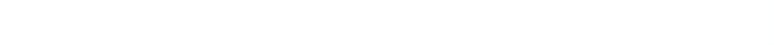


TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

FILANTROPIA E
INVESTIMENTO
SOCIAL NA
PANDEMIA:

RESPOSTAS,
APRENDIZADOS
E REFLEXÕES
SOBRE O FUTURO



O quarto volume da série Temas do Investimento Social se propõe a analisar a resposta imediata do campo da filantropia e do investimento social privado (ISP) à emergência desencadeada pela pandemia da Covid-19 no Brasil. A partir de uma ampla pesquisa, que incluiu entrevistas em profundidade e uma vasta gama de dados secundários, o trabalho mapeia e sistematiza o panorama de atuação do ISP no contexto imposto pelo vírus, assim como apresenta as reflexões que estiveram mais presentes, os desafios que se colocaram ou se aprofundaram e as lições aprendidas no decorrer de 2020. A publicação também procura apontar percepções sobre os possíveis efeitos e tendências de médio e longo prazo para a filantropia brasileira.

A análise dialoga com o processo de desenvolvimento do investimento social no país, bem como com desafios sociais e econômicos, históricos e contemporâneos, estabelecendo caminhos de conexão entre a experiência trágica provocada pela crise da Covid-19, o passado e um futuro ainda bastante incerto.

A obra busca, assim, sintetizar os aprendizados de 2020 – ano marcado pela chegada da pandemia – e fomentar reflexões que contribuam para o desenvolvimento e o potencial de impacto positivo do campo da filantropia e do ISP, de modo que as transformações sociais, que tanto almejamos como sociedade, possam ser alcançadas para muito além da emergência.

TEMAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

FILANTROPIA E
INVESTIMENTO
SOCIAL NA
PANDEMIA:

RESPOSTAS,
APRENDIZADOS
E REFLEXÕES
SOBRE O FUTURO

SÃO PAULO, 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Polaz, Karen

Filantropia e investimento social na pandemia
[livro eletrônico] : respostas, aprendizados e
reflexões sobre o futuro / Karen Polaz ; [coordenação
Erika Sanchez Saez e Graziela Santiago]. --
São Paulo : GIFE, 2021.

PDF

ISBN 978-65-86701-10-4

1. Coronavirus (COVID-19) - Pandemia 2. Grupo de
Institutos Fundações e Empresas (GIFE) 3. Filantropia
4. Filantropia - Investimentos 5. Investimento social
privado I. Saez, Erika Sanchez. II. Santiago,
Graziela. III. Título.

21-59293

CDD-361.25

Índices para catálogo sistemático:

1. Filantropia : Investimento social : Aspectos
locais : Bem-estar social 361.25

© 2021 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

DOI: 10.33816/978-65-86701-10-4



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

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

REALIZAÇÃO



APOIO



EXPEDIENTE

CONSELHO DE GOVERNANÇA

Americo Mattar – *Fundação Telefônica Vivo*
Atila Roque – *Ford Foundation*
Fábio Deboni – *Instituto Sabin*
Giuliana Ortega – *Laudes Foundation*
Guilherme Coelho – *Instituto República*
Inês Mindlin Lafer – *Instituto Betty e Jacob Lafer*
Leandro Pinheiro – *Fundação FEAC*
Luis Fernando Guggenberger – *Instituto Vedacit*
Maria Alice Setubal – *Fundação Tide Setubal (Presidente)*
Maria de Lourdes Nunes – *Fundação Grupo Boticário*
Mônica Pinto – *Fundação Roberto Marinho*
Virgílio Viana – *Fundação Amazonas Sustentável*

CONSELHO FISCAL

Cibele Demetrio Zdradek – *Instituto Grupo Boticário*
Odair Barros da Silva – *Fundação Telefônica Vivo*
Tatiana Zanotti – *Instituto Clima e Sociedade*

SECRETÁRIO-GERAL

José Marcelo Zacchi

SUPERVISÃO: José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino

PESQUISA E ELABORAÇÃO: Karen Polaz

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO: Erika Sanchez Saez e Graziela Santiago

APOIO À COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO: Carolina Magosso e Karen Polaz

COORDENAÇÃO GERAL PROJETO EMERGÊNCIA COVID-19: Erika Sanchez Saez

APOIO À COORDENAÇÃO DO PROJETO EMERGÊNCIA COVID-19: Talita Ibrahim

REVISÃO DE TEXTOS: Gleice Regina Guerra e Thais Spiezzis Rinaldi

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Luciano Schinke

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial à Karen Polaz, pela pesquisa e elaboração desta publicação.

A todas e a todos os entrevistados e participantes do grupo focal, que gentilmente se disponibilizaram para compartilhar seus conhecimentos, experiências e reflexões, e cujas contribuições foram fundamentais para a realização deste livro:

Aletéa Rufino (Fundação André e Lucia Maggi), Ana Luiza Voltolini Uwai (Centro de Convivência É de Lei), Ana Siqueira (TETO Brasil), Anderson Meneses (Agência Mural de Jornalismo das Periferias), Antônio Carlos Pipponzi (Instituto ACP e Raia Drogasil S.A.), Bruno Maciel (Fundação Banco do Brasil), Camila Anker (Fundação Lemann), Carlos Eduardo Pignatari Filho (Ambev), Carola Matarazzo (Movimento Bem Maior), Edilson Ventureli (Instituto Baccarelli), Eliziane Gorniak (Instituto Positivo), Gabriela Martins (Instituto Brasil Solidário), Gabrielly Domingues da Silva (Instituto Positivo), Gilson Rodrigues (G10 Favelas), Glauca Barros (Fundação Avina), Heloisa Binello (Instituto Coca-Cola Brasil), Leonildo Moura (Giral), Lilian Prado (Acreditar), Marcelo Marinheiro Speltz (UISA), Maria Cecília Lins (Instituto Pró-Saber SP), Maria Fernanda Resende Quartiero (Instituto Cactus), Maria Paula Mansur Mader (Instituto Positivo), Mariana Almeida (Fundação Tide Setubal), Milena Duarte (Itaú Social), Natália Leme (Fundação Arymax), Nina Rentel (Gerando Falcões), Pâmella De-Cnop (Fundação Vale), Rafael Gioielli (Instituto Votorantim), Renata Rodovalho (Instituto Avon), Roberta Rivellino (Childhood Brasil), Sílvia Daskal (SITAWI), Tatiana Leite (Benfeitoria), Tatiana Bizzi (Instituto Alcoa), Thais Ferraz (Instituto Arapyau), Tiago Borba (Instituto Unibanco) e Vivianne Naigeborin (Fundação Arymax).

A todas as organizações participantes das reuniões sobre planejamento 2021, que aconteceram no âmbito do projeto “Emergência Covid-19: coordenação de ações da filantropia e do investimento social em resposta à crise”, em especial as que compartilharam suas reflexões, que são as seguintes:

Fundação André e Lucia Maggi, Fundação Arymax, Fundação Banco do Brasil, Fundação FEAC, Fundação Ford, Fundação José Luiz Egydio Setúbal, Fundação Lemann, Fundação Roberto Marinho, Fundação Tide Setubal, Fundação Vale, Instituto Alana, Instituto Alcoa, Instituto Arapyáú, Instituto Claro, Instituto CPFL, Instituto EDP, Instituto Estre, Instituto Humanize, Instituto Paulo Gontijo, Instituto Unibanco, Instituto Votorantim, Itaú Social, Rede de Filantropia para a Justiça Social e Wright Capital.

À Ana Leticia Silva, Bruno Barroso, Cássio Aogui, Rodrigo Alvarez e Wagner Silva (Guiné), pelo apoio na indicação de organizações da sociedade civil a serem ouvidas nesta pesquisa.

A toda a equipe do GIFE.

Um agradecimento especial também aos apoiadores institucionais do GIFE, que tornaram possível a concretização desta iniciativa: Alana, Ford Foundation, Fundação Bradesco, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Instituto Unibanco e Laudes Foundation.

APRESENTAÇÃO

Em 2020, o GIFE completou 25 anos de trabalho para promover, fortalecer, ampliar e qualificar o investimento social privado, a filantropia estratégica e a sociedade civil de forma estendida no Brasil. No entanto, um ano marcado por contabilizar mortes não pode ser um ano de celebração.

Ainda assim, não poderíamos iniciar a apresentação deste livro de outra forma que não saudando toda a mobilização e o engajamento que se produziu no país em face da emergência provocada pela Covid-19 ao longo do ano. Fomos, subitamente, acometidos por uma situação que provocou uma brusca mudança, em poucos dias e em toda a sociedade e que, pelos seus impactos, convocou o setor a agir.

De forma intensa e integral, a ação cidadã, a sociedade civil e a filantropia e o investimento social privado – como parte dela – deram respostas rápidas e efetivas nas várias frentes e dimensões da crise, nos mais variados territórios pelo Brasil, contemplando as agendas social, econômica, sanitária, de educação, de proteção e de garantia de direitos, entre outras.

Logo no início de março de 2020, o GIFE também se viu naturalmente convocado para contribuir com as respostas que seriam produzidas pelo setor e que apenas se esboçavam então. Nascia o projeto Emergência Covid-19 para apoiar o campo na promoção de engajamento e articulação das ações, bem como para desenvolver ferramentas, promover transparência, sistematizar e produzir informações e dados e contribuir com avaliações e análises que ajudassem a potencializar – e, ao mesmo tempo, decantar – o turbilhão de atividades e fazeres. Esta publicação, concebida como parte da coleção Temas ISP, é um dos frutos desse trabalho intenso.

Com o espírito e o sentido de acumular legados e aprendizados ao longo da caminhada, e reconhecendo a evolução dela antes da pandemia, é fundamental lembrar que a mobilização histórica para o enfrentamento da Covid-19 não aconteceu no vazio: ela foi possibilitada por toda a teia de capacidades e atores constituída na sociedade civil brasileira e também, especificamente, no âmbito da filantropia e do investimento social privado ao longo das últimas décadas.

Organizações de filantropia e investimento social de perfis variados estavam mais preparadas do que poderiam supor para atuar diante de um acontecimento que não foi previsto em nenhum planejamento e nos arremessou para o estado emergencial. Ainda que investidores sociais descobrissem os caminhos das respostas à medida que caminhavam, foram ágeis em mudar rotas quando percebiam erros e buscaram espaços de troca e aprendizado, como o próprio grupo de articulação criado pelo GIFE. As organizações foram aprendendo e se aperfeiçoando no decorrer da emergência e essa não é uma tarefa trivial. A capacidade para atuar dessa forma é fruto da perenidade da estrutura instalada, bem como do histórico de atuação, elementos fundamentais para lastrear os esforços de mobilização de recursos e de estabelecimento de conexões e de colaboração que permitiram que novos atores se somassem e que se pudesse realizar tudo o que se realizou.

Assim como, ao olhar para o passado, observa-se que esse espaço de ação cidadã tecido no tempo que antecede a chegada da pandemia foi fundamental para que as respostas pudessem acontecer com a agilidade e o alcance que aconteceram, é preciso olhar também para o futuro e entender como esses esforços agregam novas camadas no aprimoramento e desenvolvimento de práticas.

Uma análise profunda do que aconteceu em 2020 e seus aprendizados se coloca, assim, como elemento-chave para que possamos ser melhores, tanto em novas situações de emergência como também na nossa ação cotidiana e continuada nas diferentes agendas e focos de atuação nos próximos anos.

E, sem dúvida, ao repassar o ano é possível enxergar muita coisa e a lista de aprendizados é extensa. Do ponto de vista de práticas, pudemos experimentar como arquiteturas colaborativas e a interconexão entre agentes (da filantropia, da sociedade civil, da academia, da gestão pública) pode ser absolutamente decisiva para dar agilidade, qualidade e efetividade em ações diversas – da entrega de alimentos à construção de fábricas de vacinas. Vimos como a combinação de recursos – por meio de arranjos de filantropia colaborativa que permitem que grandes doações se combinem com novos doadores corporativos ou com doações individuais – pode ser valiosa. Também colhemos aprendizados diversos no que se refere a agendas de atuação. As muitas iniciativas de saúde e proteção social produzidas chamam a atenção para a importância de expandirmos a ação também nessas agendas, para além das necessidades emergenciais, aprimorando a colaboração com políticas públicas estruturantes e de longo prazo, a exemplo do histórico e acúmulo da atuação do setor em educação. A emergência ampliou também – ainda que de forma trágica – a nossa capacidade de reconhecer as dimensões estruturais das desigualdades que nos caracterizam e que, como vivenciamos durante o período, mais do que nunca nos comprometeu e nos compromete como coletividade nas nossas capacidades de produzir avanços.

Esta publicação procura ser uma semente para fomentar todas essas reflexões – e outras que convidamos a descobrir ao longo da leitura – e sintetizar aprendizados possíveis para elevar e dar passos largos na direção das transformações que precisamos, para muito além da pandemia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	20
1 ATUAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM RESPOSTA À PANDEMIA.....	27
1.1 Doações.....	31
1.2 Produção e disseminação de conhecimento.....	32
1.3 Mobilização e atuação.....	33
1.3.1 Reflexão e flexibilidade.....	33
1.3.2 Agilidade.....	35
1.3.3 Digitalização.....	36
1.3.4 Múltiplas formas e estratégias.....	36
1.4 Panorama estatístico.....	38
1.4.1 Volume e formas de investimentos.....	41
1.4.2 Temas e estratégias de atuação.....	44
2 PRÁTICAS DE GESTÃO INTERNA.....	51
2.1 Trabalho remoto.....	54
2.2 Eventos e reuniões virtuais.....	57
2.3 Reflexões e tendências.....	59
3 PRÁTICAS DE GRANTMAKING.....	67
3.1 Ênfase nas necessidades dos donatários.....	73
3.2 Apoios não financeiros e construção de infraestrutura digital.....	76
3.3 Desburocratização.....	78
3.4 Fortalecimento institucional e sustentabilidade das organizações.....	83
3.5 Acompanhamento e avaliação de resultados.....	90
3.6 Desenvolvimento do campo da doação e do <i>grantmaking</i>	91
3.7 Prioridades e caminhos para fortalecer as OSCs.....	95

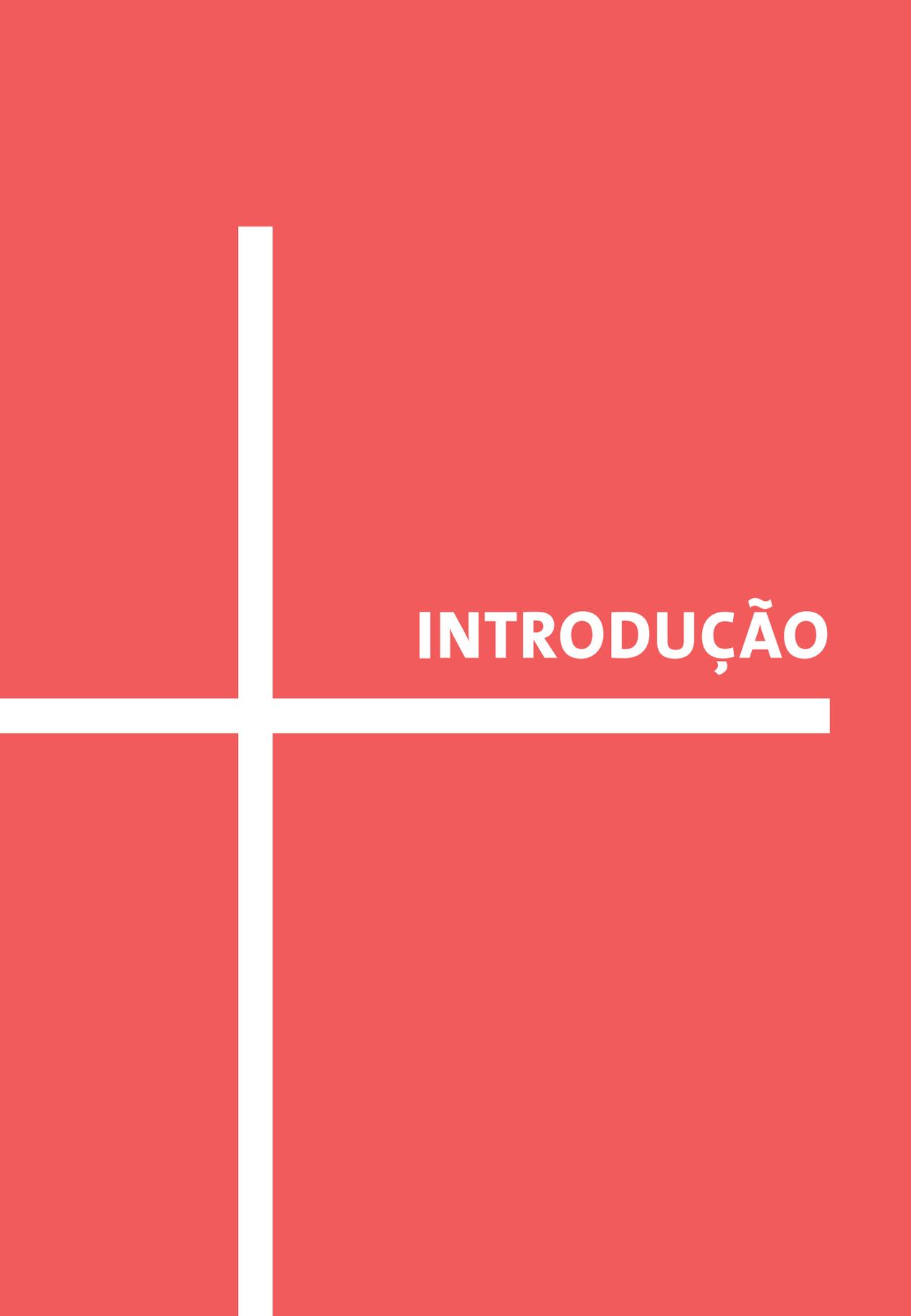
4 PRÁTICAS DE COLABORAÇÃO E ATUAÇÃO EM REDE.....	101
4.1 Ganho de agilidade.....	107
4.2 Colaboração como estratégia.....	109
4.3 Multiplicidade de parcerias, escalas e arquiteturas colaborativas.....	110
4.4 Consolidação de parcerias.....	113
4.5 Produção de conhecimento coordenada e coletiva.....	117
4.6 Compartilhamento de protagonismo.....	118
4.7 Transformações sistêmicas.....	119
5 RELAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO COM A AGENDA PÚBLICA.....	123
5.1 Enfrentamento de desigualdades.....	130
5.2 Interface com o poder público.....	135
5.3 Horizontes para o pós-pandemia.....	141
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS.....	150

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	- Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ASG	- Ambiental, social e governança corporativa
BISC	- Benchmarking do Investimento Social Corporativo
CAF	- Charities Aid Foundation
CDP	- Center for Disaster Philanthropy
CEP	- Center for Effective Philanthropy
CNPJ	- Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
Covid-19	- <i>Coronavirus disease 2019</i>
CPF	- Cadastro de Pessoas Físicas
CUFA	- Central Única de Favelas
EPI	- Equipamento de proteção individual
ESG	- <i>Environmental, social and corporate governance</i>
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GIFE	- Grupo de Institutos Fundações e Empresas
ISP	- Investimento social privado
MROSC	- Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	- Organização Mundial da Saúde
ONG	- Organização não-governamental
OSC	- Organização da sociedade civil
OSCIP	- Organização da sociedade civil de interesse público
PIB	- Produto interno bruto
SUS	- Sistema Único de Saúde
WINGS	- Worldwide Initiatives for Grantmaker Support

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Financiamento filantrópico (em dólares americanos), Covid-19 e desastres recentes	31
Figura 2 – Iniciativas de enfrentamento da Covid-19 (em %), por estados da federação, 2020	40
Figura 3 – Iniciativas de enfrentamento da Covid-19 (em %), por regiões da federação, 2020	40
Figura 4 – Organizações que doaram para enfrentamento da Covid-19, por faixa de recursos doados (em %), 2020	41
Figura 5 – Recursos financeiros destinados às iniciativas de enfrentamento da Covid-19, por origem dos recursos das organizações (em %), 2020	43
Figura 6 – Iniciativas de enfrentamento da Covid-19, por área temática (em %), 2020	45
Figura 7 – Iniciativas de enfrentamento da Covid-19, por forma de operação (em %), 2020	71
Tabela 1 – Iniciativas de enfrentamento da Covid-19, por estratégias de atuação (quantidade e %), 2020	46



INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi bastante complexo e desafiador. A nova doença Covid-19, causada pelo vírus Sars-CoV-2, ganhou escala global e ainda segue gerando dor, sequelas e mortes: no momento de lançamento desta publicação, em março de 2021, são cerca de 124 milhões de casos confirmados e mais de 2,7 milhões de pessoas já perderam suas vidas em todo o mundo, 300 mil apenas no Brasil (JHU, 2021). A pandemia de Covid-19 provocou uma emergência aguda e intensa em seus primeiros meses e, na ausência de vacina ou medicamento com eficiência de cura cientificamente comprovada para contê-la, alongou-se no tempo e passou a fazer parte do cotidiano das pessoas, mostrando sua capacidade de alterar modos de vida e formas de fazer. Assim, por consequência do vírus, grande parte da humanidade foi submetida a uma rotina desconhecida até então, o que mundialmente se convencionou chamar de “o novo normal”.

No contexto brasileiro, ao longo de 2020, outras tragédias se somaram e agravaram a emergência provocada pela pandemia, tornando o quadro especialmente dramático. As queimadas no Pantanal e na Amazônia deixaram rastros de degradação e atraíram o olhar internacional para o Brasil, ademais do elevadíssimo número de casos e óbitos registrados pelo novo coronavírus no país. A crise sanitária também ressoou em todas as esferas da vida social e aprofundou desafios já existentes, como os de acesso à moradia, educação, água e comida, bem como os de âmbito econômico e aqueles persistentes ligados a desigualdades sociais, de gênero e de raça. É emblemático que tenha sido uma trabalhadora doméstica, Cleonice Gonçalves, a primeira vítima fatal de Covid-19 no estado do Rio de Janeiro em março, provavelmente infectada pela patroa que acabava de retornar de uma viagem à Itália (COSTA, 2020).

