSC apoiadas sentem-se mais confortáveis para serem plenamente autênticas.
- **Solicitar e agir de acordo com o feedback recebido.** A filantropia não tem todas as respostas. As OSC e comunidades oferecem perspectivas valiosas que podem contribuir com a estratégia e a abordagem de um financiador, tornando nosso trabalho mais bem-sucedido a longo prazo.
- **Ofereça suporte além dos recursos financeiros.** O apoio responsivo, adaptável e não monetário reforça a liderança, a capacidade e a saúde organizacional. Isso é especialmente crítico para organizações que historicamente têm pouco acesso a redes ou menos apoio que seus pares mais consolidados.



Para um panorama mais detalhado sobre a filantropia baseada em confiança, baixe nosso guia disponível em:  
[www.trustbasedphilanthropy.org/resources-articles/tbp-overview](http://www.trustbasedphilanthropy.org/resources-articles/tbp-overview)

## GUIAS

- Strategies for Aligning Practices and Values (Estratégias para alinhar práticas e valores), *PEAK Grantmaking*
- Culture Resource Guide (Guia de recursos para a cultura), *Grantmakers for Effective Organizations*
- Grantmaking with a Racial Justice Lens (Doação na perspectiva da justiça racial), *Philanthropic Initiative for Racial Equity*
- Guide to Great Funder–Nonprofit Relationships (Guia para ótimos relacionamentos entre financiador e OSC), *Exponent Philanthropy*

## WEBSITES

- Family Identity and Culture (Família, identidade e cultura), *National Center for Family Philanthropy*
- Resonance Framework (Estrutura de ressonância), *Justice Funders*
- Resources on Equity, Diversity, and Inclusion (Recursos sobre equidade, diversidade e inclusão), *CHANGE Philanthropy*
- White Supremacy Culture Characteristics (Características da cultura supremacista branca), *(Divorcing) White Supremacy Culture*

## LIVROS

- *HOLDING CHANGE*, Adrienne Maree Brown
- *DECOLONIZING WEALTH*, Edgar Villanueva
- *LETTING GO*, Ben Wrobel and Meg Massey

## FERRAMENTAS DE FILANTROPIA BASEADA EM CONFIANÇA

- Modelos baseados em confiança
- As 6 práticas de doação da filantropia baseada em confiança
- Mapa de histórias
- Ferramenta de autorreflexão

*“Há armadilhas nessa jornada que você não consegue achar até que tenha caído nelas – mas é importante lembrar que somos todos imperfeitos e o mais importante é continuar aprendendo e documentar e incorporar a lição para tentar novamente em uma próxima oportunidade”.*

**RAYMEL BLACKWELL**  
COMMUNITY FIRST  
FOUNDATION

***Nossos agradecimentos especiais aos colegas que gentilmente compartilharam suas experiências e percepções para a elaboração deste guia:***

Dimple Abichandani, *General Service Foundation*  
Gabriela Alcalde, *Elmina B. Sewall Foundation*  
Raymael Blackwell, *Community First Foundation*  
John Brothers, *T. Rowe Price Foundation*  
Jennifer Ching, *North Star Fund*  
Ashley Clark, *The Libra Foundation*  
John Esterle, *The Whitman Institute*

Brittney Gaspari, *The Winston-Salem Foundation*  
Lorenzo Herrera y Lozano, *Justice Funders*  
Pia Infante, *The Whitman Institute*  
Shruti Jayaraman, *Chicago Beyond*  
Philip Li, *Robert Sterling Clark Foundation*  
Brenda Solorzano, *Headwaters Foundation*  
A. Sparks, *Masto Foundation*