Em maio de 2020, nos Estados Unidos, o assassinato de George Floyd escancarou tensões raciais que deflagraram uma onda de protestos por mais justiça e igualdade no mundo todo. No Brasil, dois casos, entre tantos outros, que tiveram repercussão midiática e comoveram a opinião pública nacional foram o de Miguel Otávio Santana da Silva, um menino negro de 5 anos que faleceu em junho ao cair do 9º andar do prédio onde sua mãe trabalhava como doméstica, em Recife, e o de João Alberto Silveira Freitas, um homem negro que, na véspera do Dia da Consciência Negra em novembro, foi agredido até a morte por dois seguranças brancos nas dependências de um supermercado em Porto Alegre.

Ao mesmo tempo em que foi um ano de luto e inúmeras perdas, 2020 também foi potente e ágil em sua capacidade de mobilização e resposta, com o avanço sem precedentes nas pesquisas para desenvolvimento de vacinas, remédios e tratamentos contra a doença, a ampla colaboração dos mais

diversos setores da sociedade para mitigar os impactos negativos decorrentes da pandemia e uma miríade de inovações sociais, científicas e tecnológicas impulsionadas pelo prolongamento da crise. O ano de 2020 mostrou que o Brasil tem uma sociedade civil solidária e pujante, cuja atuação foi imprescindível para que dinheiro, alimentos, itens médicos, de higiene e limpeza pudessem chegar às pessoas que deles precisavam. O enorme potencial de contribuição do setor privado para superação de desafios públicos e a importância fundamental da ação cidadã e coletiva ficaram evidentes. As doações atingiram seu recorde histórico para uma única causa em tão pouco tempo: foram mais de 6,5 bilhões de reais mobilizados no país em 2020 (ABCR, 2020), contando com a contribuição fundamental do campo da filantropia e do investimento social privado (ISP).

Para somar aos esforços do setor, ainda em março de 2020, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) passou a organizar encontros *online* entre sua rede de associados e outros investidores sociais privados com vista a facilitar a articulação e a colaboração entre as organizações da filantropia no enfrentamento da situação pandêmica, a partir dos quais surgiu o projeto “Emergência Covid-19: coordenação de ações da filantropia e do investimento social em resposta à crise”. Os encontros, a coleta e a sistematização de dados e informações da atuação do setor formaram um material valioso que, além de registrar o conjunto de estratégias e ações no período, contém elementos que informam o ‘espírito’ do nosso tempo e acenam para alguns caminhos de atuação do campo no pós-emergência, o que demandou uma investigação mais aprofundada, cujos achados, reflexões e potencialidades se encontram na presente publicação. Em um contexto de dúvidas, incertezas e questionamentos, algumas das perguntas que orientaram a pesquisa realizada para a produção deste livro foram: Como o campo da filantropia e do ISP reagiu à emergência? Como buscou conciliar o andamento de projetos e programas regulares com as ações emergenciais? Em que medida a pandemia fez com que o setor repensasse seus conceitos e suas práticas? Haverá legados no pós-Covid-19? O setor será diferente daqui em diante?

Com o objetivo de contribuir para a produção de conhecimento durante o período, esta publicação busca compreender os efeitos observados no curto prazo e a resposta imediata do campo da filantropia e do ISP à emergência desencadeada pela Covid-19, bem como captar percepções sobre os possíveis efeitos de médio e longo prazo para o setor. Assim, a pesquisa procurou mapear e sistematizar o panorama da atuação do ISP no decorrer de 2020 e analisar as reflexões que estiveram mais presentes, as oportunidades que se abriram e os desafios que se colocaram ou se aprofundaram a partir da mudança de contexto imposto pelo vírus, com foco nos aprendizados do primeiro ano da pandemia e tendências que podem permanecer no pós-2020.

Esta publicação utiliza de forma moderada a ideia de mudanças, pois não se propõe ao exercício de prever o futuro e também porque a emergência parece ter, sobretudo, acelerado processos e marcos que já estavam em andamento no campo filantrópico. Claro está que a pandemia tem grande potencial de afetar o futuro em consequência de sua magnitude e extensão no tempo, demarcando e intensificando um sentido de antes e depois para grande parcela da humanidade. Investidores sociais privados repensaram estratégias e revisitaram prioridades, o que seguramente influenciará na tomada futura de decisões, mas as implicações e desdobramentos ainda estão por ser vistos e o contexto, no momento de lançamento desta publicação, continua sendo o de pandemia.

O processo de pesquisa para esta publicação envolveu: (a) levantamento e estudo de fontes secundárias – incluindo reportagens e textos de *blogs*, dados quantitativos nacionais e internacionais, referências em bibliotecas *online*, bases de dados, *sites* de projetos e iniciativas, plataformas de gráficos, planilhas e *surveys* realizados no período; (b) sistematização do conteúdo dos encontros virtuais do grupo de articulação do GIFE no âmbito do projeto Emergência Covid-19 e de uma série de encontros promovidos por organizações investidoras sociais e de fomento do campo, assim como por universidades e portais da imprensa sobre os temas abordados neste livro, que também serviram de observação de campo; (c) realização de 23 entrevistas com roteiro semiestruturado, entre 03/09/2020 e 07/10/2020, com investidores sociais privados de diferentes regiões do país, perfis (organizações empresariais, familiares, independentes), focos de atuação (institucional e durante a pandemia) e porte orçamentário (de recursos institucionais anteriormente previstos e mobilizados durante a pandemia), bem como com representantes de organizações gestoras de recursos filantrópicos; (d) compilação de conversas informais e consultas esporádicas por *e-mail* e WhatsApp a outros investidores e atores do campo, como consultores, e pessoas da equipe do GIFE; e (e) realização de um grupo focal, ocorrido em 14/10/2020, com representantes de 10 organizações da sociedade civil (OSCs) que estiveram envolvidos em ações de combate à emergência provocada pela pandemia e receberam doações de investidores sociais privados, considerando também os critérios de diversidade de perfis dos convidados. Em cumprimento aos protocolos de distanciamento social, todo o processo de pesquisa foi realizado de maneira remota e *online*.

O conteúdo da publicação está estruturado em cinco capítulos: o primeiro deles apresenta um panorama sobre a atuação do ISP em resposta imediata à pandemia ([capítulo 1](#)); em seguida, busca-se colocar uma lente sobre temas que ganharam destaque na atuação do setor ao longo da emergência em 2020, aprofundando as análises referentes às práticas de gestão interna

dos institutos, fundações e empresas de ISP ([capítulo 2](#)), de *grantmaking*¹ e a relação do ISP com organizações sociais ([capítulo 3](#)) e de colaboração e atuação coordenada e em rede durante a pandemia ([capítulo 4](#)). O quinto e último capítulo enfoca as análises sobre o papel do ISP na agenda pública, seu diálogo com o poder público e reflexões sobre a filantropia brasileira contemporânea ([capítulo 5](#)). Para encerrar, são feitas [considerações finais](#), que retomam algumas práticas e prioridades que estiveram presentes no primeiro ciclo da emergência, que foi o ano de 2020, bem como levantam as reflexões mais importantes sobre a atuação futura do campo a partir da experiência pandêmica.

¹ *Grantmaking* é uma estratégia de atuação do campo da filantropia e do ISP que 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. Esse tema está aprofundado no [capítulo 3](#).





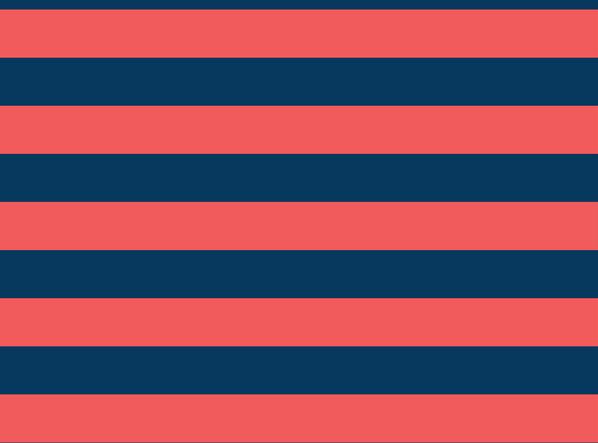
CAPÍTULO 1

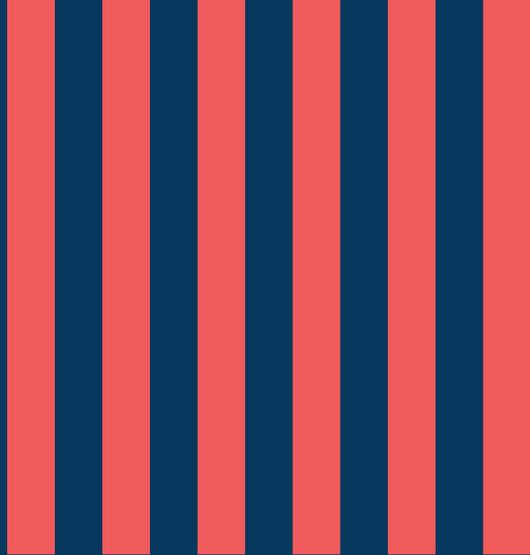
Atuação do investimento social privado em resposta à pandemia

A ATUAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA **FOI FUNDAMENTAL PARA REDUZIR OS EFEITOS NEGATIVOS DA COVID-19 NO BRASIL, INCLUINDO A MOBILIZAÇÃO E AS CONTRIBUIÇÕES DO CAMPO DA FILANTROPIA E DO ISP**

DESTAQUES PANORÂMICOS DA ATUAÇÃO

- As doações atingiram seu recorde histórico para uma única causa: foram mais de 6,5 bilhões de reais mobilizados no país em 2020.
- Em todos os campos de atuação, a produção de dados, informações e conhecimento científico sobre a Covid-19 e seu enfrentamento foi célere e em tempo real.
- Os investidores sociais buscaram se adaptar ao contexto imposto pela pandemia, repactuando cronogramas e ajustando e/ ou adiando projetos em andamento, além de desenvolver novas iniciativas especificamente voltadas ao combate da Covid-19.
- Reflexão e flexibilidade, agilidade, digitalização de processos e práticas, múltiplas formas e estratégias de atuar foram aspectos que perpassaram, em graus variados de intensidade, a atuação do setor em 2020.





- Os públicos diretamente afetados pela crise sanitária e econômica canalizaram mais recursos do ISP, como pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica (comunidades de periferias urbanas, pequenos empreendedores etc.), profissionais da área de saúde, serviços e/ou programas da administração pública, entre outros.
- São Paulo e Sudeste foram, respectivamente, o estado e a região do país que congregaram o maior número de iniciativas dos investidores sociais na prevenção ou redução dos impactos da pandemia.
- A atuação do ISP em 2020 se concentrou nas temáticas de saúde, segurança alimentar e proteção e assistência social que, com a intensidade e o prolongamento da pandemia, tendem a seguir em destaque em 2021. Também ganharam importância no setor temas relacionados à reconstrução econômica, como desemprego, geração de renda, empreendedorismo e inclusão produtiva. Pareceu crescer a atenção sobre negócios de impacto social e ambiental e o investimento neles de longo prazo.
- Iniciativas de prestação de contas dos recursos mobilizados foram realizadas por grande parte dos investidores sociais. No entanto, ainda há muito espaço para avanços na intenção e nas práticas de transparência.

Historicamente, o setor filantrópico, no Brasil e no mundo, tem atuação vital para reduzir os impactos nocivos de desastres das mais distintas naturezas. A partir da necessidade de tornar as contribuições de financiadores em resposta a emergências mais estratégicas e eficientes, surgiu o Center for Disaster Philanthropy (CDP), grande referência no campo e que foi concebido depois do *tsunami* no Oceano Índico em 2004 e do Furacão Katrina, nos Estados Unidos em 2005, vindo a ser formalizado como uma organização sem fins lucrativos em 2010. O CDP, com sede em Washington, nos Estados Unidos, atua em comunidades afetadas por desastres no mundo todo e tem como objetivo orientar e qualificar os financiadores sobre como reagir de maneira mais efetiva aos diferentes tipos e magnitudes de catástrofes, bem como atentar para a relevância do financiamento de médio e longo prazo nas comunidades afetadas, com vistas à sua completa recuperação e criação de resiliência (CDP, 2020).

No Brasil, desastres naturais e aqueles causados pela ação humana são recorrentes, como secas, enchentes, deslizamentos e incêndios, e costumam causar comoção e engajamento da sociedade civil, em particular os de maior amplitude e ecos midiáticos. Dentre os mais recentes, anteriores a 2020, que tiveram visibilidade inclusive no exterior, estão o incêndio no Museu Nacional, no Rio de Janeiro, em setembro de 2018, que danificou grande parte do acervo de cerca de 20 milhões de itens e impulsionou o debate para a regulamentação da Lei de Fundos Patrimoniais Filantrópicos (FABIANI et al., 2019), e o rompimento da barragem de Brumadinho, em Minas Gerais, em janeiro de 2019, que deixou mais de 250 mortos e um cenário de devastação ambiental e socioeconômica na região. Devido à extensão e gravidade dessa tragédia, uma série de iniciativas foi criada para contribuir na recuperação local, como fundos filantrópicos, campanhas de arrecadação de recursos e lançamento de editais para apoio a OSCs da região. Em ambas as catástrofes, a atuação do ISP brasileiro foi indispensável no suporte e financiamento das ações.

Do mesmo modo, o campo da filantropia e do ISP direcionou tempo, energia e recursos para mitigar os efeitos negativos da emergência provocada pela pandemia de Covid-19. No Brasil, o primeiro caso confirmado da doença se deu em 26 de fevereiro de 2020 e a primeira morte foi anunciada em 17 de março. A segunda quinzena de março parece ter sido, de fato, o marco das mudanças de contexto que viriam a se delinear nos meses seguintes. Como as organizações investidoras sociais reagiram à pandemia? Quais foram as respostas imediatas? Onde e como atuaram? Alteraram estratégias e modos de fazer? Para responder a essas perguntas, este capítulo apresenta uma análise panorâmica da atuação do ISP entre março e dezembro de 2020, um sobrevoo com base em dados e estatísticas a respeito de focos e temas

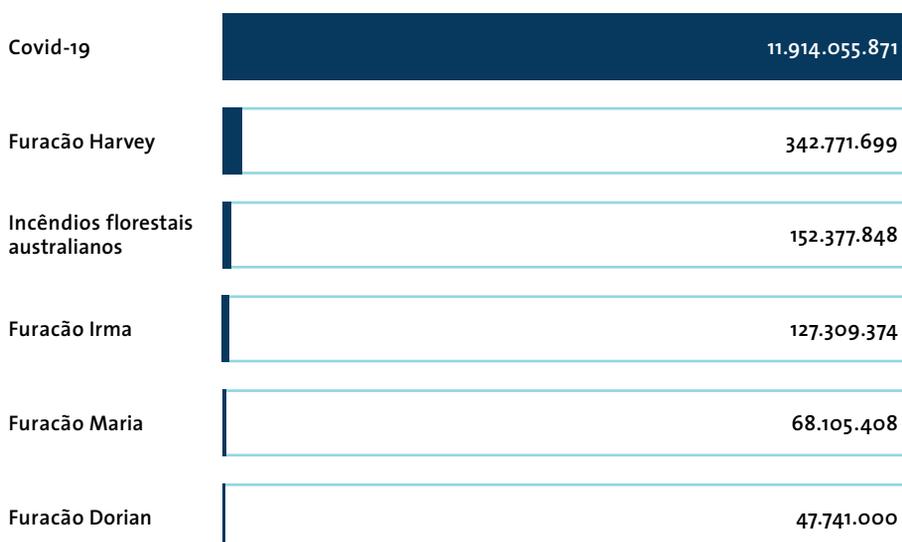
mais presentes, montante de recursos destinados, públicos atendidos, regiões contempladas, entre outros aspectos observados no período.

A seguir, é apresentado como o campo da filantropia e do ISP brasileiro e do mundo atuou na resposta à emergência provocada pela pandemia de Covid-19 – no que diz respeito a doações, produção e disseminação de conhecimento, mobilização e atuação – e dados estatísticos considerados relevantes.

1.1 DOAÇÕES

Em termos de intensidade de resposta, nada se compara à do combate à Covid-19. O recorde de doações mundial durante o período levou instituições internacionais, como Candid e CDP, a afirmarem que “o financiamento para a pandemia é maior do que qualquer outro que vimos desde que começamos a coletar dados em tempo real sobre desastres e crises humanitárias” (CANDID e CDP, 2020a, p. 3). A Figura 1 dá uma ideia dessa dimensão, em dólares americanos, referenciando o período de seis meses que se seguiram a cada desastre. Além dos desastres expostos na Figura 1, “a filantropia para a Covid-19 também não se compara ao financiamento para a última grande epidemia, o surto de ebola de 2014 na África Ocidental, quando cerca de 363 milhões de dólares americanos foram anunciados ao longo de um período de seis meses” (CANDID e CDP, 2020b, p. 9).

FIGURA 1 – FINANCIAMENTO FILANTRÓPICO (EM DÓLARES AMERICANOS), COVID-19 E DESASTRES RECENTES



Fonte: Candid e CDP, 2020b, p. 9.

De acordo com dados contabilizados pelo [Monitor das Doações Covid-19](#), da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR, 2020), foram mais de 548 mil doações, em 2020, que totalizaram cerca de 6,54 bilhões de reais como resposta à Covid-19 no Brasil, um recorde ao se considerar uma única causa e também para as doações corporativas de forma geral.

O crescimento vertiginoso dos fundos filantrópicos durante a pandemia também foi notório. A [SITAWI](#), uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) que desenvolve soluções financeiras para impacto social, viu dobrar o número desses fundos sob sua gestão em 2020, o que resultou em um aumento de doações de mais de 2.000% em comparação ao mesmo período de 2019.

As plataformas *online* de financiamento coletivo, que já tinham um grande apelo pela tendência geral de digitalização de serviços e conectividade da sociedade à internet e pela possibilidade de maior alcance de doadores, também experimentaram enorme crescimento em termos de número de doadores e volume mobilizado, assim como foram essenciais para operacionalizar as doações de pessoas físicas e jurídicas no período.

Nunca se doou tanto e nunca se falou tanto sobre doações no Brasil: o tema entrou na pauta de noticiários de todo o país, estampou capas de jornais e revistas e ganhou quadro inédito no Jornal Nacional da Rede Globo, o Solidariedade S/A, que exibiu ações solidárias de empresas e empresários no enfrentamento da crise.

1.2 PRODUÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

Nesse período, de março a dezembro de 2020, é importante destacar a produção célere, intensa e em tempo real de dados, informações e conhecimento científico, em diversas áreas, sobre a Covid-19 e seu combate. Em poucas semanas, organizações investidoras sociais e intermediárias, escritórios de advocacia, consultores, OSCs e acadêmicos realizaram sistematizações, estudos, pesquisas, *surveys* e entrevistas para coleta de informações sobre a atuação dos mais diversos atores do campo da filantropia e do ISP, o que gerou uma série de publicações, relatórios, guias, ferramentas, reportagens na mídia, matérias de *sites* e *blogs*, artigos de revistas do setor e acadêmicas, afora a profusão de *webinars*, *lives* e boletins informativos via *e-mail*. Em todo o mundo, o campo da filantropia e do ISP foi unindo esforços e se qualificando para poder otimizar sua capacidade de resposta à crise, tornando-a mais conectada e colaborativa, em um empenho compartilhado para mapear e difundir as centenas de iniciativas e informações relevantes para a atuação no período.

Em nível global, investidores sociais e organizações de fomento à filantropia criaram plataformas *online* para agregar informações sobre a resposta filantrópica ao novo coronavírus². Como mencionado, no Brasil, o GIFE articulou um grupo de trabalho com sua rede de associados e outros investidores sociais com foco na emergência, a partir do qual foi produzido um [documento](#) com diretrizes para atuação do campo durante a crise (GIFE, 2020a), bem como foi lançada a plataforma [Emergência Covid-19](#), que reúne informações e um rol de iniciativas, fundos, campanhas etc. (GIFE, 2020b)³.

1.3 MOBILIZAÇÃO E ATUAÇÃO

Quanto à mobilização do campo da filantropia e do ISP durante 2020, ao que tudo parece indicar, alguns aspectos perpassaram, em graus variados de intensidade, a atuação do setor, suas práticas, projetos e iniciativas. Pela centralidade que esses aspectos assumiram durante a pandemia e pelas suas transversalidades aos temas aqui abordados, eles também são retomados ao longo de toda a publicação. Os aspectos são: reflexão e flexibilidade, agilidade, digitalização e múltiplas formas e estratégias.

1.3.1 REFLEXÃO E FLEXIBILIDADE

Na segunda semana de março de 2020, quando foram tomadas as medidas iniciais de isolamento social, como fechamento de escolas e adoção de trabalho remoto, a percepção mais em voga era de que a pandemia seria algo passageiro, de poucas semanas. Quando houve a compreensão de que a crise se prolongaria, institutos, fundações e empresas viram a necessidade de revisitar os projetos em andamento e todo o planejamento estratégico para 2020, e ir revendo decisões e pactuando novos acordos à medida que a situação pandêmica evoluía, ainda que muitos investidores sociais estivessem

³ São muitos exemplos que podem ser citados, dentre eles a página da organização [WINGS](#) (2021) e a da [Candid](#) (2020a). Em âmbito internacional, também pode-se citar o chamado para ação e compromisso e/ou comprometimento com a filantropia durante a crise de Covid-19, lançado no site da organização Council on Foundations (2020) e que foi referenciado nos Estados Unidos por parte dos atores do campo filantrópico como “the pledge” (algo como “o pacto” ou “a promessa”, em tradução livre).

⁴ O projeto Emergência Covid-19 do GIFE é composto por cinco eixos, sendo que o quinto engloba esta publicação (que também corresponde à 4ª edição da série Temas do Investimento Social), uma plataforma de apoio para a avaliação de iniciativas de combate à pandemia, denominada [Rubricas Avaliativas](#) (GIFE 2020c), a Pesquisa Emergência Covid-19 (GIFE, 2021) e uma série de cinco publicações, chamada Estudos Emergência Covid, que produz análises avaliativas, reflexões e conhecimento sobre a atuação da filantropia, do ISP e da sociedade civil frente à pandemia. Saiba mais em: [https://sinapse.gife.org.br/download?f_dlm_download_series\[\]=estudos-emergencia-covid-19](https://sinapse.gife.org.br/download?f_dlm_download_series[]=estudos-emergencia-covid-19).



COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

Muitos investidores intensificaram suas estratégias de comunicação nas redes sociais no tocante às ações de resposta à pandemia, tanto para levar informações a parceiros quanto para pautar a imprensa sobre determinados temas, o que resultou em um aumento de visualizações e diversidade de público em 2020. Também foi perceptível o reconhecimento da importância de prestar contas para a sociedade sobre as doações efetivadas durante a emergência, com a criação de páginas *online* para dar transparência às ações nos *sites* de organizações investidoras sociais e a publicação de relatórios de *accountability*. Apesar disso, estudos mostraram que ainda há espaço para aprimoramento das práticas de comunicação e transparência nas campanhas de arrecadação de recursos (AÑÓN, AOQUI e PRATA, 2020, p. 19) e nas prestações de contas por parte de doadores (BARROSO, 2020, p. 8), pois a carência de informações, por vezes, pode comprometer a compreensão sobre o destino e os impactos dos recursos doados, o desempenho de campanhas e editais, bem como a credibilidade da organização de maneira geral.

Nos últimos anos, o tema da transparência ganhou espaço e atenção entre institutos e fundações como legado de uma necessidade empresarial relacionada a *compliance*. Porém, o campo do ISP precisa avançar mais e com mais intencionalidade em suas práticas de transparência, que ainda não correspondem aos avanços já incorporados no discurso. Ao mesmo tempo, quanto maior o volume de recursos privados incidindo em políticas públicas, como se observou durante a pandemia, mais importante e prioritária a transparência se torna. No estudo publicado pelo GIFE, no âmbito do projeto Emergência Covid-19, verificou-se que, entre as 427 doações analisadas, 3 em cada 4 doadores informam nominalmente os donatários. Quanto às empresas, 78% delas divulgam os destinatários das doações em páginas *online*. “Já entre institutos e fundações em geral, o índice cai para 65%, ou seja, a cada 3 doações desse grupo, 1 não identifica claramente quem a recebeu” (AOQUI et al., 2021, p. 7).

Com vistas a disponibilizar informações sobre o destino dos recursos mobilizados e a promover a transparência da atuação do setor de filantropia e de ISP durante a pandemia de Covid-19, a ABCR e o GIFE (2020) lançaram a plataforma [Central de Transparência Doações Covid-19](#), que contava com 34 organizações participantes em março de 2021. Entre as organizações associadas ao GIFE, 26 haviam disponibilizado suas informações de doação na plataforma, o equivalente a cerca de 16% do total de associados naquele período.



contando com a normalização da situação no segundo semestre de 2020 – o que tampouco ocorreu. Os investidores sociais privados foram acompanhando a trajetória do vírus e reavaliando suas estratégias de acordo com o que imaginavam que seria o pico da curva de contágio. Do mesmo modo que as respostas das comunidades científica e médica foram se alterando à medida que se sabia mais sobre o comportamento do vírus no corpo humano, as adaptações das estratégias de atuação do campo da filantropia e do ISP também se deram a partir dos aprendizados em tempo real. Nesse sentido, o campo aprendeu rápido e, quando necessário, mudou rápido, seguindo um padrão que se observou durante todo o período: o de aprender fazendo.

Dessa forma, reflexão e flexibilidade contribuíram com dois desafios que as organizações tiveram que enfrentar: o primeiro foi o de conseguir conciliar as atividades regulares com o envolvimento nas ações emergenciais e, o segundo – não tão urgente, mas de extrema relevância –, o de não perder de vista a capacidade de refletir sobre os efeitos de médio e longo prazo da pandemia, de se posicionar e de vislumbrar o futuro que o campo gostaria de produzir para a agenda pública do Brasil.

1.3.2 AGILIDADE

Em casos de calamidades públicas, a capacidade de resposta rápida é crucial para a redução de danos. Na pandemia, o senso de urgência impôs um ritmo dinâmico em todas as fases da atuação do ISP, desde a revisão do planejamento de 2020 até a adaptação da rotina organizacional, passando por alterações nos cronogramas, transição para operações *online*, rearranjo de orçamento e/ ou mobilização de recursos adicionais, organização de instâncias de governança e montagem de forças-tarefas, análises documentais, alterações de projetos em curso e criação de novas iniciativas, entre outras. Procedimentos que, antes, poderiam durar meses, foram elaborados e aprovados

em dias para que os recursos pudessem fazer frente a necessidades imediatas, como, por exemplo, a falta de comida. A resposta filantrópica à pandemia foi muito célere em sua forma de repensar, se reposicionar, se reorganizar e agir e, por isso, pôde ser assertiva em um cenário emergencial. Embora tenha havido falhas, também por conta do desafio de balancear rapidez e qualidade, os investidores sociais perceberam que os processos podem ser mais velozes e, ainda assim, chegar a resultados positivos e, inclusive, mais eficazes.

1.3.3 DIGITALIZAÇÃO

A pandemia acelerou uma série de transições que já vinham em andamento na maior parte das organizações do ISP e a “digitalização”, provavelmente, tenha sido a principal delas. Com as medidas de distanciamento social, as relações passaram a ser intermediadas por ferramentas tecnológicas e a se desenvolver em um ambiente virtual, permeando todas as agendas de atuação e modos de fazer, seja no espaço de trabalho e no funcionamento interno das organizações, na maneira de colaborar, de doar, de praticar *grantmaking*. O acesso à internet passou a ser visto, a partir da pandemia, como uma premissa e uma necessidade básica, um direito fundamental dos cidadãos.

1.3.4 MÚLTIPLAS FORMAS E ESTRATÉGIAS

Com o senso de urgência e a necessidade de ajuste ao contexto imposto pela crise causada pela Covid-19, os investidores sociais precisaram definir um ou mais focos de atuação para contribuir com o enfrentamento da pandemia e com a construção de soluções públicas. Durante o período de março a dezembro de 2020, a expressão “teve de tudo” foi recorrente e fez referência às várias dimensões do fazer filantrópico, como modos de doar, decisões orçamentárias e de mobilização de recursos.

Quanto aos projetos em andamento, a adaptação aconteceu de variadas maneiras e os investidores sociais tenderam a intensificar a comunicação com todos os envolvidos para repactuação de cronogramas, entregas, resultados e, por vezes, até mesmo objetivos e escopo. O depoimento na próxima página traz um resumo do arco de caminhos e alterações.

Em linhas gerais, alguns projetos e editais já previstos ou em andamento tiveram que ser paralisados, suspensos ou adiados, seja porque apresentavam pouca ou nenhuma convergência com as necessidades e demandas da crise (e, nesses casos, a decisão mais comum foi postergá-los), seja porque não havia mais capacidade operacional da equipe ou, ainda,

pela natureza do projeto que impossibilitava sua realização, como iniciativas que dependiam de relacionamento presencial para acontecer – por exemplo, a avaliação de primeira infância no país, que não pode ser levada a cabo com as escolas fechadas. Alguns projetos, mesmo adiados, mantiveram seus aportes financeiros, outros realocaram os orçamentos e, aparentemente, foram poucos os projetos cancelados sem perspectiva de retomada em algum momento futuro.

“ [...] todos os projetos da área de geração de renda [...] variaram um pouco: projetos que estavam mais maduros e mais avançados no programa, a gente conseguiu, sim, fazer um acompanhamento remoto, dar continuidade nas capacitações remotas. Mas projetos que estavam muito embrionários e que a gente entendeu que, tecnicamente, precisavam de uma presença [nossa], de engajamento, a gente também renegociou para recomeçá-los [em 2021]. Então, foi um olhar caso a caso. É um desafio grande, só em 2020, a [nossa fundação] tinha mais de 100 iniciativas previstas, planejadas, e olhar caso a caso é um desafio de tempo e de dedicação, mas foi assim que a gente fez. Alguns projetos tiveram continuidade, outros foram ajustados, outros nasceram nessa pandemia e alguns [foram] postergados para [2021], mas com compromisso muito formal e muito firme da fundação de que, o que a gente não foi capaz de executar esse ano, a gente está levando para 2021 ”.

Representante de organização investidora social

Ainda, muitos projetos, fundos filantrópicos e editais já previstos ou em andamento sofreram adaptações, como exemplificado a seguir.

- Ajuste no foco original para o da emergência, alguns com mudança significativa de rota.

“ [...] Teve um programa que estava na largada para sair e que a gente mudou para apoio emergencial – [era de apoio à] infraestrutura – e já estava com o edital [pronto], ia ser lançado e a gente segurou. Foi lançado, mas para cestas básicas e kits de higiene. Foi um rearranjo rápido, para [...] ter uma escuta das organizações que não são do nosso relacionamento e que também precisariam ser atendidas. E foi um sucesso, mais de 2.000 [inscrições] chegaram, e a gente conseguiu ter uma visão, ainda no comecinho, [...] de como é que estavam os municípios, com um olhar analítico também do contexto, que foi bem importante ”.

Representante de organização investidora social

- Manutenção do foco e dos objetivos planejados, mas com ajuste da operação devido ao contexto de distanciamento social e de restrição de mobilidade: por exemplo, transpor ações presenciais para o ambiente virtual, no caso de formação educativa. Também houve adaptações que levaram investidores a ampliar, acelerar ou potencializar alguns processos que já estavam em curso, o que pode permanecer como um legado pós-pandemia.

“ [...] mesmo durante uma crise, usando o mesmo recurso que a gente tinha, [...] teve muita inteligência, muita *expertise* por trás para tentar ganhar escala e atender o máximo de municípios e beneficiários possíveis ”.

Representante de organização investidora social

Ademais, centenas de iniciativas e projetos novos, nos mais variados temas e escalas, foram criados exclusivamente para combater os impactos negativos da pandemia, muitas vezes integrados a programas pré-existent das organizações. Esses novos projetos foram gestados tanto dentro do foco de atuação da organização – por exemplo, no caso das que já trabalhavam com grupos vulneráveis –, como fora dele, investindo em temas e públicos que não seriam atendidos se não fosse a emergência, como saúde e assistência social. Muitas iniciativas criadas especificamente para combate à pandemia, quando em diálogo ou convergência com a missão da organização, podem vir a ser incorporadas no portfólio de projetos pós-Covid-19.

“ [...] a gente precisou revisitar os projetos que faziam sentido manter, que estavam rolando, ou receber investimento adicional para atender a situação emergencial. Foi o caso dos projetos de violência, a gente aprovou verba a mais no conselho, lançou uma plataforma que não estava prevista no ano [...] para ampliar as iniciativas e apoiar os projetos de atendimento às mulheres. Esse é um legado que fica, porque a plataforma não vai deixar de existir, [...] é um legado que fica para a causa ”.

Representante de organização investidora social

1.4 PANORAMA ESTATÍSTICO

Ao longo de 2020, o campo da filantropia e do ISP atuou em diversas frentes de combate aos impactos da pandemia em todas as regiões do Brasil. Dentre as 242 iniciativas de enfrentamento da Covid-19 realizadas ou apoiadas por investidores sociais filiados ao GIFE e que foram mapeadas e lista-

das na Base de Projetos (2020d), ao menos 81 delas informaram seus estados de atuação, ou seja, a localidade onde as iniciativas foram desenvolvidas ou onde estão localizadas as organizações apoiadas pelos investidores sociais.

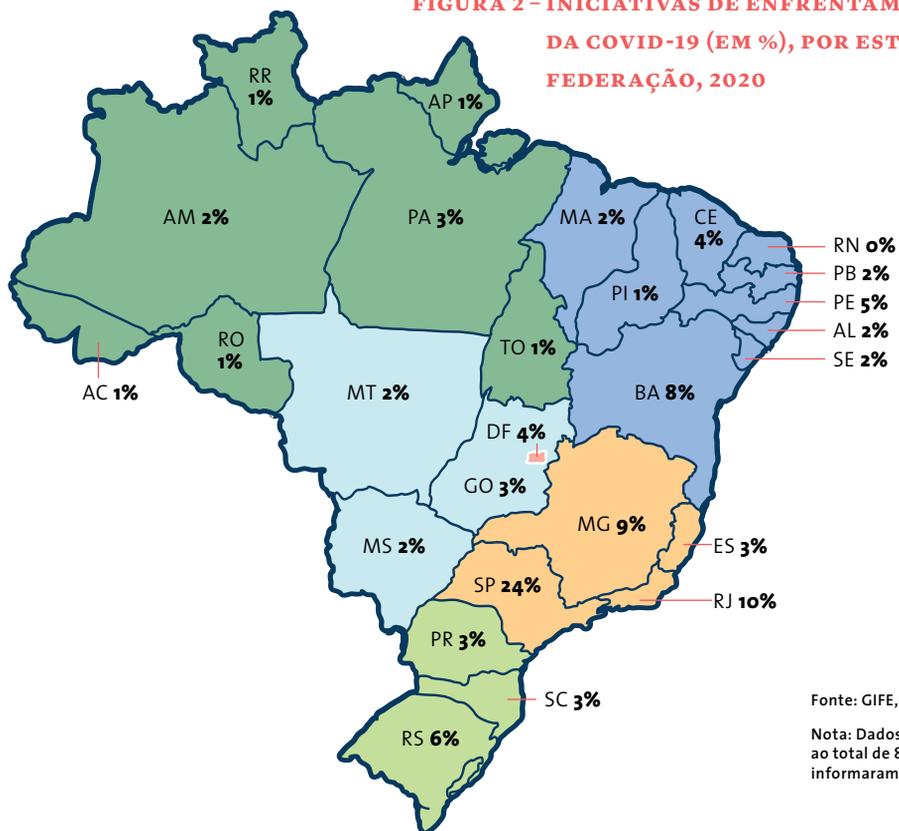
Considerando-se que, na Base de Projetos, uma única iniciativa pode ocorrer em vários estados simultaneamente, chegou-se ao total de 197 menções nas 81 iniciativas com localização informada, destacando-se os seguintes estados com maior número de iniciativas mapeadas: São Paulo (24%), Rio de Janeiro (10%), Minas Gerais (9%) e Bahia (8%), de acordo com a Figura 2. Ao agrupar as iniciativas por regiões, o Sudeste concentrou com folga a maior parte delas (46%), seguido pelo Nordeste, com 25% e, em menor proporção, Sul (11%), Norte (8%), Centro-Oeste (7%) e Distrito Federal (4%), conforme a Figura 3. Traçando um paralelo com os dados da pesquisa Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC)⁴ de 2020 sobre as regiões em que as organizações da rede BISC atuaram na prevenção ou mitigação dos impactos da pandemia, a concentração de iniciativas nos estados para empresas e institutos/ fundações empresariais (COMUNITAS, 2021, p. 87) se mostrou similar àquela observada na Base de Projetos.

É importante ponderar que a concentração regional das iniciativas emergenciais relacionadas à pandemia na Base de Projetos também é reforçada pelos dados de atuação estadual de iniciativas regulares informados pelos investidores sociais respondentes do Censo GIFE 2018 (GIFE, 2019a), onde os mesmos estados permanecem como principais localidades. Vale ressaltar, ainda, que dentre o total de 242 iniciativas analisadas, 161 não informaram localidade de atuação, sendo que ao menos 133 delas indicaram ter “atuação nacional/ sem localização geográfica”, as quais entende-se por iniciativas sem localização definida e/ ou que podem atingir todo o país indistintamente (como ações de *advocacy*, publicações, campanhas etc.).

Com uma emergência humanitária de tamanha proporção, ao longo de 2020 os recursos do ISP foram direcionados sobretudo para um perfil de público diretamente afetado pela crise sanitária e econômica. Dentre as 242 iniciativas de enfrentamento da Covid-19 da Base de Projetos do GIFE (2020d), 36% atenderam pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica e/ ou ambiental; 26% beneficiaram órgãos, serviços e/ ou programas da administração pública; e 21% focaram no apoio às OSCs. Já a pesquisa BISC indica que os grupos que receberam atenção prioritária das empresas e dos institutos/ fundações empresariais da rede BISC no combate à Covid-19 foram, respectivamente: profissionais da área de saúde (82% e 38%), comunidades de periferias urbanas (73% e 75%), comunidades do entorno dos empreendimentos empresariais (73% e 38%), pequenos empreendedores (73% e 38%) e trabalhadores cooperativados (45% e 50%) (COMUNITAS, 2021, p. 86).

⁴ Pesquisa anual, realizada desde 2007 pela Comunitas, que estabelece parâmetros e comparações sobre o perfil do ISP empresarial no Brasil.

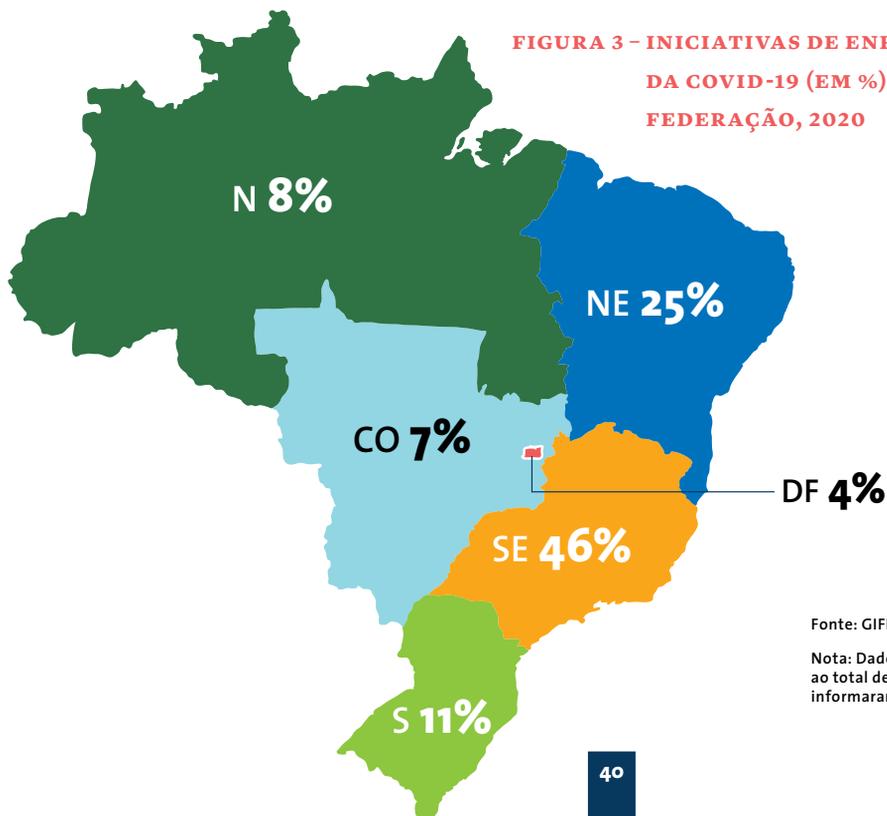
FIGURA 2 - INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19 (EM %), POR ESTADOS DA FEDERAÇÃO, 2020



Fonte: GIFE, 2020d.

Nota: Dados referentes apenas ao total de 81 iniciativas que informaram local de atuação.

FIGURA 3 - INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19 (EM %), POR REGIÕES DA FEDERAÇÃO, 2020



Fonte: GIFE, 2020d.

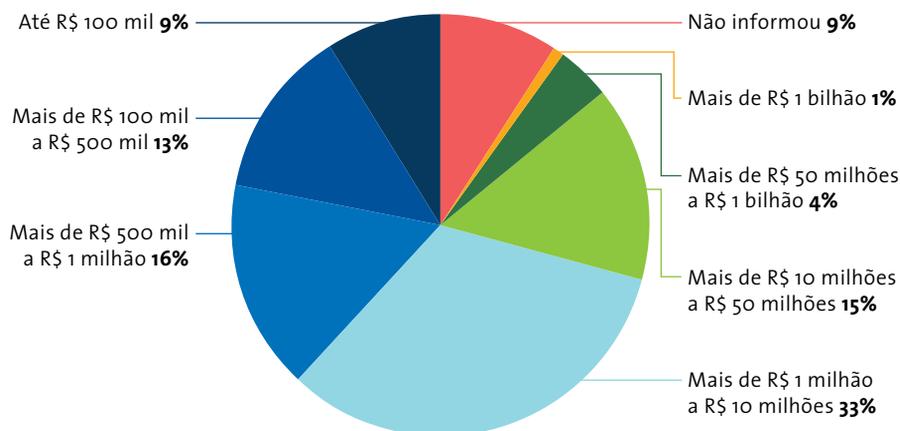
Nota: Dados referentes apenas ao total de 81 iniciativas que informaram local de atuação.

1.4.1 VOLUME E FORMAS DE INVESTIMENTOS

A fim de complementar o cenário de informações das iniciativas emergenciais relacionadas à Covid-19 mapeadas na Base de Projetos, o GIFE realizou ainda a Pesquisa Emergência Covid-19 com investidores sociais⁵, na qual 92% das organizações respondentes afirmaram ter atuado em ações de combate à pandemia, sendo que 78% atuaram com recursos financeiros, enquanto 14% atuaram gerindo, mobilizando, direcionando ou aportando recursos não financeiros (GIFE, 2021). O volume total de recursos dirigidos às ações emergenciais em 2020, com base nas 69 organizações que informaram o valor, foi de 2.042.318.734,52 reais, correspondendo a 32% do total de doações registradas até o final de 2020 pelo Monitor das Doações Covid-19 (GIFE, 2021 e ABCR, 2020).

A maior parte dos respondentes da pesquisa (38%) doou até 1 milhão de reais, seguida por 33% que doaram de 1 até 10 milhões de reais (GIFE, 2021). Doações acima de 50 milhões de reais foram mais raras (4%) e, com efeito, a doação de 1,3 bilhão de reais, direcionada ao Fundo Todos pela Saúde e outras iniciativas do Itaú⁶, pode ser considerada mais do que uma exceção: ela é única, a maior doação de que se tem registro no país (Figura 4).

FIGURA 4 - ORGANIZAÇÕES QUE DOARAM PARA ENFRENTAMENTO DA COVID-19, POR FAIXA DE RECURSOS DOADOS (EM %), 2020



Fonte: GIFE, 2021.

Nota: Dados referentes ao total de 76 organizações respondentes da Pesquisa Emergência Covid-19 que atuaram gerindo, mobilizando, direcionando ou aportando recursos financeiros.

⁵ Com o objetivo de levantar dados sobre a resposta do setor da filantropia e do ISP à pandemia de Covid-19 e suas consequências, o GIFE realizou a Pesquisa Emergência Covid-19 no período de junho a setembro de 2020, para captar informações-chave e compor um panorama da atuação do campo. Responderam 98 organizações da filantropia e do ISP, sendo a maior parte associada ao GIFE.

⁶ Saiba mais em <https://www.itaubr.com.br/coronavirus/doacoes/>.



PLURALIDADE NAS FORMAS DE DOAÇÃO

O montante recorde de doações para o combate à Covid-19, em tão curto tempo, foi levantado de diversas formas, como em dinheiro, produtos, serviços, estrutura e isenção de tarifas. O Monitor das Doações Covid-19 e, mais recentemente, a Central de Transparência Doações Covid-19 buscaram captar esse aspecto quantitativamente. Na pesquisa qualitativa para esta publicação, ao perguntar sobre como as doações foram efetuadas, grande parte dos investidores sociais não dispunha, no momento da entrevista, de todas as informações para quantificar e traduzir em valores monetários o que havia sido doado em dinheiro, produtos ou serviços, seja porque essa parte era atribuição de outra pessoa da equipe e não da entrevistada, seja porque ainda não tinham os números sistematizados e/ ou consolidados, seja por outros motivos. Um instituto empresarial, por exemplo, aportou recursos financeiros extras para ampliar o escopo de seus projetos próprios em resposta à pandemia e doou a terceiros quantidades significativas de produtos produzidos pela empresa mantenedora que estavam em estoque, como itens de higiene – situação que, sem dúvida, requer certa complexidade para quantificar o volume total doado, sobretudo em um momento de energias voltadas para a emergência. Além disso, existem especificidades jurídicas para doação de produtos e seu registro contábil e, dessa forma, serão necessários mais estudos para compor um quadro panorâmico e sistematizado das formas e montantes de doação do ISP em 2020.

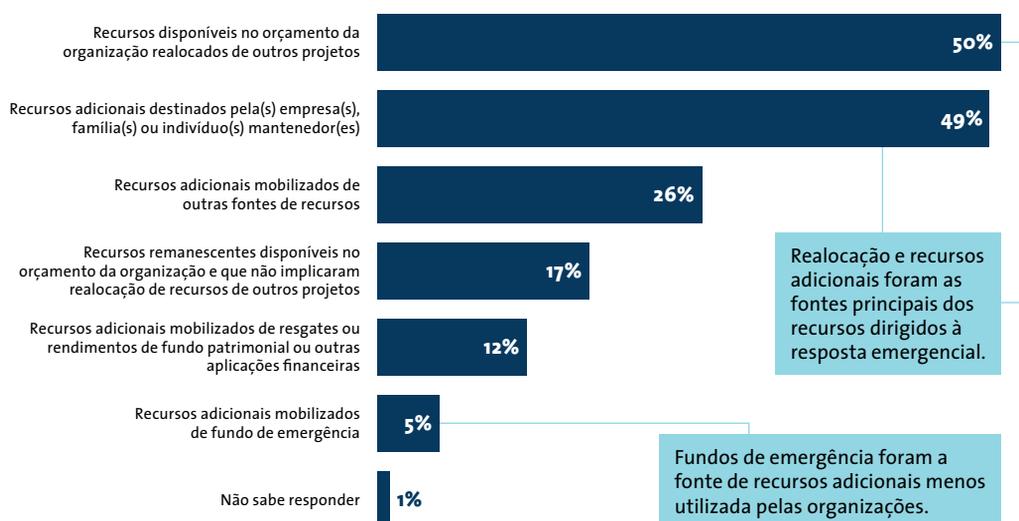
“ A gente teve vários formatos [de doação]. Em alguns [casos], a gente doou as cestas mesmo, em [outros casos] a gente doou os EPIs [equipamentos de proteção individual], comprou e doou [...]. Mas [...] uma parte do recurso [...] foi como um projeto: eles [os donatários] pediam o que queriam, a gente repassou o recurso e eles compraram. Já outra parte [...], dos voluntários, que foi nossa parte de engajamento local, [...] os funcionários se juntavam, faziam as compras, outras empresas também doavam e os próprios funcionários iam fazer as entregas. Então a gente teve de tudo ”.

Representante de organização investidora social

Durante a emergência, diferentes formas para aumentar e/ ou otimizar o volume de recursos para ações de combate à pandemia foram usadas. O rearranjo de orçamento previsto foi bastante comum: 50% dos respondentes que mobilizaram recursos indicaram que os realocaram de outras iniciativas (Figura 5), a partir de iniciativas suspensas ou adiadas por conta da Covid-19, e também de recursos economizados – com deslocamentos da equipe, viagens, hospedagem e alimentação –, remanescentes ou, ainda, de uma “folga” no orçamento.

FIGURA 5 – RECURSOS FINANCEIROS DESTINADOS ÀS INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19, POR ORIGEM DOS RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES (EM %), 2020

49% das organizações que responderam à Pesquisa Emergência Covid-19 receberam aportes de seus mantenedores destinados ao enfrentamento da pandemia



Fonte: GIFE, 2021.

Notas: Dados referentes ao total de 76 organizações respondentes da Pesquisa Emergência Covid-19 que atuavam gerindo, mobilizando, direcionando ou aportando recursos financeiros. Alternativas não somam 100%, pois a resposta permitia múltipla escolha.

No período em análise, claro está que houve uma grande mobilização de novos recursos. Globalmente, a maioria das fundações respondentes da pesquisa Dalberg⁷ (55%) ampliou ou estava considerando ampliar a proporção de desembolso de recursos advindos de *endowments* (fundos patrimoniais) a ser executada em 2020 em resposta à emergência (2020, p. 11). No Brasil, fundos patrimoniais não têm a mesma magnitude entre as fontes de recursos

⁷ A consultoria Dalberg (2020) enviou um questionário para 170 líderes de fundações em todo o mundo, tendo recebido aproximadamente 75 respostas entre 15 de abril e 21 de maio de 2020, das quais as organizações são das seguintes regiões: 51% da América do Norte, 20% da Europa, 16% da América Latina, 8% da Ásia-Pacífico, 4% da África e 1% do Oriente Médio e Norte da África. Adicionalmente, foram conduzidas cerca de 15 entrevistas aprofundadas com líderes seniores de fundações em diferentes partes do mundo, inclusive do Brasil.

do ISP como em outros países e, dentre os associados GIFE respondentes da Pesquisa Emergência Covid-19, apenas 12% indicaram ter utilizado recursos adicionais de fundos patrimoniais ou outras aplicações financeiras; 49% das organizações respondentes afirmou ter utilizado recursos adicionais provenientes de empresas, famílias ou indivíduos mantenedores para iniciativas de enfrentamento da crise da Covid-19 (GIFE, 2021) (Figura 5). No caso de fundações internacionais, muitas filiais no Brasil puderam contar com recursos adicionais provenientes da matriz no exterior. Algumas organizações também abriram a possibilidade de captação de recursos de pessoas físicas e jurídicas (inclusive institutos e fundações que não faziam isso).

1.4.2 TEMAS E ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

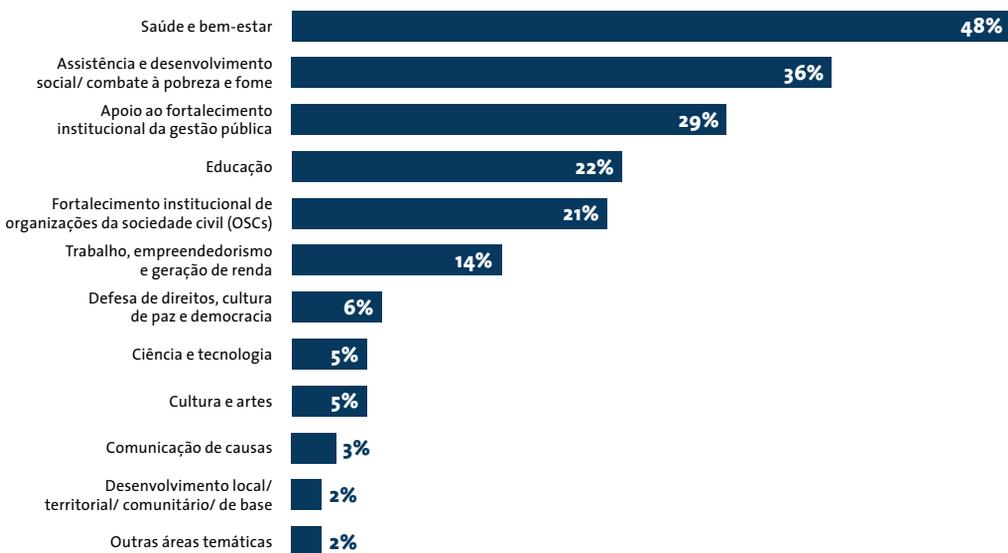
Como esperado em uma emergência de origem sanitária, a temática de saúde, que, historicamente, não se configura como uma área de atuação prioritária do campo filantrópico, adquiriu bastante relevância e atraiu recursos e investimentos de diversos setores da sociedade. Segundo a pesquisa global da Dalberg (2020, p. 17), 25 a 30% das fundações que anteriormente não tinham foco em saúde estavam planejando engajar-se no tema em resposta à pandemia. No caso brasileiro, investidores sociais privados que nunca haviam atuado com essa área viram-se compelidos a criar um projeto próprio ou a colaborar com outros parceiros na saúde, ou mesmo internalizá-la em algum nível dentro das estratégias de atuação, até pelo fato de que continuará sendo uma pauta nos próximos períodos.

“ A gente ampliou o nosso leque de atuação dentro de programas que a gente já tinha. Por exemplo, o tema de saúde ou gestão de saúde – quando a gente fala de gestão pública – era muito periférico dentro da nossa abordagem. Provavelmente, nos próximos dois anos, vai ser muito central na nossa atuação em gestão pública”.

Representante de organização investidora social

Na Base de Projetos do GIFE (2020d), como já exposto, foram mapeadas 242 iniciativas de ações emergenciais relacionadas ao enfrentamento da Covid-19. Dentre elas, a área de saúde e bem-estar é a mais contemplada pelas iniciativas (48%), seguida por assistência e desenvolvimento social/combate à pobreza e fome (36%), apoio ao fortalecimento institucional da gestão pública (29%) e, em quarto lugar, educação (22%) (Figura 6), que historicamente é a principal área de atuação do ISP no Brasil – 80% dos associados GIFE atuam nesta agenda (GIFE, 2019b).

FIGURA 6 – INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19, POR ÁREA TEMÁTICA (EM %), 2020



Fonte: GIFE, 2020d.

Nota: Alternativas não somam 100%, pois cada iniciativa pode ter múltiplas áreas de atuação.

Quando as estratégias de atuação das 242 iniciativas de enfrentamento da Covid-19 da Base de Projetos do GIFE são comparadas com as estratégias de ação regulares dos investidores sociais, informadas no Censo GIFE⁸ 2018 e disponibilizadas na plataforma Mosaico, a atuação na emergência guarda algumas similaridades, mas também apresenta diferenças significativas. Grande parte das estratégias para os três projetos/ programas prioritários de cada organização respondente do Censo estava relacionada a ações de mobilização, conscientização e/ ou articulação (53%), que também tiveram proeminência durante a pandemia, representando 35% das estratégias das iniciativas emergenciais (GIFE, 2019a, 2020d). Por outro lado, no Censo de 2018, 10% das estratégias referentes aos três projetos/ programas prioritários das organizações respondentes eram de doação de alimentos, materiais e/ ou equipamentos; durante a pandemia, é compreensível que essas estratégias tenham tomado a dianteira, correspondendo a 40% das iniciativas mapeadas (GIFE, 2019a, 2020d), como mostra a Tabela 1. Segundo o relatório BISC 2020, 82% das empresas e 75% dos institutos/ fundações empresariais se envolveram em atividades de alimentação para prevenir e/ ou reduzir os impactos da pandemia, como doação direta de alimentos (COMUNITAS, 2021, p. 83).

⁸ Pesquisa realizada bianualmente pelo GIFE junto a seus associados, de caráter autodeclaratório e voluntário, que apresenta um panorama quantitativo sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que direcionam recursos privados para iniciativas de interesse público.

TABELA 1 – INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19, POR ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO (QUANTIDADE E %), 2020

ESTRATÉGIA	OCORRÊNCIA	%
Doação de alimentos/ materiais/ equipamentos	98	40
Apoio/ financiamento para organizações ou indivíduos	97	40
Ações de mobilização/ conscientização/ articulação	85	35
Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas	54	22
Elaboração de publicações e/ ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa	37	15
Articulação e fortalecimento de redes	36	15
Apoio a pesquisas ou produção de conhecimento científico e sua divulgação	33	14
Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)	25	10
Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos – redes de ensino, centros de saúde etc. –, apoio a secretarias)	23	10
Desenvolvimento e transferência de tecnologia/ metodologia/ inovação	21	9
Comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos	15	6
Fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades	15	6
Promoção e fortalecimento do empreendedorismo	15	6
<i>Advocacy</i>	12	5
Apoio à produção intelectual e cultural	12	5
Atendimento direto ao público-alvo do projeto/ programa	11	5
Voluntariado	10	4
Promoção de eventos, palestras, seminários	9	4
Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto	8	3
Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil	6	2
Construção de espaços, realização de obras/ reformas (ex.: bibliotecas, laboratórios escolares, posto de saúde etc.)	6	2
Assistência social/ jurídica	4	2
Patrocínio/ apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)	4	2
Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)	4	2
Formação de profissionais de organizações da sociedade civil	2	1
Outras estratégias	6	2

Fonte: GIFE, 2020d.

Nota: Alternativas não somam 100%, pois cada iniciativa pode ter múltiplas estratégias de atuação.



EDUCAÇÃO

A área da educação foi severamente afetada durante a pandemia e viu seus desafios estruturais aprofundados. Com o fechamento das escolas, professores tiveram que se reinventar e passar a interagir com estudantes por meio de ferramentas digitais, gravando videoaulas, conferindo tarefas por grupos de WhatsApp com os alunos, entre outros recursos. Famílias com filhos em idade escolar tiveram uma alteração abrupta de rotina e viram a necessidade de se adaptar ao ambiente digital em curto tempo, buscando dar continuidade ao ano letivo.

Na educação, houve uma mudança de paradigma provocada pela emergência na atuação dos investidores sociais privados, que precisaram se articular para responder rapidamente. Muitas foram as dúvidas e incertezas, a exemplo dos desafios para manter o vínculo da criança e do adolescente com a escola, já que milhões de alunos da rede pública de ensino deixaram de ter aulas e, dentre aqueles que passaram a ter aulas remotas, muitos sequer possuíam internet (CHAGAS, 2020). O tema da inclusão digital, portanto, ganhou muito mais importância na agenda, deixando de ser um aspecto a se ter no radar para passar a ser uma condição fundamental de garantia de acesso à educação escolar. Nesse sentido, em 2020, o campo do ISP se articulou e intensificou parcerias com secretarias municipais e estaduais de educação para pensar e construir um plano emergencial e, também, projetar cenários de retomada em 2021, ainda que híbridos, combinando ensino presencial e à distância.

Em 2020, houve uma concentração natural da atuação do ISP nos temas de saúde, segurança alimentar e proteção e assistência social, que ganharam importância no setor e, com a intensidade e o prolongamento da pandemia, tendem a seguir em destaque em 2021 – questão que será aprofundada no [capítulo 5](#) para o caso da proteção e assistência social. Esse cenário fez com que alguns investidores sociais e representantes de OSCs mos-

trassem preocupação com o financiamento de áreas que foram diretamente prejudicadas pelas medidas de distanciamento social, como cultura, artes e recreação, mas que não foram foco de destinação de recursos durante a pandemia. No estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras, realizado de 17 a 31 maio de 2020 com 1.760 representantes de OSCs de todas as regiões do país, 55% das OSCs de cultura e recreação esperavam diminuição expressiva de seus orçamentos em 2020 (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 15). Mesmo nas OSCs das áreas de saúde e assistência social existe um certo receio sobre o impacto que será gerado pela tendência de queda de captação.

A necessidade de reconstrução econômica também deve ampliar o olhar para temas relacionados a desemprego, geração de renda, empreendedorismo, inclusão produtiva⁹ e futuro do trabalho, considerando que a digitalização, ao mesmo tempo em que encerra muitos postos de trabalho presenciais, contribui para criação de novos e para sua desregionalização. Em alinhamento com esse cenário, parece crescer a atenção sobre iniciativas de *blended finance*¹⁰ e sobre negócios de impacto social e ambiental. O ecossistema de investimentos e negócios de impacto, que já há alguns anos vem ganhando mais espaço na atuação do ISP, foi afetado de modos distintos ao longo de 2020, dependendo do modelo desenvolvido e da área em que atua. Em geral, a curto prazo, os negócios de impacto se fragilizaram durante a pandemia pelo comprometimento de entrada de receitas e queda nas doações, sobretudo para organizações intermediárias, que já costumavam enfrentar desafios referentes aos seus modelos de financiamento. Contudo, devido ao contexto imposto pela emergência, *startups*, negócios de impacto social que atuam em saúde e tecnologia e negócios de impacto periféricos tenderam a ganhar mais oportunidades e espaço na atenção dos investidores sociais em 2020 (PONTEAPONTE, 2020, p. 70). No longo prazo, contudo, os negócios e investimentos de impacto podem ter maior centralidade no direcionamento de recursos filantrópicos e outros tipos de capital, também pensando suas relações com as temáticas de meio ambiente, mudanças climáticas e sustentabilidade, por exemplo no caso de desenvolvimento sustentável de biomas específicos, como a Amazônia. Em 2020, estudos como o da Pipe.Social (2020) e outros mais detalhados, como o da Rede Temática de Investimentos e Negócios de Impacto do GIFE, elaborado pela organização ponteAponte (2020), debruçaram-se sobre os desafios, oportunidades e tendências desse ecossistema.

⁹ Para aprofundamento no tema sobre o futuro da inclusão produtiva no Brasil à luz das reflexões da pandemia, ver Benatti et al. (2020).

¹⁰ *Blended finance* é uma estrutura de financiamento que combina diferentes tipos de capitais. “Em linhas gerais consiste num *mix* de recursos não-reembolsáveis (doação) com recursos reembolsáveis (empréstimo dentre outros), como forma de assumir que é preciso juntar os dois bolsos para ampliar o leque de organizações e soluções de impacto aptas a serem beneficiadas por estes instrumentos” (DEBONI, 2019).

Como mencionado, uma das características da emergência da Covid-19 é que ela acabou por se estender no tempo e passou a fazer parte da vida cotidiana, com potencial, portanto, de alterar os modos de atuação do setor filantrópico para além do contexto emergencial, o que desencadeia uma série de implicações e reflexões em outras áreas, não apenas a de saúde pública, que deverão perdurar mesmo após o fim da pandemia. De forma geral, a pandemia tem potencial de ampliar a agenda de atuação do setor, independentemente de quais vierem a ser as prioridades de investimentos no pós-2020. Os investidores se mostraram propensos a revisar os seus focos de atuação a partir dos aprendizados do primeiro ano da emergência, o que não necessariamente se traduz em mudanças radicais nas áreas em que já atuam, mas pode haver incorporação de novas estratégias que sejam consequência da ampliação do olhar para o contexto, com maior consciência das interconexões entre temas, e de outros aspectos que antes eram marginais e passaram a ter uma centralidade maior. É o caso, por exemplo, das temáticas de inclusão digital, que é aprofundada no [capítulo 3](#), e equidade racial, abordada no [capítulo 5](#).

Após esse panorama das contribuições do campo filantrópico e do ISP apresentado aqui, os capítulos a seguir aprofundam as análises em alguns temas marcantes para o setor durante o primeiro ano da emergência. Em 2020, muitas organizações do ISP buscaram equilibrar as ações de apoio imediato com reflexões e práticas que podem ser internalizadas a médio e longo prazo – por isso, os próximos capítulos são compostos por uma mescla entre o registro histórico do conjunto de estratégias adotadas pelos investidores sociais no período e um compêndio de reflexões sobre o pós-2020, que abrange a revisita de prioridades, práticas, comportamentos e códigos de conduta, assim como percepções e expectativas quanto aos legados da pandemia para a atuação do setor.



CAPÍTULO 2

Práticas de gestão interna



A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE ISP E FILANTROPIA FOI BASTANTE IMPACTADA PELA PANDEMIA, COM NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO ÀS MEDIDAS DE DISTANCIAMENTO SOCIAL AO LONGO DE 2020

PRINCIPAIS IMPACTOS DA PANDEMIA NA GESTÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES DO ISP

Normalização do trabalho remoto

- Adoção do trabalho em casa ou *home office* com uma série de mudanças na rotina laboral das equipes e na gestão cotidiana das organizações de filantropia e ISP.
- Adoção de medidas para adaptar a estrutura física da casa para a rotina de *home office* na busca por conforto e condições de trabalho adequadas para os colaboradores.
- Aumento de cuidados no âmbito mental e emocional, como, por exemplo, valorização de processos de escuta do outro e oferta de apoio psicológico no período.
- Bom funcionamento do *home office* para a maior parte das organizações com a tendência de adotar mais o formato híbrido, possibilitando o trabalho remoto e flexível conforme as distintas necessidades das equipes e dos colaboradores individualmente.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO HOME OFFICE

Ganho de tempo de deslocamento para o trabalho, oportunidade de conviver mais com a família, aumento de concentração ao trabalhar em casa e não no escritório (para uma parte do campo), entre outras.

Nem todos têm condições e espaços adequados para trabalhar em casa, e também há dificuldades para equilibrar vidas pessoais, familiares e profissionais no mesmo ambiente, o que acabou por prejudicar alguns colaboradores. Maior dificuldade de fluidez na comunicação entre a equipe.

Interações virtuais entre membros das equipes, parceiros e iniciativas apoiadas

- Com a suspensão de eventos presenciais e viagens, as organizações perceberam numerosos benefícios, como o aumento da possibilidade de participação em eventos que não seriam acessíveis pela distância geográfica; menor desperdício de tempo com deslocamentos; economia de dinheiro com transporte, estadias em hotéis, alimentação etc.
- Embora as interações virtuais tenham vindo para ficar e o uso de ferramentas digitais para videoconferências pareça ter conseguido suprir a demanda pela presença física, há consenso de que existe uma parte do presencial que é insubstituível, como as ações de atendimento estritamente presencial, a manutenção da cultura organizacional e do senso de pertencimento das equipes a médio e longo prazo.
- De 2020 em diante, as organizações precisarão avaliar o que será feito virtualmente ou não, buscando um equilíbrio entre atividades presenciais e remotas de acordo com critérios de custo-benefício e, sobretudo, considerando o impacto nos resultados.

Valorização das equipes e aproximação do ISP com as empresas mantenedoras

- Houve um aumento de reconhecimento do trabalho e da importância do ISP (e de suas equipes) e ganho de credibilidade dentro das empresas mantenedoras nos casos de institutos, fundações e áreas de responsabilidade social corporativas.

Em 2020, foram diversas as medidas adotadas para tentar conter a transmissão do novo coronavírus, impactando um enorme contingente de pessoas no Brasil e no mundo. Assim que a doença foi detectada no país – embora ainda não fosse possível prever a dimensão e a extensão que a pandemia teria –, as organizações de filantropia e ISP rapidamente alteraram suas dinâmicas internas e fluxos de trabalho. Muitos foram os relatos de que a pandemia compeliu as organizações a “se reinventarem”, “saírem do modo automático”, “deixar a zona de conforto”, “dar uma chacoalhada”, e fez conselheiros, dirigentes e equipes repensarem alguns processos e modos de fazer que já estariam obsoletos, mas que por inércia seguiam sendo a forma de atuar, ao passo que outras práticas se ampliaram, intensificaram e deverão ser, em alguma medida, incorporadas de vez às culturas institucionais. Este capítulo aborda as dinâmicas internas das organizações e os aprendizados que o setor pode levar dessas experiências para os próximos anos.

2.1 TRABALHO REMOTO

Os meses que se seguiram ao começo da pandemia foram marcados por medidas de distanciamento físico entre as pessoas. No mundo todo, viagens e eventos foram cancelados, enquanto escolas, bares, restaurantes e escritórios fecharam ou adotaram algum protocolo para restringir a circulação de pessoas. Ainda em abril de 2020, a Exponent Philanthropy e a PEAK Grantmaking conduziram, cada qual, estudos sobre as ações de financiadores no combate à Covid-19, em sua maioria fundações privadas dos Estados Unidos, e compartilharam os achados dos levantamentos em um único relatório¹¹. O documento inclui análises sobre mudanças nas dinâmicas internas das organizações e indica que 66% dos respondentes disseram que fecharam os escritórios para trabalhar de maneira remota e 59% passaram a fazer reuniões *online* com as equipes, sendo que, em relação às reuniões dos conselheiros, esse número é superior a 70% (EXPONENT PHILANTHROPY E PEAK GRANTMAKING, 2020, p. 10).

No Brasil, grande parte dos institutos e fundações decretou quarentena para seus colaboradores por volta da segunda quinzena de março de 2020, o que representou, para a maioria, uma interrupção abrupta das dinâmicas costumeiras. O trabalho de casa ou *home office* se estendeu por

¹¹ O *survey* da Exponent Philanthropy foi conduzido em meados de abril de 2020 e teve 964 respostas, a maior parcela delas de fundações familiares e independentes, seguidas de fundações comunitárias. Já o *survey* da PEAK Grantmaking foi realizado no fim de abril de 2020 e contou com 169 respondentes, a maioria grandes fundações privadas, seguidas por fundações comunitárias e instituições públicas de caridade (*public charities*). Os achados de ambos os *surveys* foram consolidados em um único relatório publicado em julho de 2020.

meses ou durante todo o ano, provocando uma série de mudanças na rotina laboral das equipes e na gestão cotidiana das organizações de filantropia e ISP. Somam-se a isso as demandas extras de trabalho surgidas com a emergência, que levaram algumas organizações a montar comitês de crise e forças-tarefa, em muitos casos com a necessidade de rearranjo e acúmulo de funções para dar conta do elevado volume de trabalho, principalmente nos primeiros meses de resposta. No geral, tanto investidores sociais quanto representantes de OSCs relataram sobrecarga de trabalho no período, alguns com rotinas que podiam chegar a 14 horas diárias, também aos fins de semana e feriados, e houve colaboradores que acabaram, assim, desenvolvendo síndrome de *burnout*.

Com os escritórios fechados e um maior volume de trabalho, sobretudo no início da pandemia, a maioria dos conselheiros, dirigentes e colaboradores teve que conciliar vida pessoal e profissional no mesmo ambiente: a casa. De modo geral, é possível afirmar que houve uma ampliação da compreensão e empatia com as particularidades de cada um, e o embaralhamento entre casa e trabalho também acabou normalizando a aparição de crianças e animais domésticos durante reuniões virtuais, ou qualquer outro tipo de intervenção de âmbito da vida privada, o que era incomum antes da pandemia.

Com a mudança, foram observadas vantagens, como, por exemplo, ganho de tempo de deslocamento para o trabalho – especialmente no caso das grandes capitais com trânsitos congestionados –, oportunidade de conviver mais com a família e mais liberdade, tanto de horários como de vestuário que, segundo uma entrevistada, “é uma coisa que muita gente sonhava”. Além disso, estreitou e humanizou as relações mediadas por hierarquia e poder: na percepção de alguns entrevistados, os dirigentes passaram a compreender melhor as necessidades pessoais dos colaboradores ao estarem todos em casa e vivenciando situações semelhantes, facilitando “se colocar no lugar do outro”, bem como o acesso aos conselheiros. O ganho de concentração ao trabalhar de casa também foi frequentemente reportado como positivo por parte do campo, com menos interferência e ruído de conversas no escritório, e conseqüente melhoria de eficiência e produtividade.

Por outro lado, além de nem todos terem condições e espaços adequados para o *home office*, as dificuldades para equilibrar vidas pessoais, familiares e profissionais no mesmo ambiente acabou por prejudicar alguns colaboradores que estavam com filhos em casa – devido à suspensão das aulas presenciais – ou mesmo familiares que necessitavam de cuidados especiais. Isso, somado à elevada carga de trabalho, levou a situações de estresse, desafios para administrar o tempo no acúmulo de funções e afazeres e queda na produtividade de uma parte dos colaboradores, em particular nos primeiros meses de adaptação.

Com vistas a amenizar os desafios do trabalho remoto e otimizar seus resultados, dirigentes de organizações do ISP por todo o Brasil adotaram uma série de medidas que foram sendo implementadas ao longo de 2020. Em maior ou menor grau, as organizações visaram levar mais conforto a seus funcionários, com foco na saúde física e mental e, ao mesmo tempo, permitir-lhes dar conta da grande carga de trabalho que impactou o setor que, como já visto, envolveu-se de forma muito direta na busca por soluções para o contexto crítico.

Algumas das medidas praticadas no período envolveram a adaptação da estrutura física da organização para uma rotina de *home office*. Sem dúvida, a estrutura das casas não é a mesma que a existente nos escritórios, por isso alguns ajustes foram necessários para que os colaboradores conseguissem exercer suas atividades profissionais sem sair do lar. Algumas organizações enviaram cadeiras ergonômicas, apoio de pés, computadores e fones de ouvido para seus colaboradores, outras providenciaram recursos para contratação de serviço de internet e demais despesas, como conta de energia.

Houve também um aumento de cuidados no âmbito mental e emocional. Nesse período de maior atenção à saúde mental e ao bem-estar das pessoas nas organizações¹², aumentou o cuidado tanto por parte da instituição quanto da equipe entre si, bem como o sentido de responsabilidade coletiva e a valorização de processos de escuta do outro, gerando estreitamento de vínculos e numerosos aprendizados para a gestão das equipes. São exemplos disso:

- criação de férias coletivas e sextas-feiras livres tanto para descanso e desconexão como para restabelecimento do desempenho profissional;
- realização de enquetes e pesquisas de escutas institucionais entre os colaboradores para entender as demandas da equipe, bem como para saber quem gostaria de voltar ao escritório e de que maneira (para retorno seguro);
- checagem informal, nas reuniões *online*, sobre como as pessoas estavam se sentindo – sozinhas, ansiosas, com medo, precisando de algum tipo de apoio –, e outros tipos de atualização que costumavam ser feitas no ambiente presencial de trabalho em momentos como conversas de corredor, cafezinho, almoço, *happy hour* etc.;
- criação de linhas de apoio psicológico gratuito com profissionais;
- permissão para bloqueios na agenda profissional com compromissos pessoais e ampliação do horário do almoço (2 horas em vez de 1, por exemplo);

¹² Resultados da pesquisa anual da Alliance, que coletou 250 respostas de profissionais, especialistas/ indivíduos atuantes no campo da filantropia em 59 países, mostraram que mais da metade dos respondentes relatou piora na saúde mental e no bem-estar das pessoas em sua organização desde o início da pandemia de Covid-19 (ALLIANCE MAGAZINE, 2020).

- promoção de palestras e rodas de conversas virtuais sobre temas como ansiedade e medo, dicas de cuidado e relaxamento;
- oferecimento de aulas de meditação e ginástica laboral; e
- envio de flores para a casa de cada colaborador e outros presentes.

Para as organizações que não tinham cultura de *home office* antes da pandemia, muitos colaboradores sentiram uma mudança em relação às suas disponibilidades para os compromissos de trabalho, sem uma carga horária definida (“a hora de desligar o computador e ir embora” ou de “bater ponto”), o que foi avaliada tanto positiva como negativamente nas entrevistas. De qualquer forma, sem a possibilidade de as organizações verificarem a presença ou a carga horária, percepções mais negativas indicaram ter havido um crescimento excessivo de mecanismos de verificação e controle das tarefas por parte das chefias, enquanto visões mais otimistas entenderam que o acompanhamento e avaliação dos resultados foram baseados nas entregas dos combinados. Como afirmou uma dirigente, que também observou aprofundamento das relações de confiança no período: “Eu acho que isso nos elevou muito em termos de maturidade profissional, esse é um ganho enorme desse processo de gestão das equipes”. Ela segue:

“ A gente percebeu que pode estar próximo, pode acompanhar, pode monitorar de uma forma diferente, de uma forma remota. Eu acho que a [empresa mantenedora da nossa fundação] deu uma lição para a gente muito bacana desse novo momento, eles já comentaram que a exposição às áreas operacionais vai ser reduzida ao mínimo possível, então só vai precisar estar na área operacional quem efetivamente precisar ter uma função física ali, precisar apertar um botão, estar ali presente por algum motivo. Fora isso, a gente vai trabalhar com um modelo bem mais flexível, bem mais remoto, permitindo as interações, inclusive entre países. Não importa mais onde o talento esteja, ele pode estar trabalhando para a gente, dando o seu melhor de onde ele estiver”.

Representante de organização investidora social

2.2 EVENTOS E REUNIÕES VIRTUAIS

Uma das medidas adotadas por conta da Covid-19, na mesma linha que o trabalho remoto, foi a suspensão de eventos presenciais e viagens para diminuir o risco de contágio do vírus e proteger a todos. Com isso, as organizações perceberam desvantagens, mas também numerosos benefícios, muitos dos quais já eram uma tendência e/ ou um desejo das organizações, que precisavam de “um empurrãozinho” para se concretizar. Dentre as vantagens, estão:

- mais facilidade para participar de eventos que não seriam acessíveis pela distância geográfica, ampliando as oportunidades de participação; também a possibilidade de abordar um maior número de pessoas nos eventos virtuais, inclusive porque, em geral, eventos *online* comportam mais participantes do que a estrutura de um evento presencial – “a mensagem chegou para mais gente”;
- menor desperdício de tempo com deslocamentos e redução de desgaste das equipes que necessitavam viajar com frequência, pois, além das viagens serem cansativas, as tarefas do escritório se acumulavam, o que deixou de acontecer com a pandemia, ainda que o volume de trabalho tenha aumentado no período;
- maior facilidade para acomodar as agendas;
- maior pontualidade e percepção de reuniões mais objetivas;
- economia de dinheiro com deslocamento, estadias em hotéis e alimentação, que pôde ser realocado para outras finalidades e projetos da organização.

“ Eu economizei mais de 10% do meu orçamento com viagens, com despesas que não fizeram a mínima diferença para a gente fazer o nosso trabalho. [...] A gente ganhou eficiência, a gente conseguiu economizar, porque diminuí muito o deslocamento – táxi, viagem, alimentação – e a gente não deixou de fazer entrega. Ao contrário, a gente está entregando mais, a gente teve cinco novos projetos que fecharam para o segundo semestre [de 2020]. Então funcionou para a gente nesse sentido ”.

Representante de organização investidora social

Se, antes da pandemia, a solicitação de uma reunião *online* em alguns casos poderia soar como um desprestígio ou desvalorização, de 2020 em diante parece que a demanda por encontros virtuais serão cada vez mais comuns.

“ Teve uma quebra de paradigma importante. A gente, com certeza, vai rever o nosso modelo de atuação [considerando o] uso de ferramentas remotas daqui para frente. Quantas vezes eu fiz uma viagem para fazer uma reunião? Viagens longas [para] fazer uma reunião de duas horas? Isso ficou claro que a tecnologia resolve, você pode fazer uma videoconferência. Então acho que isso é uma coisa que vai mudar positivamente ”.

Representante de organização investidora social

Para que essas adaptações e novos arranjos pudessem ser implementados, a tecnologia teve um papel imprescindível em mediar as interações à distância. A digitalização e o uso cada vez mais frequente de ferramentas tecnológicas na vida moderna, que já era uma realidade antes da pandemia, tornou-se um caminho sem volta no mundo do trabalho. Também serviu de via para desburocratizar e agilizar processos, acelerando tendências como, por exemplo, automatização do sistema de gerenciamento de projetos, uso de ferramentas digitais na gestão de *grantmaking*, digitalização de documentos, bem como adoção de assinatura eletrônica, mudança bastante celebrada e vista como um avanço pelo campo da filantropia e do ISP.

O uso de ferramentas digitais para videoconferências, como Zoom, Google Meet e Microsoft Teams, parece ter conseguido contornar a ausência de reuniões e eventos que demandariam presença física. O WhatsApp, que já era uma das ferramentas de comunicação mais populares do Brasil – gratuita, de fácil acesso e que funciona bem –, foi significativamente utilizado tanto entre as equipes quanto com parceiros e donatários/ *grantees*, a despeito de algumas críticas, como a ultrapassagem de limites entre trabalho e vida pessoal, a profusão de grupos e a extensão de algumas mensagens de voz, cujos conteúdos seriam mais fáceis de serem absorvidos se consolidados em um *e-mail*.

“ Eu tenho certeza que, quando a gente sair dessa situação, esses legados vão permanecer, essa agilidade. Uma bobagem: assinatura de contrato, que antes demorava uma semana para passar por todas as mãos – manda para cá, manda *motoboy* para lá – isso tudo pode ser feito virtualmente por uma plataforma de assinatura digital. Isso agiliza 70% o tempo para fechar uma parceria e fazer o recurso chegar ao parceiro. Então, eu acho que teve uma série de ganhos durante essa pandemia que a gente vai incorporar e vai manter daqui para a frente, com certeza ”.

Representante de organização investidora social

2.3 REFLEXÕES E TENDÊNCIAS

No trabalho remoto, por mais que os membros da equipe estejam em contato virtualmente, o fluxo de comunicação tende a perder um pouco da fluidez observada no escritório. Durante a pandemia, houve um esforço coletivo para realização de reuniões periódicas, na maioria dos casos semanais, para garantir que todos estivessem atualizados, evitando informações cruzadas ou mal-entendidos que mensagens por WhatsApp ou *e-mail* podem gerar. Ao que tudo indica, e como esperado, parece ter havido maior dificuldade para manter equipes muito grandes – de mais de 100 colaboradores –

alinhas e para instituir dinâmicas de compartilhamento de informações; no caso das equipes enxutas, de até 10 colaboradores – que são a maioria (42%) das organizações do ISP (GIFE, 2019b, p. 73) –, elas se adaptaram mais rapidamente às necessidades de comunicação.

A adoção do *home office* durante a pandemia não foi uma escolha, mas uma necessidade. E, como mencionado, funcionou de forma variada – melhor ou pior – dependendo do contexto de cada pessoa. Por isso, no segundo semestre de 2020, algumas organizações estabeleceram etapas para o retorno parcial ao escritório, com base em uma série de protocolos de segurança do trabalho, como distanciamento, uso de máscara, ventilação do ambiente etc. Para algumas organizações que não tinham cultura de *home office* ou desconfiavam do formato, a constatação de que o trabalho remoto também funciona quebrou paradigmas, e a tendência é que as organizações assumam mais o formato híbrido – até porque nem todos desejam trabalhar de casa ou se adaptaram a isso –, com possibilidade de trabalho remoto e flexível conforme as distintas necessidades das equipes e dos colaboradores individualmente. Os dirigentes das organizações, por sua vez, precisam refletir sobre como estabelecer critérios e diretrizes para esse modelo, já que acordos e pactos tenderão a ser mais individualizados.

Ao longo de 2020 surgiram questionamentos sobre como manter a cultura organizacional, as equipes engajadas e o senso de pertencimento, sobretudo a partir das dificuldades de integração de novos colaboradores, desafios que se colocam com a continuidade da pandemia e a adesão do *home office* como uma prática normalizada. Em um ambiente virtual, qual será o espaço comum de convivência no trabalho? Como serão os processos de construção e produção coletiva? Ao mesmo tempo em que houve uma quebra de paradigma e de certo preconceito quanto ao uso de tecnologia para a realização de atividades, ainda há outros tipos de limitações que as tecnologias não conseguem suprir no ambiente de trabalho, a exemplo das ações de atendimento estritamente presencial. Começar novas relações e gerar proximidade e confiança apenas com base na interação virtual, seja com parceiros, beneficiários ou colaboradores, segue sendo um desafio a ser superado.

Foram várias as falas sobre saudades da convivência diária com colegas de escritório e parceiros, dos momentos de trocas informais, de se encontrar no café, de dar abraços e risadas, de visitar os projetos, de estar em campo e conversar com a comunidade. Para os investidores sociais, “não há tecnologia que resolva isso” e “nada substitui o olho no olho”, reafirmando a condição humana de “seres relacionais”, sobretudo na cultura brasileira.

Além de sentir a falta do ambiente presencial, e embora as reuniões tenderam a ser mais objetivas no período da pandemia, cresceu o número de reuniões diárias e se observou até mesmo concorrência de eventos

online. Segundo os entrevistados, “ninguém aguenta” estar em tantas reuniões virtuais por horas seguidas, mesmo com intervalo entre uma agenda e outra. De fato, a ausência de contato físico e o trato “com máquina o tempo todo” tendem a prejudicar a capacidade de atenção e podem levar à fadiga psicológica (ZURIARRAIN, 2020), que é outro fator que interfere na produtividade.

“ Nem sempre as pessoas estão nas reuniões *online* prestando atenção. Ou elas estão com a câmera fechada fazendo outra coisa, ou elas estão com a câmera aberta fazendo outra coisa. Você nunca sabe se a pessoa está efetivamente ali com você. Às vezes, a pessoa só está ali balançando a cabeça, mas não está ali efetivamente ”.

Representante de organização investidora social

“ Brotaram reuniões excessivamente, reuniões e *lives*. E isso se tornou muito cansativo, porque antes a gente passava muitas horas no computador, mas quando tinha, por exemplo, uma reunião, era o momento de, às vezes, você sair do seu escritório, ir para um outro ambiente, conversar com as pessoas, interagir de uma outra maneira. E agora é tudo, tudo, tudo na frente do computador. Às vezes, tem dias que a gente chega no final do horário de trabalho exausta de tanta tela ”.

Representante de organização investidora social

Apesar de as equipes do ISP terem sofrido contratemplos quanto à conectividade, muitos depoimentos expuseram as reais dificuldades “lá na ponta”. As equipes das organizações do ISP são um grupo com condições privilegiadas quando comparadas à realidade das organizações do terceiro setor de forma mais ampla, e a maior parte delas está sediada no Sudeste do país ou, pelo menos, em grandes cidades. Além disso, seus orçamentos preveem recursos para infraestrutura e foram poucos os relatos de problemas de acesso à internet de casa para além de alguns momentos de instabilidade de conexão. No entanto, esse não é o caso de grande parcela da população brasileira que dispõe de acesso limitado ou simplesmente ainda não está conectada à internet. As entrevistas mostraram os empecilhos de conversar com parceiros e/ ou beneficiários de projetos que residem em regiões com conexão de internet precária. Trata-se de um tema relacionado à infraestrutura das organizações parceiras, mas que também extrapola as questões internas da organização e dialoga com um tópico que ganhou maior centralidade no campo da filantropia e do ISP, que é o da inclusão digital. Ambos os aspectos são retomados no [capítulo 3](#).

Considerando que existem limites no universo virtual para a construção e fortalecimento das relações, também é preciso refletir sobre a disponibilidade e a escolha de instrumentos tecnológicos mais adequados para mediar e potencializar as interações. Assim, organizações estão testando plataformas e ferramentas, entendendo melhor o potencial de escala de seus projetos e programas, e levantando perguntas: Como continuar a parceria de forma remota e com qualidade? Como manter o engajamento *online* vivo? Quais ferramentas utilizar para diferentes propósitos, quantidade e perfis de participantes? Qual é a duração ideal das reuniões e encontros para prender a atenção? Quais são as metodologias mais apropriadas para interação e dinâmicas em grupo no formato digital?

Em suma, está claro que as interações virtuais vieram para ficar, mas há concordância de que existe uma parte do presencial que é insubstituível. Portanto, as organizações precisarão avaliar com cuidado o que será feito virtualmente ou não, quais atividades terão que ser retomadas presencialmente e quais poderão funcionar de forma remota com mais frequência ou, mesmo, permanentemente. Cada organização deve buscar um equilíbrio entre as atividades presenciais e remotas de acordo com critérios de custo-benefício e, sobretudo, considerando o impacto dos resultados, que foi uma reflexão que esteve presente nos planejamentos para 2021.

“ Que resultados mudam com ações presenciais e à distância? Porque a gente agora, daqui para frente, vai ter que ter isso muito marcado para [...] nossas decisões. Antes, eu acho que era muito a lógica do presencial e da mobilização, agora acho que a gente vai ter que ser mais cirúrgico: o que, de fato, precisa da nossa presença física mesmo e o que a gente pode também ir recorrendo a outros recursos para atingir resultados próximos? Isso ficou muito forte nas reflexões de planejamento que a gente teve ”.

Representante de organização investidora social

Dos grandes aprendizados coletivos no período, a pandemia serviu para o campo do ISP estar institucionalmente mais preparado para futuras emergências, bem como trouxe reflexões sobre possibilidades de estruturar internamente uma frente de atuação em contextos como esse – afinal, por mais que pandemias sejam condições relativamente atípicas, catástrofes e situações de calamidade pública continuarão se sucedendo no Brasil e no mundo. Uma organização do ISP, por exemplo, que havia desenvolvido no final de 2019 um programa permanente para atuar em situações emergenciais, como enchentes, com orçamento específico para ajuda humanitária,

sentiu-se mais preparada para agir na pandemia. Ao longo de 2020, investidores sociais instituíram governança, estabeleceram articulações, criaram uma linha de novos procedimentos e protocolos, que não serão necessariamente desmontados e podem ser acionados/ ativados sempre que preciso, sem contar os numerosos aprendizados que tiveram.

A maior parte dos entrevistados constatou que a pandemia trouxe credibilidade e fortalecimento da missão do trabalho no setor social e uma grande sensação de “ser útil”. As falas sobre admissão ou demissão de equipe surgiram com menos frequência nas entrevistas com investidores sociais, visto que parece ter predominado, nas organizações ouvidas, a continuidade da equipe¹³. Foram raros os depoimentos sobre receio ou ameaça de demissão durante a pandemia e apenas uma entrevistada demonstrou preocupação com a sustentabilidade das organizações do ISP em decorrência da crise econômica que pode vir a afetar o setor corporativo, uma vez que, se o negócio da empresa ou o negócio da família forem prejudicados, isso pode derivar em menos recursos para ISP. Também foram poucas as menções sobre contratação de equipe, ainda que algumas organizações tenham empregado mais colaboradores para suprir a demanda de trabalho.



VOLUNTARIADO NA PANDEMIA

Durante o período em estudo, dados da pesquisa BISC 2020 mostraram que, apesar da emergência ter contribuído para a mobilização e engajamento dos colaboradores em atividades voluntárias, aproximadamente um terço das empresas paralisou seus programas de voluntariado corporativo devido ao *home office* e às medidas de distanciamento social (COMUNITAS, 2021, p. 110). Já no estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras, 44% das OSCs respondentes relataram redução no seu quadro de voluntários ativos como um dos efeitos negativos da pandemia (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 10).

¹³ Por outro lado, demissões e redução de carga horária foram relatadas como efeitos negativos da pandemia por 33% das OSCs (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 10), bem como foi um dos aspectos mencionados como negativos no grupo focal ouvido para esta publicação.

“ Um sentimento também de um certo privilégio, porque trabalhar no terceiro setor, no grupo do investimento social privado – que não depende de uma entrada da economia normal, saber que o seu emprego está garantido –, foi uma coisa diferenciada na pandemia [...]. Você trabalha num setor que não depende disso, que o objeto de trabalho aumentou e não diminuiu na pandemia, então você se tornou mais necessário, não menos necessário. Tem uma valorização do seu campo de atuação, do seu papel [...] Para a equipe, essa noção de ‘nós somos necessários’, ‘nós fazemos bem o que a gente faz e por isso eu me encaixo nessa instituição’, aumentou ”.

Representante de organização investidora social

A emergência parece ter, também, intensificado a comunicação e o desejo de conexão de outros setores da empresa mantenedora com os institutos e fundações empresariais e com as áreas de responsabilidade social e sustentabilidade. Tal aproximação pode levar a uma atuação mais articulada e integrada no desenvolvimento dos territórios onde as empresas têm presença, bem como no que diz respeito aos desafios sociais relacionados ao foco dos negócios. Ao que tudo indica, também institutos, fundações e áreas de responsabilidade social conquistaram maior reconhecimento dentro das empresas mantenedoras, o que é fundamental para garantir a continuidade de seus trabalhos.

“ A gente não foi afetado negativamente pela pandemia do ponto de vista de rotina de equipe, de perder recursos, de perder pessoas, de forma alguma. Muito pelo contrário: a gente está vivendo um momento de crescimento, de alta reputação dentro da companhia, o nosso trabalho está sendo visto como muito relevante, mais do que já era antes. [Os mantenedores] perceberam, de fato, a importância do trabalho do instituto nesse momento da pandemia [...], a gente está bem feliz com a relação com a empresa nesse momento ”.

Representante de organização investidora social

Por fim, a pandemia representou uma ocasião para as organizações refletirem sobre seu *modus operandi*, com possibilidade de mudar a partir de dentro, otimizando o uso de seus recursos – financeiros e humanos – e gerando mais impacto positivo. O primeiro ano de pandemia abriu, assim, caminhos para as organizações repensarem seus custos operacionais, o bem-estar de suas equipes, as suas iniciativas, seus investimentos e sua relação com as organizações para quem doam, em especial como financiam as ações da sociedade civil organizada, tema do [capítulo 3](#).





CAPÍTULO 3

Práticas de *grantmaking*

NAS AÇÕES DE RESPOSTA À PANDEMIA, A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE *GRANTMAKING* – REPASSE DE RECURSOS FINANCEIROS (*GRANTS* OU DOAÇÕES), DE FORMA ESTRUTURADA, PARA ORGANIZAÇÕES OU INICIATIVAS DE INTERESSE PÚBLICO –, POR PARTE DOS INVESTIDORES SOCIAIS, PREVALECEU EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE INICIATIVAS PRÓPRIAS. A PANDEMIA AFETOU OS MODOS DE FAZER *GRANTMAKING* E A RELAÇÃO DOS INVESTIDORES SOCIAIS COM AS ORGANIZAÇÕES E INICIATIVAS APOIADAS.

PRÁTICAS DE *GRANTMAKING* DURANTE A PANDEMIA E PRINCIPAIS IMPACTOS OBSERVADOS NA RELAÇÃO DO ISP COM AS OSCs

- **Ênfase nas necessidades dos donatários**

Financiadores se mostraram mais abertos a ouvir e atender às necessidades imediatas das OSCs que estavam na linha de frente, bem como de outros parceiros apoiados, o que resultou em uma maior flexibilidade na execução dos projetos. Percepção de maior comunicação e diálogo entre *grantmakers* e *grantees*.

- **Apoios não financeiros e construção de infraestrutura digital**

O estreitamento da relação entre financiadores e donatários parece ter criado condições mais propícias para apoios não financeiros. Por exemplo, emergiu a necessidade de o campo filantrópico investir em tecnologia e na construção de uma infraestrutura digital para todo o setor, provendo suporte ao desenvolvimento de capacidades digitais das OSCs e de outros *grantees*.

- **Desburocratização**

A desburocratização dos processos de *grantmaking* adquiriu mais espaço durante a pandemia no Brasil e no mundo. Em 2020, organizações de ISP desenvolveram instrumentos jurídicos mais simples, flexibilizaram processos e protocolos, agilizaram as aprovações internas e o repasse de *grants* etc., embora tenham persistido algumas demandas excessivamente burocráticas por parte de financiadores, que pareciam em descompasso com o contexto emergencial. Para ganho de agilidade, as relações entre financiadores e donatários dependeram de menor controle e, por consequência, de maior confiança.

- **Fortalecimento institucional e sustentabilidade das organizações**

Apesar do recorde de doações mobilizadas e repassadas para OSCs em 2020, os recursos, em geral, não permaneceram nelas para seu próprio fortalecimento, tendo sido direcionados quase exclusivamente para ações finalísticas. Ainda que alguns investidores sociais tenham aumentado recursos que podem ser classificados como apoio institucional, o impacto negativo da pandemia nas OSCs foi enorme. A experiência de 2020 tornou evidente a necessidade de maior suporte institucional às organizações apoiadas, o que pode ser desenvolvido e aprimorado de 2021 em diante.

- **Acompanhamento e avaliação de resultados**

A emergência aprofundou o debate sobre como os resultados de *grantmaking* são vistos pelos doadores para além do contexto de crise. Acompanhar e avaliar a parceria em *grantmaking* buscando o ponto de equilíbrio entre menos controle e mais confiança continua sendo um desafio, assim como lançar outro olhar para os resultados do setor social, já que são mais complexos de serem mensurados do que os resultados de um negócio e mais observáveis no médio e longo prazo. Portanto, as organizações de ISP precisam ter expectativas e metodologias para colher resultados mais alinhadas com os tempos que transformações sociais levam para acontecer.

- **Desenvolvimento do campo da doação e do *grantmaking***

Embora o volume de doações tenha diminuído já em junho de 2020 – o que é compreensível e esperado em situações de desastre –, existe uma percepção generalizada de que “muita gente nova” passou a doar no decurso da pandemia, com uma grande entrada do setor corporativo. A emergência mostrou que há bastante espaço para aprimorar a cultura de doação no Brasil e desenvolver o campo do *grantmaking*, sendo uníssonos o desejo e a expectativa de que essa vontade e disposição para doar permaneçam como legados.

- **Prioridades e caminhos para fortalecer a sociedade civil**

A partir dos aprendizados da emergência, o campo da filantropia e do ISP pode assumir cada vez mais o papel de apoiar as OSCs em sua estruturação e no acesso aos recursos, ampliando o entendimento de que fortalecer a sociedade civil é parte do propósito do ISP.

As doações na pandemia, como mostrado no [capítulo 1](#), foram bastante diversificadas em termos de volume, meio utilizado, perfil de doador e de beneficiário. Neste capítulo, é abordada uma forma específica de doação, o *grantmaking*, aprofundando o debate sobre quais foram as mudanças observadas em suas práticas no decorrer de 2020. Dado que os principais receptores de recursos filantrópicos são as OSCs, o capítulo também discute aspectos mais gerais da relação do ISP com a sociedade civil organizada, incluindo oportunidades e desafios que parecem ter despontado no período emergencial, e como esses aspectos podem informar ou orientar a atuação do setor no pós-pandemia, tendo em vista o desenvolvimento e aprimoramento do *grantmaking* no Brasil.

O QUE É GRANTMAKING?

Grantmaking é um termo em inglês que define uma estratégia de atuação do campo da filantropia e do 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.

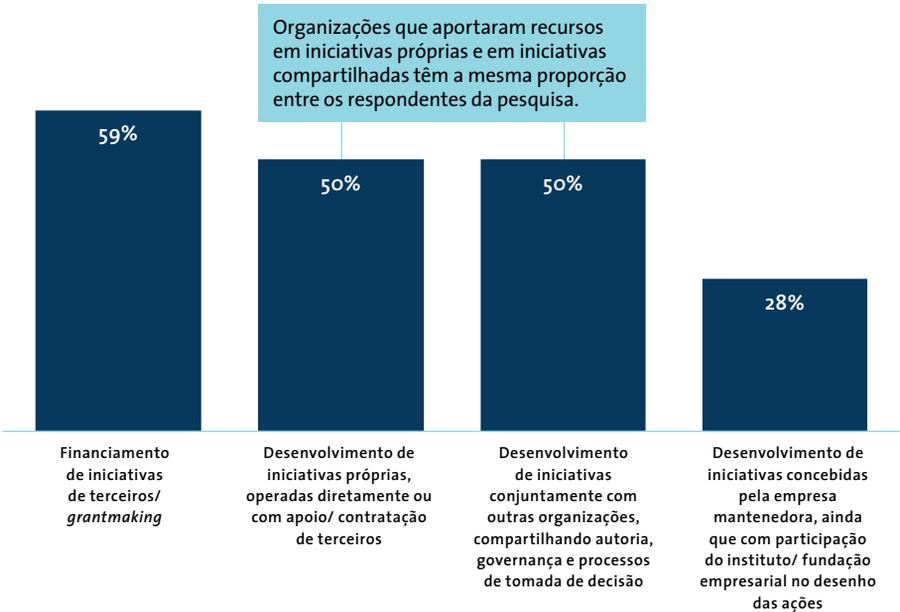
O *grantmaking* é, em geral, associado ao apoio às OSCs, mas pode referir-se ao financiamento de universidades e centros de pesquisa, negócios de impacto social, movimentos, lideranças ou grupos comunitários, museus e centros culturais, equipamentos públicos como escolas e hospitais, órgãos da administração pública e outros possíveis donatários (*grantees*). Tais apoios são realizados por financiadores (*grantmakers*) e podem ser destinados a diversos fins, como iniciativas, projetos ou programas, ações de *advocacy*/ incidência pública, desenvolvimento institucional das organizações, entre outros (GIFE, 2020e).

No campo da filantropia e do ISP brasileiro, tradicionalmente predominam organizações que executam iniciativas próprias. Todavia,

o Censo GIFE 2018 apontou um aumento histórico nos investimentos em projetos/ programas de terceiros, que cresceram de 21% em 2016 para 35% (1,14 bilhão de reais) em 2018 (2019b). Essa informação é reforçada, ainda, pelo aumento de 16% em 2016, para 23% em 2018, na proporção de organizações compreendidas como essencialmente financiadoras – aquelas em que mais de 90% de seu orçamento, excluindo custos administrativos, são direcionados para financiar iniciativas de terceiros (GIFE, 2019b). Ambos os dados parecem indicar um ganho de tração das práticas de *grantmaking* no período, mas, apesar desses avanços, cerca de 40% dos investidores sociais ainda eram essencialmente executores de projetos próprios em 2018, ou seja, destinavam pelo menos 90% de seu orçamento (excluindo custos administrativos) para programas e ações sociais desenvolvidos pela própria organização (GIFE, 2019b).

Contudo, em resposta à emergência de Covid-19 em 2020, as estratégias de atuação prevalentes foram o financiamento de iniciativas de terceiros (59%) e de iniciativas desenvolvidas conjuntamente com outras organizações (50%), segundo a Pesquisa Emergência Covid-19 do GIFE (2021). Os investidores sociais, portanto, focaram menos no desenvolvimento de projetos próprios do que costumam fazer habitualmente, como mostrado na Figura 7.

FIGURA 7 – INICIATIVAS DE ENFRENTAMENTO DA COVID-19, POR FORMA DE OPERAÇÃO (EM %), 2020



Fonte: GIFE, 2021.

Notas: Dados referentes ao total de 76 organizações respondentes da Pesquisa Emergência Covid-19 que atuavam gerindo, mobilizando, direcionando ou aportando recursos financeiros.

Alternativas não somam 100%, pois a resposta permitia múltipla escolha.

A escolha das organizações a serem apoiadas pode ocorrer de diferentes formas e, seguramente, foi impactada pela pandemia. Os editais¹⁴ são uma importante e tradicional ferramenta para selecionar as iniciativas e/ou organizações que recebem recursos, mas alguns investidores sociais reduziram o número ou preferiram adiar editais previstos para 2020 em virtude da emergência, tendo, portanto, desenvolvido outras estratégias para a tomada de decisão. Dos editais previstos e que mantiveram seu lançamento para 2020, muitos foram adaptados para responder à emergência. Por outro lado, novos editais foram criados especificamente para o combate à Covid-19, inclusive por organizações mais executoras de projetos próprios que, durante a pandemia, encontraram nos editais um meio relativamente rápido e assertivo dos recursos chegarem “na ponta”. No primeiro semestre de 2020, o número de editais voltados particularmente ao enfrentamento da Covid-19 – digitalizados e divulgados pela plataforma Prosas –, passava de 120 e somava por volta de 500 milhões de reais. Também se observou um crescimento no número de editais relacionados à saúde nesse período, não tão comuns antes da pandemia (REIS, 2020).

A especificidade do contexto da pandemia fez com que, em muitos casos, as organizações do ISP atuassem com temas que não atuavam e, para conseguirem responder de forma rápida, os investidores sociais passaram a se relacionar com muitas novas organizações. Durante o período, uma parcela dessas novas organizações, ou novos *grantees*, estava relacionada aos editais específicos de combate à crise, enquanto outra parte chegou por diferentes tipos de apoios de caráter emergencial, sendo que muitos tendem a não continuar no pós-pandemia.

Pelo caráter temporário dos financiamentos – e devido ao senso de urgência do momento –, não houve tanto tempo hábil para as organizações de ISP construir um vínculo com a maior parte dos novos donatários. Isso não significa, porém, que o contato seja perdido ou a relação não se mantenha, sobretudo no caso de grupos e organizações que já atuavam nos territórios/ áreas focos dos investidores sociais e/ou quando o processo de acompanhamento desses novos *grantees* tenha sido próximo. É o caso de um instituto empresarial, cujo representante afirmou: “É uma relação de confiança muito grande, um vínculo estabelecido com essas OSCs, independente se é provisório, [se] é finito ou não pelo tempo e recurso destinado, mas é um vínculo”. Ainda, todo o processo ampliou o relacionamento dos investidores sociais com OSCs e outros grupos de perfis mais próximos da base, permitindo alcançar mais pessoas por meio das ações emergenciais, aumentando o espectro de organizações potencialmente parceiras no pós-pandemia.

14 Para aprofundamento no tema sobre mudanças nos editais no período em estudo, ver Aoqui (2020).

Por outro lado, muitos investidores sociais focaram em fortalecer o compromisso com donatários com os quais já tinham elo estabelecido. “Não dava tempo de fazer *due diligence*, de saber se a OSC era auditada, então acho que ficou muito em relações que já existiam, em empreendedores sociais ou pessoas que personificavam alguém de confiança”, explicou uma entrevistada. Alguns investidores sociais também tiveram o cuidado de manter o compromisso financeiro com quem já apoiavam antes da pandemia, a fim de oferecer segurança nesse momento de ansiedade e não comprometer a sustentabilidade econômica dessas organizações, mesmo no caso de projetos que tiveram que ser paralisados. Tanto doar para organizações e líderes que os financiadores já conheciam e confiavam, como honrar os compromissos de financiamento que estavam em curso antes da pandemia também fazem parte dos achados do relatório da Exponent Philanthropy e PEAK Grantmaking (2020, p. 6-7).

As mudanças na relação entre financiadores e donatários, ao longo de 2020, estão associadas, obviamente, a adaptações de curto prazo devido à necessidade de agilizar processos durante a pandemia, mas, em geral, são aspectos que já vinham sendo pautados há bastante tempo no campo filantrópico em escala global e, mais recentemente, no Brasil¹⁵. Mas, afinal, que adaptações são essas? Em que medida as mudanças observadas foram temporárias ou têm potencial de se tornarem mais presentes na rotina das organizações no médio e no longo prazo? Os itens a seguir trazem práticas e reflexões que dialogam com essas perguntas.

3.1 ÊNFASE NAS NECESSIDADES DOS DONATÁRIOS

Durante a implementação das ações de resposta à pandemia, percebeu-se uma maior comunicação e diálogo entre *grantmakers* e *grantees*. Financiadores se mostraram mais abertos a ouvir e atender às necessidades imediatas das OSCs que estavam na linha de frente, bem como de outros parceiros apoiados, o que resultou em uma maior flexibilidade na execução dos projetos. Conversas de checagem das ações foram constantes no período, com os objetivos de entender quais seriam as melhores estratégias e condutas no enfrentamento da crise, combinar extensão de prazos, aprovar recursos extras, ajustar escopos de projetos, além de realocar recursos entre as rubricas de orçamentos anteriormente aprovados.

¹⁵ O GIFE tem abordado essas temáticas em diferentes espaços de disseminação de conhecimento sobre *grantmaking*, como a Rede Temática de Grantmaking, a plataforma GrantLab (GIFE, 2020e) e a publicação Boas Práticas na Relação entre Financiadores e Donatários (POLAZ, 2020).

A maior disposição para compreender as necessidades dos donatários já era uma tendência que vinha ganhando cada vez mais espaço nas reflexões sobre a ampliação e o aprimoramento da prática do *grantmaking* no Brasil, tendo sido bem avaliada pelos investidores sociais e também relatada pelos representantes de OSCs ouvidos no grupo focal desta pesquisa. Organizações sociais afirmaram que os financiadores se mostraram mais sensíveis para reconhecer a gravidade do momento e a situação extremamente vulnerável em que as próprias OSCs estavam, e houve maior abertura para construir soluções em conjunto e pensar a situação futura, criando uma dinâmica de maior confiança e, por consequência, de uma comunicação mais franca durante a pandemia.

“ O que eu acho que foi muito legal também [foi que] alguns parceiros, algumas organizações que atuam na ponta também [foram] super transparentes no sentido de dizer: ‘Olha, eu já tenho financiamento aqui, mas eu preciso de financiamento para esse pedaço, porque isso eu não estou conseguindo’. E aí, do nosso lado, a gente também conseguiu ter uma flexibilidade maior do que a gente tem normalmente, [facilitando] nosso formulário para conseguir atender os prazos dos parceiros”.

Representante de organização investidora social

“ Já é nossa forma de atuar, que é ouvindo o campo, e a gente foi para eles e falou: ‘O que vocês estão precisando, o que está acontecendo?’. O que eles falaram foi: ‘A gente precisa muito de dinheiro para fazer a roda girar’. Tinham alguns que já tinham conseguido cesta básica, só que não tinham gasolina para ir de barco [nas comunidades ribeirinhas] [...]. Tinham alguns que já tinham distribuído a cesta básica, mas as famílias estavam sem dinheiro para comprar gás, então não tinham como cozinhar. Então a gente deu para eles essa verba que fazia a roda girar”.

Representante de organização investidora social

Uma financiadora, ao refletir sobre o motivo de um de seus projetos com a gestão pública não ter tido o êxito esperado, reconheceu que, na correria, não conseguiu “combinar bem” com o parceiro e que faltou “entender mais o que eles realmente precisam e como funciona, e menos o que a gente acha e o que a gente quer”. De fato, alguns investidores sociais observaram resultados positivos ao se atentar mais às demandas e necessidades dos *grantees* e flexibilizar, no que fosse preciso, para construir juntos

as soluções. Essa prática, que parece ter sido acelerada e mais amplamente adotada durante a pandemia, pode vir a ser mais considerada pelos investidores no pós-2020¹⁶.

“ Acho que o objetivo comum e a urgência nos fizeram virar a chave. O que muda, talvez, [...] nos tira de uma zona de conforto onde a gente tinha metodologias consagradas, com resultados, consolidadas [e nos faz] questionar nossa própria forma de atuação e pensar em melhorias. [...] A gente deixa de pegar uma metodologia social nossa e implantar num município e passa a fazer um processo muito mais colaborativo e integrado com o município, com parceiros executores, [passa a] pensar em outros parceiros que possam colaborar, a olhar para o município, para o que ele demanda, porque [é] a necessidade do município e não [só] olhar para os nossos projetos. Então, acho que isso nos coloca em outro momento. [...] Esse era um movimento que a fundação já vinha fazendo, mas ele se acelera com a pandemia e com essa possibilidade de a gente refletir, sair da operação, de viagem, do campo todo dia, e refletir”.

Representante de organização investidora social

“ Eu não acredito em soluções que não venham construídas pelo grupo dos beneficiários, pelas organizações. Eu tenho dificuldade de acreditar em soluções que eu estudei aqui, que eu [vou pegar] o modelo de Harvard ou o que o [Massachusetts Institute of Technology] MIT soltou no último *frame* de indicadores e [vou chegar] em Paraisópolis e falar: ‘[Nome do líder comunitário], descobri a pólvora!’ Não é assim. Essa pólvora, alinhada com a experiência do [líder comunitário], construída com um terceiro e financiada, pode ter sucesso. A construção coletiva, a quatro mãos, e o monitoramento e a flexibilização de conceitos para chegar nas métricas que a gente precisa, nos resultados, é extremamente importante. Não dá para ser unilateral”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

¹⁶ A prática de ouvir mais os *grantees* foi relatada por 75% dos entrevistados da pesquisa do Center for Effective Philanthropy (CEP), que também enfatizaram que “ouvir” terá um papel mais proeminente em sua prática pós-pandemia (ORENSTEN e BUTEAU, 2020a, p. 9). O CEP publicou uma série de três relatórios (ORENSTEN e BUTEAU, 2020a, 2020b, 2020c) nos Estados Unidos cujos achados se basearam em informações de um *survey* e de entrevistas em profundidade: o *survey* foi enviado a mais de 800 fundações em julho e agosto de 2020, obtendo retorno de 236 delas, 170 das quais assinaram o *pledge* (documento de compromisso da filantropia durante a Covid-19 lançado no site da Council on Foundations). Além disso, 41 fundações que assinaram o *pledge* também participaram de entrevistas em profundidade.

3.2 APOIOS NÃO FINANCEIROS E CONSTRUÇÃO DE INFRAESTRUTURA DIGITAL

Ao longo da emergência, o estreitamento da relação entre financiadores e donatários – com escuta ativa das necessidades imediatas –, parece ter criado condições mais propícias para apoios não financeiros que visam contribuir para o desenvolvimento das capacidades dos *grantees* e para maior eficiência nos resultados da parceria. Em geral, apoios não financeiros, que incluem contribuições na comunicação, conexões de rede, formação, assessoria técnica, entre outros, estão ligados a um papel mais amplo do financiador na relação com os *grantees*.

“ No que se refere à agenda humanitária dessas parcerias que a gente estabeleceu, a gente tinha um processo de monitoramento muito intenso [...]. Não era só um repasse de recursos, nossa premissa era: queremos chegar nessa instituição com capilaridade, mas a gente vai dar um apoio técnico para ela conseguir também fazer o que precisa ser feito. Então, nosso monitoramento tinha uma assessoria técnica muito intensa, o que contribui muito para a lisura do processo e para a geração de confiança entre os parceiros. Acho que isso foi bem bacana. A gente quer, com essa experiência, preservar isso, aprimorar e dar continuidade a esse tipo de parceria, que não é só uma transferência de recurso, é uma transferência de recurso com solidariedade, mas também com assessoria técnica ”.

Representante de organização investidora social

As medidas de distanciamento social e a precariedade de acesso à internet em diversas regiões do Brasil expuseram inúmeros desafios de conectividade com donatários e parceiros “da ponta”. Enquanto a prestação de contas *online*, com envio de documentação e fotos, se intensificou durante a pandemia, foram dezenas de queixas por parte dos investidores sociais sobre as dificuldades em conseguir fazer uma chamada e se comunicar com *grantees* pela internet, embora haja relatos de que o WhatsApp funcionou bem em algumas regiões, permitindo, inclusive, manter o engajamento por meio de grupos criados nessa ferramenta. As OSCs, por sua vez, também se atentaram para a necessidade de transpor práticas para o universo virtual, uma vez que 60% das organizações sociais respondentes do estudo de Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras apontaram como necessidade básica aprimorar a capacidade de captação de recursos no ambiente virtual/remoto (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 23). Além de dificuldades técnicas e da necessidade de ampliação do uso do ambiente virtual, o tema

da exclusão digital veio fortemente à tona no período da pandemia, como evidenciaram os desafios de muitas famílias, por exemplo, em acessar/ utilizar cartões digitais para alimentação.

Assim, para que as práticas de *grantmaking* possam ser mais efetivas, surge a necessidade de o campo filantrópico investir em tecnologia e na construção de uma infraestrutura digital para todo o setor, dando suporte ao desenvolvimento de capacidades digitais das próprias equipes, acelerando a curva de aprendizagem, mas também apoiando as OSCs a incorporar práticas, habilidades e ferramentas e a desenvolver essas capacidades de maneira segura e eficiente (TECHNOLOGY ASSOCIATION OF GRANTMAKERS et al., 2020; BERNHOLZ, 2020). Dessa forma, o financiamento e o aprimoramento da transformação digital do setor devem estar a serviço de mudanças sociais relevantes e duradouras, contribuindo para construir sociedades digitais democráticas e humanas que sejam habilitadas para a tecnologia e não lideradas por ela (BELLEGY, 2021).

Os depoimentos a seguir assinalam os benefícios e as oportunidades que os investidores sociais estavam observando nessa área a partir da experiência da pandemia.

“ Para nossa surpresa, [a adequação dos projetos para o atendimento *online*] impactou muito mais os beneficiários [...]. A gente articulou para eles poderem ter internet, recurso para conexão... Eu tenho o maior orgulho de dizer que foi uma experiência riquíssima e que a gente conseguiu resolver naquele período o que eles precisavam”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

“ Por exemplo, a gente atua [...] no meio da floresta Amazônica, em [...] é uma cidade maior, mas também tem muitos desafios. Já em [outra cidade], as pessoas já têm um acesso um pouco mais fácil à tecnologia e também uma facilidade um pouco maior. Então a gente está tendo que capacitar as pessoas para poderem acessar. E eu acho que isso é uma tendência mesmo. A gente faz muitas coisas presenciais, mas eu acho que isso vai facilitar alguns processos e também o acesso a muitos conteúdos, coisas que sempre foram preocupações nossas de como fazer chegar até lá. Eu acho que, se a gente se fortalecer nisso, também pode ser uma grande oportunidade”.

Representante de organização investidora social

3.3 DESBUROCRATIZAÇÃO

A desburocratização dos processos de *grantmaking*, pauta há bastante tempo colocada no campo do ISP, ganhou espaço durante a pandemia e deixou de ser discurso para se tornar prática em tempo recorde, segundo a percepção da maioria dos investidores sociais, e também observada em nível global (DALBERG, 2020; ORENSTEN e BUTEAU, 2020a, 2020c; EXPONENT PHILANTHROPY e PEAK GRANTMAKING, 2020). No período, como o foco recaiu na resolução rápida de problemas, algumas organizações investidoras desenvolveram instrumentos jurídicos mais simples, flexibilizaram processos e protocolos, agilizaram as aprovações internas e o repasse de *grants*, aumentaram o prazo para prestação de contas, diminuíram o rigor técnico no monitoramento, deram maior liberdade para realocação de recursos nas rubricas orçamentárias etc. Notadamente, para que as ações pudessem ser mais céleres, as relações entre financiadores e *grantees* dependeram de menor controle e, por consequência, de maior confiança.

“ Todo mundo teve que dar um voto de confiança pela velocidade que a coisa tinha que acontecer, eu acho que o *grantmaking* saiu mais rápido do que ele tradicionalmente sai – e o mais rápido é porque se confiou mais. E eu acho que isso é positivo ”.

Representante de organização investidora social

Com a flexibilização das exigências técnicas e burocráticas, somada ao esforço para que as doações chegassem com agilidade aos mais necessitados, a percepção dos investidores é que grupos, coletivos, movimentos e OSCs menos estruturados tiveram mais acesso aos recursos do que de costume. A partir da pandemia, algumas iniciativas e movimentos embrionários conseguiram mobilizar um montante significativo de recursos, ganhando mais força e visibilidade. Além disso, líderes comunitários também foram catalisadores de doações, fator que levou muitos investidores sociais a constatarem que “as coisas chegam” quando a comunidade tem figuras de liderança, e que líderes resilientes tornam as comunidades mais resilientes.

Os representantes de OSCs ouvidos nesta pesquisa também reconheceram maior maleabilidade dos procedimentos burocráticos das organizações de ISP ao longo da pandemia, porém foram numerosos os relatos sobre financiadores excessivamente burocráticos, “que empacaram o trabalho” com demandas exorbitantes para liberarem recursos e algumas exigências que pareciam estar em descompasso com o contexto emergencial.

“ Teve um grande instituto [...], eles são muito parceiros da gente [...], que resolveu ajudar a gente na questão do vale-alimentação. Mas aí, quando chegou na burocracia do instituto, a gente demorou quase dois meses para disponibilizar o cartão, porque acusava problema de CEP no endereço das pessoas. Agora, dentro da favela, é travessa isso, viela aquilo, não tem CEP! [...] Foram quase dois meses porque a gente não conseguia vencer a burocracia interna com relação ao sistema que eles têm, que tem que estar tudo zeradinho: CEP, CPF – também deram alguns problemas de CPF...”

Representante de OSC

Ainda que alguns grupos não constituídos juridicamente tenham ganhado força, tanto investidores sociais como representantes de OSCs avaliam que as organizações mais estruturadas foram as que, de fato, capitalizaram as doações. O estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras também identificou esse fenômeno, uma vez que foram mais fortalecidas as organizações com maiores orçamentos em 2019 (particularmente as de orçamento acima de 3 milhões de reais) do que as de menor ou sem previsão orçamentária (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 7). As organizações Central Única de Favelas (CUFA), Gerando Falcões e Redes da Maré e os grupos organizados de Paraisópolis, em São Paulo/SP, cujas lideranças¹⁷ e ações de resposta à pandemia nos territórios foram repetidamente mencionadas como exemplos positivos pelos investidores sociais, contaram com amplo reconhecimento e divulgação midiática, o que serviu para retroalimentar o fluxo de doações para elas. Ressalta-se, aqui, o papel e a importância que os veículos de imprensa tiveram em dar visibilidade às iniciativas da sociedade civil organizada durante o primeiro ano da pandemia.

Em geral, investidores justificam a preferência por OSCs maiores pelo fato de elas conhecerem “o caminho das pedras” para captar e gerir doações, terem capacidade institucional de gestão e comprovar entrega de resultados e serem mais estruturadas para atender aos critérios de *compliance* do financiador. Nas entrevistas, alguns investidores inclusive utilizaram expressões como “medo de desvios”, “proteger as marcas” que estavam doando, “fiscalizar” as OSCs, necessidade de “certificar-se” que os recursos chegarão ao seu destino. Uma investidora, por exemplo, chegou a doar para comunidades tradicionais, desde que já fossem cadastradas no conselho de assistência social do estado, isto é, já tivessem passado por algum “filtro”.

¹⁷ Celso Athayde (CUFA), Eduardo Lyra (Gerando Falcões) e Gilson Rodrigues (de Paraisópolis) foram as lideranças mais enfatizadas pelos investidores sociais durante as entrevistas e também reconhecidos por prêmios e menções de diversas naturezas pelos veículos de imprensa ao longo da pandemia.

Como se vê, os motivos estão associados não apenas à capacidade de atender a critérios burocráticos, mas também se relacionam, em maior ou menor grau, a buscar alguma comprovação da idoneidade das organizações.

“ Eu senti dois movimentos [na pandemia]: pessoas que doaram e confiam na metodologia e confiam na seriedade do nosso projeto, e também outras fundações que nos deram o triplo de trabalho para a gente poder entregar um cartão que está dando 100 reais por mês para uma família, sabe?”.

Representante de OSC

“ O instituto é burocrático ou ele desconfia?”.

Representante de OSC

A existência de riscos jurídicos ao financiador quando há menor controle dos processos – tema que levanta debates no âmbito das reflexões sobre *grantmaking* participativo¹⁸ – é um dos motivos que levou alguns investidores sociais a manter os procedimentos burocráticos e a análise rígida de documentação, inclusive com atenção redobrada devido ao contexto. No entanto, mesmo no caso de OSCs estruturadas e com histórico positivo de atuação – como as ouvidas nesta pesquisa –, os custos da burocracia continuam sendo demasiado elevados. Há desgastes emocionais para negociar demandas com financiadores e se submeter a exigências que requerem tempo e parecem exageradas, receando que os recursos não sejam aprovados. Assim, a despeito da maior abertura e comunicação entre financiadores e donatários observada em 2020, ainda apareceram desafios para atender as necessidades das organizações sociais no momento de emergência e alguns representantes de OSCs não se sentiram confortáveis para discutir esses aspectos com financiadores, nem mesmo quando se tratava de apoiadores próximos e de longa data.

Por outro lado, as equipes dos institutos, fundações e empresas do ISP também não conseguem atender à demanda de tantas OSCs que precisam de financiamento e, por isso, continuam as negociações e estabelecem parcerias com aquelas que se enquadram em suas exigências, como revela a fala em tom de frustração e desabafo de um investidor social.

¹⁸ “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, 2020b). 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” (POLAZ, 2020, p. 2).

“ Se você [o *grantee*] consegue fazer dessa forma e a gente está autorizado a fazer, beleza, a gente trabalha junto. Se você não consegue, o que eu posso fazer? Será que dá para eu me adaptar um pouco para sua necessidade? Se der, a gente ainda faz esse esforço; se não der, a gente termina a negociação e parte para uma outra. O estoque de instituições que estão precisando é muito maior do que aquele que a gente consegue atender, então, se a gente não consegue trabalhar com uma, tem outra na fila. É chato dizer isso, parece que eu estou trabalhando de uma forma mecânica, não é que seja isso, mas é que é tanta gente precisando de tanta coisa que a gente não consegue abraçar todo mundo ”.

Representante de organização investidora social

“ A ONG [organização não-governamental], com todo o pejorativo que vem carregado, precisa prestar muito mais contas do que uma empresa. A gente presta muito mais contas do que uma empresa do ponto de vista de transparência, de bater CPF com o Cadastro Nacional, então é pensar um pouco: a burocracia está a serviço do quê? Na medida em que a gente já passou por milhões de filtros em vários lugares, eu acho que a credibilidade poderia estar em primeiro lugar. Claro, concordo 100% que você não dá dinheiro para qualquer um sem saber – e nem a gente recebe de qualquer um, esse é o ponto que a gente também aprendeu: a gente não recebe qualquer coisa, porque a gente não merece qualquer coisa ”.

Representante de OSC

Como contraponto, alguns investidores sociais que flexibilizaram os protocolos burocráticos para viabilizar as doações reconheceram ter assumido riscos jurídicos internos, inclusive realizando procedimentos que “nunca teriam feito” se não fosse a pandemia, como, dentre outros, repassar recursos para organizações sem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Foi um período em que investidores e OSCs puderam testar novas estratégias e formas de fazer, inclusive inovando em vários aspectos burocráticos, o que foi avaliado como muito positivo pelos atores do campo. Embora ainda não consigam prever as implicações futuras desses experimentos, há o desejo de que permaneçam como legados.

Em suma, alguns investidores sociais, que já vinham realizando uma reflexão mais profunda sobre maior flexibilidade, autonomia e confiança na relação com os *grantees*, na pandemia se viram avançando ainda mais nessa direção e assumindo um papel de agente promotor do fortalecimento das organizações e de mitigador dos efeitos perversos que a crise poderia ter também na

já frágil sustentabilidade das OSCs. Todavia, a maior parcela dos investidores sociais estava em um estágio mais inicial no que diz respeito a repensar a relação com as OSCs, incluindo novos doadores que, antes da pandemia, faziam doações muito pontuais e, em poucos meses, estavam doando volumes consideráveis de recursos. O fato é que, na emergência, parece que todos deram alguns passos adiante a partir do ponto onde estavam em 2019, em termos de reflexão e ação, avançando nas suas práticas de doação e *grantmaking* ao longo de 2020.

“ Eu gostaria muito que [a desburocratização] viesse para ficar, mas eu não posso dizer isso agora, porque a gente ainda está no processo de fazer isso. Eu quero ver daqui a dois, três anos, quando a gente tiver uma auditoria que vai analisar as nossas contas [...], quando eles virem lá na frente – olhando para trás o que a gente fez hoje – se estava tudo OK e se teve sucesso nessa prestação de contas. Eu acredito que sim, mas lá na frente eu não sei como é que vai ser a visão deles ”.

Representante de organização investidora social

“ Temos muito aprendizado agora para tirar de tudo isso. Como o nosso recurso não é um recurso que precisa dar lucro, não é um recurso que precisa dar retorno [financeiro] de investimento, você pode testar. Eu acho que a pandemia foi usada por muitas organizações, fundações, institutos etc., para testar coisas, desburocratizar processos, abrir para novos *players*, confiar. Isso eu espero que não se perca ”.

Representante de organização investidora social

“ A partir do momento que você aposta em uma forma mais flexível e autônoma da organização, você tem menos controle e você tem que abrir mão de algumas coisas. Eu acho que é isso: abre mão do controle e assume alguns riscos. Na nossa experiência de monitoramento, [essa situação] vai dando outros resultados que a gente já está acompanhando, que são muito mais eficientes e potentes do que quando a gente fica ali no controle e parece que não consegue olhar de outras formas. Se você dá essa autonomia e essa flexibilidade, por exemplo, na utilização do recurso, não necessariamente o que vem de resposta é só aquilo que a gente estava esperando dentro da nossa visão – e a nossa visão é enquadrada. Se dou um recurso para aquilo, é aquilo que eu espero, então fica mais fácil e menos arriscado. Por outro lado, perde totalmente a grandeza das possibilidades de resultados que poderiam ter ”.

Representante de organização investidora social

3.4 FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Como apresentado, ao longo da pandemia houve maior flexibilidade de algumas organizações investidoras, que doaram recursos com menor rigidez de rubrica de aplicação e deram mais autonomia para as OSCs. Houve também investidores que, conscientes da fragilidade das OSCs, decidiram focar parte dos seus recursos para o apoio institucional¹⁹ a essas organizações e a outros grupos, como pequenos empreendedores, por exemplo. Em ambos os casos, que muitas vezes na prática são sobrepostos, cabe ressaltar que esse não é o padrão de atuação histórica do setor e não o foi mesmo durante a pandemia.

“ Eu vi bastante *grantmaker* apoiando fortalecimento institucional, seja de organizações, seja de coletivos para que eles virem organizações. Eu acho que esse é o caminho. Quando você fortalece institucionalmente essas iniciativas, sejam elas formais do ponto de vista jurídico ou não, você fortalece o campo. Eu acho que o caminho é [...] dar os meios para as organizações e as iniciativas trabalharem um pouco menos apegado a limites, por exemplo, para *overhead*. O que eu espero que tudo isso tenha mostrado é que, sem pessoas, sem uma internet, sem um aluguel, os projetos não se realizam por mágica ali na ponta. É algo que o setor já vem há muitos anos tentando ultrapassar – quase um obstáculo que está dado – e que eu acho que agora os *grantmakers* conseguem vislumbrar um pouco melhor isso”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

Contudo, a atenção para o apoio institucional era um movimento que já vinha ganhando espaço no campo da filantropia e do ISP. Dados do Censo GIFE 2018 apontam que, entre 2016 e 2018, aumentou a porcentagem de investidores sociais que afirmou apoiar institucionalmente as OSCs, passando de 24% para 30% do total de respondentes, um crescimento alavancado, sobretudo, por institutos e fundações familiares (GIFE, 2019b, p. 42).

¹⁹ O campo de *grantmaking* no Brasil ainda está em fase de desenvolvimento e há debates sobre definições de práticas relacionadas a ele e, à medida que se torna mais complexo em termos de diversidade de práticas, passa a demandar ainda mais reflexões conceituais. Quanto aos recursos para apoio institucional, pode-se vislumbrar principalmente dois tipos: 1) recursos provenientes de uma porcentagem pré-acordada de recursos livres que está vinculada ao orçamento total destinado a uma iniciativa finalística específica – os recursos livres podem ser utilizados no pagamento de despesas operacionais e administrativas da organização, como, por exemplo, salários da equipe, aluguel e outros custos de infraestrutura, financiando o conjunto de atividades e, assim, a missão da instituição como um todo; 2) mais raras, estão as doações dirigidas a projetos de fortalecimento institucional, como recursos para projetos vinculados a captação de recursos, planejamento estratégico, gestão de pessoas, comunicação e fortalecimento de marca, entre outras necessidades institucionais. Assim, os recursos de fortalecimento institucional podem ser dirigidos ou não, não se tratando, necessariamente, de recursos livres ou irrestritos. Ressalta-se, porém, que, tanto no caso da pandemia quanto na atuação regular do setor, faltam ambos os recursos: os livres/ irrestritos e os dirigidos a projetos de apoio institucional.

Também se ampliou o entendimento de que fortalecer a sociedade civil é parte da finalidade do ISP (p. 56). Além disso, tem aumentado a produção de conteúdo em português sobre o tema²⁰.

No decorrer da emergência, ainda que alguns investidores sociais, que já vinham nesse trilho e que não são a maioria do setor, tenham aumentado recursos que podem ser classificados como apoio institucional, o impacto da pandemia nas OSCs foi enorme. Além disso, a situação emergencial que se configurou nos primeiros meses gerou uma grande ansiedade em todos, também nos investidores, para verem o resultado chegando na ponta e quererem mostrar que sua doação estava contribuindo com ações de maior visibilidade, inclusive midiática, o que foi outro aspecto que se colocou como um entrave na direção de mais apoio institucional. Por isso, a percepção das OSCs – mesmo entre as que receberam montantes significativos de doações para implementarem ações de resposta à pandemia – aponta que a necessidade de recursos para apoio institucional ficou ainda mais crítica. De fato, o estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras revelou que, embora 87% delas estivessem realizando ações de enfrentamento à Covid-19, 73% das OSCs respondentes relataram a redução da captação de recursos como impacto negativo da pandemia (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 6); outros levantamentos nacionais e internacionais realizados no período chegaram a resultados similares. Esses dados mostram que, apesar do recorde de doações mobilizadas, os recursos passaram pelas organizações, mas, em geral, não permaneceram nelas para seu próprio fortalecimento, tendo sido direcionados para as ações finalísticas.

As OSCs ouvidas para esta publicação receberam e mobilizaram recursos de investidores sociais para desenvolver iniciativas emergenciais de combate à Covid-19, mas seus representantes disseram que a imensa parcela desses recursos foi destinada apenas para as ações finalísticas, e praticamente nada permaneceu nas organizações para os custos operacionais. As exceções foram alguns poucos financiadores, cujos avais para uso de recursos flexíveis para apoio institucional causaram até surpresa nas OSCs.

Não foram apenas as OSCs que relataram tal situação. Plataformas de financiamento coletivo, ou mesmo gestores de fundos emergenciais criados para o combate à pandemia, por exemplo, também encontraram resistência dos doadores em pagar taxas referentes a despesas de funcionamento desse tipo de intermediário, mesmo quando flexibilizadas e/ ou reduzidas. As principais hipóteses levantadas por eles é que investidores sociais desconfiam do processo ou estariam assumindo que quem “faz o bem” não precisa de pagamento. Por outro lado, as OSCs apontaram que financiadores

²⁰ Para aprofundamento no tema, ver Synergos (2020) e GIFE (2020f).

internacionais estavam mais dispostos a bancar os custos operacionais e a apoiar as organizações institucionalmente durante a pandemia do que a maior parte dos financiadores brasileiros.

“ Os parceiros foram muito importantes, eles fizeram uma coisa que é muito diferente em todo o processo: eles conseguiram agir rápido [...]. Então a gente conseguiu mobilizar recursos rapidamente para poder atender essa necessidade das pessoas. Mas, ao mesmo tempo, era um olhar que ia completamente para a ponta – que eu não estou dizendo que não é importante, que não é fundamental –, mas aí entra o olhar também para as organizações, porque, por exemplo, a partir do momento que a Covid veio, que fragilizou muito o público que a gente atendia, a gente também foi completamente afetado, daí a gente também teve que reduzir equipe, que abrir mão de uma série de coisas que a organização tinha, porque não tinha como pagar. [...] Como é que eu mantenho as coisas funcionando? Porque se eu não pagar energia, se eu não pagar o aluguel, eu vou ser despejada ”.

Representante de OSC

“ Em sua maioria, foram financiadores que [queriam que os recursos fossem direcionados] para alimentação, material de higiene e limpeza e ponto final. E aí não ficava nada, nenhum tipo de ajuda de custo administrativo, institucional para a [nossa] organização [...]. Nós redobramos, triplicamos o trabalho, foi muito cansativo. A gente saía da instituição à noite para poder dar conta de tanta coisa. Então, durante a pandemia, ao invés de diminuir, na verdade aumentou muito mais as horas de trabalho e os esforços que a gente tinha que dedicar para dar conta dessas entregas, de ir atrás dos fornecedores, de fazer tudo isso. E sem receber nada da maioria dos financiadores para isso ”.

Representante de OSC

O debate sobre fortalecimento institucional está essencialmente conectado com a importância das OSCs e seu papel em gerar bem público. Como visto no início deste capítulo, o campo filantrópico brasileiro está estruturado mais como executor de projetos próprios do que financiador de organizações e programas já existentes. O que a pandemia e outras crises têm atestado, contudo, é que são as OSCs de base e os grupos comunitários que, antes de qualquer governo ou ISP, mobilizam-se para atender as demandas nos territórios e as populações mais vulneráveis, mesmo com dificuldades financeiras e desafios circunstanciais, como a redução de equipes durante a pandemia.

“ Uma das grandes dificuldades que eu estou vendo nesse período todo é que surgiu muita grana para as emergências, mas as instituições estão quebrando. Uma fundação me mandou 315 mil reais, mas eu tenho que comprar e apresentar notas fiscais de 315 mil reais de alimentos. E quem paga a operação de entregar esses alimentos? Quem paga para a nossa instituição continuar viva? [...] Nós tivemos três grandes doadores institucionais que nos destinaram dinheiro, mas 100% do dinheiro tinha que ser revertido para a fome, a gente não podia ficar com 1% do dinheiro para custear a operação de zerar essa fome, de amenizar essa fome. Essa sensibilidade de entender que as instituições têm custos para fazer essa operação, na minha opinião, ela não está existindo por parte das instituições [financiadoras], eles estão enxergando apenas a ponta. Só que sem nós aqui no meio, essa entrega não vai aparecer, essa entrega não vai funcionar. [...] Se a gente não conseguir ficar vivo, se eu não conseguir pagar meus funcionários, se eu não conseguir pagar a operação, eu não vou poder ser um parceiro para viabilizar essa filantropia que essa fundação, que essa instituição está querendo fazer. [...] O que acabou segurando um pouco da nossa necessidade nesse momento foram as doações de pessoas físicas que chegaram, pequenas doações de muita gente. Mas os grandes doadores não tiveram sensibilidade para entender que as instituições do terceiro setor têm custos para se manter vivas ”.

Representante de OSC

“ Eu também queria pontuar que as organizações de fora do Brasil, [...] foram mais sensíveis não só para olhar para a ponta, mas também olhar para as organizações, porque por mais que a gente tenha já anos no setor social, por mais organizado, por mais sistematizado que a gente tenha o processo, a gente é muito frágil, muitas organizações foram praticamente arrasadas por essa pandemia ”.

Representante de OSC

Ainda que existam recursos abundantes, como no caso da Covid-19, se não houver lideranças, organizações e grupos fortalecidos, detentores de conhecimento profundo dos territórios e de suas reais necessidades, os recursos não chegam a quem mais precisa. Investidores sociais, governos e OSCs são, assim, partes complementares de uma mesma engrenagem em que uma depende e precisa da outra para funcionar.



IMPORTÂNCIA DAS OSCs NA LINHA DE FRENTE DAS AÇÕES EMERGENCIAIS

A possibilidade de adoção do *home office* não foi acessível para uma grande parte da população brasileira no período em estudo. Assim, a relevância da atuação das OSCs nos territórios teve implicações práticas evidentes no contexto de restrição de mobilidade e isolamento social. Durante a pesquisa para este livro, chamou a atenção a adoção do trabalho remoto por todas as equipes de ISP entrevistadas, enquanto as OSCs que trabalharam na linha de frente para distribuição de alimentos e outros materiais de primeira necessidade atuaram presencialmente. Não por acaso, houve diversos relatos de membros de equipes de OSCs que contraíram Covid-19 durante 2020, ao passo que foram mais raras as menções à contaminação pelo novo coronavírus nas equipes do ISP.

“ Se as milhares de instituições do terceiro setor que existem quebrarem, as pessoas na ponta não vão ter quem faça esse trabalho. Os grandes doadores não vão vir aqui na favela fazer a entrega. Eles precisam da gente que está aqui. Só que se a gente deixar de existir, nem o governo vai fazer e nem as instituições privadas”.

Representante de OSC

Como visto antes, a maior parte dos recursos para iniciativas de enfrentamento da pandemia acabou sendo direcionada para OSCs percebidas como confiáveis e de maior orçamento anual, que puderam absorver as demandas extras dentro de uma estrutura que já tinha financiamento assegurado. Se mesmo essas OSCs se depararam com resistência dos doadores em pagar suas despesas operacionais, a queda de recursos teve efeitos devastadores na maioria das organizações menos estruturadas, coletivos e redes não formalizadas. De acordo com falas de representantes de OSCs, como os

recursos captados eram direcionados quase em sua totalidade para as ações finalísticas, coletivos e redes que atuaram na linha de frente de distribuição de alimentos e produtos de higiene e limpeza se enfraqueceram ao ponto de seus próprios colaboradores – líderes sociais comunitários, professores etc. –, verem-se na necessidade de recorrer a cestas básicas e *tickets* de alimentação.

O tema da mortalidade das OSCs ou “extinção em massa” de *grantees* (DALBERG, 2020, p. 5) em 2020 apareceu como grande preocupação dos envolvidos no terceiro setor, sejam investidores sociais, OSCs ou consultores, principalmente em um cenário de crise econômica e social que tende a se exacerbar. E não sem motivo: em maio de 2020, 46% das OSCs respondentes do estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras afirmaram ter orçamento disponível para operar por, no máximo, mais três meses, enquanto somente 9% apontaram conseguir antever disponibilidade orçamentária para mais de 12 meses de operação (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 18).

Ora, se no período observou-se maior valorização das OSCs pelo campo do ISP e preocupação quanto à sustentabilidade econômica dessas organizações – e um movimento crescente pela necessidade de apoio institucional –, então como o discurso pode ser traduzido em prática? Como fazer com que os recursos filantrópicos também estejam a serviço do fortalecimento institucional das OSCs?

Investidores sociais que já vinham trabalhando na lógica de aumentar os recursos flexíveis para suporte institucional e para autonomia financeira das organizações afirmaram que, na pandemia, isso deu as bases e otimizou a resposta quase que imediata e efetiva nos territórios em que atuavam, confirmando a importância dessas estratégias e de que “estavam no caminho certo” quanto à sua relação com os *grantees*. A seguir, seguem análises de duas organizações investidoras sociais que, há anos, têm programas estruturados de apoio ao fortalecimento institucional de OSCs e advogam pela causa no campo da filantropia e do ISP.

“ [O ISP] precisa equilibrar melhor o seu *grantmaking* para projetos que exigem contrapartidas, avaliações de impacto, monitoramento – não estou excluindo isso, acho isso totalmente importante –, mas o que hoje eu vejo é que a sociedade civil organizada precisa mais é de recursos e assessoria para fortalecimento institucional, para continuar existindo e fazendo aquilo que elas sabem fazer. E o ISP precisa apoiar o que elas sabem fazer, o que elas já estão fazendo, o que elas já vinham fazendo e isso ser desdobrado e aprimorado [...]. [As organizações investidoras sociais] deram uma flexibilizada para dar conta da pandemia, mas eu acho que [apenas] flexibilização é insuficiente. Eu acho que a gente precisa de mais intensidade ”.

Representante de organização investidora social

“ As organizações da sociedade civil são basicamente recursos humanos e eu acho que o investimento social privado ainda não entendeu isso. E, sim, é importante! Como é que um financiamento, um apoio, não considera os profissionais da organização muitas vezes? Porque ele só foca no público final ou delimita algumas coisas. A gente trabalha muito com desenvolvimento de crianças e adolescentes e, para qualificar o resultado que chega nelas, é preciso ter organizações fortes, profissionais fortes, qualidade ali no que está acontecendo. Então, quando perguntam para a gente sobre o investimento em formação de equipe, para nós é super-relevante. Agora, ainda tem investidores que acreditam que não é tão prioritário assim, então eu acho que precisa de uma chacoalhada e de uma mudança de cultura na visão do investimento social privado urgente. Porque a gente está falando de pessoas, está falando de serviços e de ação muito nessa lógica. Por que é relevante para minha empresa ter bons profissionais e não para as organizações da sociedade civil que prestam ali um serviço de excelentíssima relevância no território em que elas estão?

Eu gostaria muito que [as adaptações ocorridas no período da pandemia] viessem para ficar, especialmente a relação – não digo horizontal, porque tem uma relação de poder que não tem como a gente falar que não tem –, mas de menos controle. Acho que os investidores precisam sair da lógica do controle dos seus recursos [...]. Quem tem que saber onde aplicar [os recursos] são eles. A gente tem que, óbvio, ter uma corresponsabilidade, olhar resultado, auxiliar nesse processo, inclusive formativo muito grande, mas não de controle e fiscalização. Eu acho que é uma chave que precisa mudar e os investidores precisaram fazer meio que na marra. Mesmo aqueles que são mais das rubricas, do ‘só pode aqui, não pode ali’, nesse contexto acabou, você teve que flexibilizar meio a fórceps. Então, que experiência isso pode trazer para a gente qualificar o investimento das doações e fortalecer a credibilidade dessas organizações? Acho que a gente tem um papel fundamental nisso [...]. Porque eu acho que tem a fragilidade das organizações. É uma sequência de anos nessa lógica de projetos e de captação para o projeto, para a rubrica, que quando a gente dá um recurso flexível e diz que elas têm autonomia do uso, também demora para elas [pensarem] ‘Opa, qual a prioridade minha aqui?’, e quebrar isso é super fundamental ”.

Representante de organização investidora social

3.5 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A pandemia mostrou que é possível fazer a doação chegar mais rápido a quem precisa quando há mais confiança na relação entre financiadores e donatários e redução dos requerimentos burocráticos dos *grantees*. No entanto, com a simplificação de relatórios no período ou até sua dispensa, vale a pergunta sobre como avaliar os resultados das parcerias em um contexto emergencial e que mudanças isso pode trazer para as práticas regulares de avaliação do setor no pós-2020²¹. Por outro lado, alguns investidores sociais mencionaram que, durante a pandemia, foi mais fácil materializar os resultados do *grantmaking* para os conselheiros de seus institutos e fundações do que antes da emergência.

“ Porque são coisas muito práticas. Por exemplo, a gente deu apoio [para uma OSC] para montar tantas enfermarias e aí foram atendidos tantos indígenas e foram evitados tantos óbitos. Isso é muito fácil de entender e isso foi muito poderoso para a gente ir conversar com o nosso conselho ”.

Representante de organização investidora social

Isso parece indicar, entre outros fatores, que as expectativas e as formas de avaliar os resultados do setor social partiam, por vezes, de um olhar ancorado na lógica corporativa.

“ [Eu gostaria] que as instituições do primeiro e do segundo setor contribuíssem, sim, com a melhoria da governança das entidades do terceiro setor, mas conseguissem medir o nosso trabalho por uma régua diferente da do negócio deles. Uma vez eu recebi uma auditoria aqui de um financiador e ele começou a me pedir uma série de relatórios que a gente não tinha na época. Aí ele perguntou: ‘Mas como é que você sabe que está dando certo o que vocês estão fazendo?’, eu falei: ‘Eu vejo o olho da criança: se está brilhando é porque ela está gostando’. Isso não existe no mundo dele. Tem algumas coisas que a gente faz que não são mensuráveis ”.

Representante de OSC

Enquanto a emergência causada pela Covid-19 permitiu trazer resultados mais quantificáveis para as lideranças das organizações de ISP, também aprofundou o debate sobre como os resultados de *grantmaking* são

²¹ Para aprofundamento das reflexões sobre resultados de *grantmaking* em um contexto de crise, ver Dean e Preskill (2020).

vistos pelos doadores para além do contexto de crise. Como acompanhar e avaliar a parceria em *grantmaking* buscando o ponto de equilíbrio entre menos controle e mais confiança? E, ao mesmo tempo, como lançar outro olhar para os resultados do setor social?

Não há respostas fáceis nem consensuais para esses questionamentos. Os resultados no campo social são mais complexos de serem mensurados do que os resultados de um negócio, sendo mais difícil trabalhar com indicadores e instrumentos de avaliação padronizados e que tragam dados e evidências do “que está dando certo”, de forma que acaba ficando sob a responsabilidade das OSCs evidenciarem seus próprios resultados (SYNERGOS, 2020). Todavia, frequentemente, muitas delas não têm estrutura, recurso e/ou conhecimento para isso – com efeito, os resultados da área social são menos visíveis no imediato, com maior impacto positivo no médio e no longo prazo. Assim, a experiência da pandemia trouxe um desafio, bem como um ensejo para que organizações de ISP tenham expectativas e metodologias para colher resultados mais alinhadas com os tempos que as mudanças sistêmicas levam para acontecer.

3.6 DESENVOLVIMENTO DO CAMPO DA DOAÇÃO E DO GRANTMAKING

O *timing* da mobilização inicial foi imprescindível para a arrecadação recorde de recursos durante a pandemia. Passados os primeiros meses, o início de junho de 2020 já apresentou uma queda acentuada no volume de doações: “os R\$ 530 milhões em doações registrados em junho e julho foram praticamente 30% do 1,5 bilhão doado em apenas uma semana durante a pandemia. Em outras palavras, parece que a partir de junho voltamos ao patamar ‘normal’ de doações” (PINHEIRO, 2020). Uma representante de OSC se valeu da imagem de um *bungee jump*, que despenca bruscamente, para explicar como foi a curva de doações durante a pandemia e lamentou: “Em julho já não tinha mais doação”.

Por se tratar de uma emergência, a diminuição no número de doações é compreensível e esperada, uma vez que é o habitual em situações de desastre. De fato, muitos investidores sociais construíram agendas de doações potentes, mas com prazos definidos e recursos limitados desde o começo, até porque não se esperava que a pandemia durasse tanto. Sem embargo, foi unânime a preocupação do campo em relação a 2021 devido ao fim do auxílio emergencial do Estado e à expectativa de aumento do desemprego e da fome, somados ao desequilíbrio entre os recursos disponíveis e a demanda por financiamento de atividades da sociedade civil organizada – demanda que sempre

existiu, mas que foi ampliada pela pandemia. Como já abordado, investidores sociais relataram sobrecarga nos pedidos de doação e certa frustração por não conseguirem atender a todos, mesmo no caso de grandes fundações que contam com orçamentos robustos, o que leva aos questionamentos: O Brasil será mais doador daqui em diante? Haverá mudanças no comportamento do doador? O ISP brasileiro será mais *grantmaker*? Como converter essa onda de solidariedade, generosidade e empatia em cultura de doação?

Uma contribuição imediata após a ocorrência de um desastre certamente ajuda as organizações socorristas e encorajamos seu apoio. No entanto, nossa experiência mostra que as doações diminuem significativamente alguns dias após um desastre, embora a maioria dos esforços de recuperação leve muitos meses ou anos. O CDP [Center for Disaster Philanthropy] trabalha para ampliar a conscientização sobre a importância de financiar esforços de recuperação de médio a longo prazo porque, muito depois que a atenção da mídia vai embora, as comunidades precisam de financiamento contínuo e flexível para reconstruir e superar (CDP, 2020).

A pandemia pode representar um momento de mudanças não apenas na forma como investidores sociais doam, mas também o quanto doam (ORENSTEN e BUTEAU, 2020a). Por haver o entendimento de que 2020 se tratou de um ano atípico e que foram mobilizados recursos extraordinários não previstos pelas organizações, alguns investidores sociais acreditam que a tendência em 2021 pode ser de resgatar a estrutura orçamentária anterior à pandemia para compensação, já que, para dar conta das ações emergenciais, muitas organizações do ISP executaram até junho de 2020 o orçamento que estava previsto para todo o ano e, a partir de então, foram desembolsando recursos extras a cada mês. Uma pequena parte das organizações do ISP afirmou ter chegado ao “limite da doação” ou a ter que decidir se “o cobertor vai cobrir a cabeça ou vai cobrir o pé”, como explicaram alguns entrevistados.

De qualquer maneira, no segundo semestre de 2020, quando indagados se pretendiam ampliar as doações em 2021, a grande maioria dos investidores não sabia responder e/ ou a decisão não estava dentro de sua alçada. A dificuldade de fazer prognósticos para os próximos anos também ficou evidente na pesquisa BISC 2020: enquanto 31% dos respondentes afirmaram ter previsão de aumentar os investimentos sociais nos próximos dois anos (2021-2022), 15% pretendiam manter os investimentos nos valores atuais e 54% não sabiam – não deixa de ser significativo que ninguém declarou que iria reduzir o volume atualmente investido (COMUNITAS, 2021, p. 21).

Quanto à previsão de financiamento de terceiros, entrevistas com alguns institutos e fundações empresariais de perfil essencialmente executor de projetos próprios mostraram que, embora muitos tenham feito aportes de recursos em iniciativas de terceiros no período, o entrevistado ou acreditava que não iria permanecer assim no pós-pandemia ou não sabia dizer.

Além do engajamento e elevado volume de doações dos atores mais tradicionais do ISP brasileiro, também existe uma percepção generalizada de que “muita gente nova” passou a doar no decurso da pandemia, pessoas físicas e jurídicas. Houve uma grande entrada de empresas que, antes da emergência, já costumavam fazer doações esporádicas de dinheiro, alimentos e itens produzidos pela própria companhia, e se envolviam em ações solidárias nas regiões no entorno da empresa. Os novos doadores têm perfis, visões e estratégias diversificadas, assim como suas motivações para doar, que podem ser desde solidariedade e empatia, até mesmo receio de colapso social. Alguns empresários passaram a doar na pandemia por convite de alguma empresa ou conhecido e, nesse processo, podem ter aprofundado seu conhecimento sobre os desafios do Brasil e desenvolvido um certo senso de responsabilidade ou cobrança moral para a ação. Outros podem ter aproveitado o momento de grande visibilidade para doadores para fortalecer a sua marca, por exemplo. E, seguramente, em muitos casos, essas camadas estiveram sobrepostas.

No período, muitas empresas e famílias que estavam mais distantes da filantropia, sobretudo de fora da região Sudeste, doaram para o enfrentamento da Covid-19 e efetivamente passaram a ter mais contato com atores do ISP ao longo da emergência. Isso abriu espaço para uma discussão sobre os diferentes perfis e estágios de conhecimento e maturidade dos institutos, fundações, empresas e famílias em sua trajetória de doação e em que medida isso influi em como doam, levantando questionamentos sobre como trazer esses atores cada vez mais “para a roda”.

Muitos novos atores tinham uma capacidade retida de doação e de engajamento e que parece ter sido liberada na pandemia, o que trouxe à tona uma massa de potenciais doadores que pode ser mobilizada fora de contextos de tragédias – situações em que os brasileiros se sensibilizam e tradicionalmente costumam doar (IDIS, 2016, p. 29). A partir da experiência da pandemia, doações difusas e pontuais podem passar a ser incorporadas em estratégias mais perenes das famílias e/ ou empresas. Índícios disso talvez sejam as percepções sobre ter havido, durante a emergência, um movimento de maior estruturação do setor de responsabilidade social e sustentabilidade corporativos, e muitas empresas e famílias que mostraram interesse e/ ou já estão em processo de desenvolvimento de seus institutos e fundações.

“ Se eu estivesse no mesmo cenário de pandemia, [e chamasse] qualquer outro parceiro que a gente fez parcerias, empresas, [para] falar de desenvolvimento local e que a gente ia atuar com processos de formação para o protagonismo social, ninguém vinha. Mas quando eu falei: ‘Olha, a gente está atuando aqui para uma situação emergencial, porque a gente está num processo de calamidade pública, as pessoas vão ficar desempregadas e a gente vai atuar com doação de cesta básica’, para a pessoa ficou mais claro. Então, de certa forma, é o que chama mesmo o outro, que ainda não está inserido na necessidade, para vir a contribuir. E eu acho que sim, o emergencial foi o ponto de aproximação entre parceiros e ‘vamos lá que a gente tem que fazer junto’ [...]. Agora, como qualificar o pós? Como fazer com que [eles entendam] que o necessário era inicialmente o emergencial, cesta básica, EPI [...] para, agora, uma atuação mais qualificada do investimento social privado?”

Representante de organização investidora social

“ A gente não tem cultura de doação [no nosso estado]. Não tem cultura de investimento social privado. Significa que eu faço um pouquinho e está bom, ou que eu dou o dinheiro e não me comprometo, que é doação mesmo, não pressupõe retorno. [Aqui] a gente tem poucas lideranças que inspiram e essas poucas lideranças viram ícones, como se fossem inalcançáveis. [...] É diferente de São Paulo, por exemplo, que a gente tem uma comunidade de apoio, [...] ou seja, um grupo de pessoas que troca muito entre si e que se apoia mutuamente. Aqui [...] a gente tem que criar isso [...], a gente ainda está num estágio muito inicial, por isso que eu acho que a pandemia vem como um catalisador. Mas tem seus limites: não vai ser a doação em si que vai ser o catalisador; vão ser, talvez, os relacionamentos; vai ser também a confiança dos relacionamentos e, com isso, o aprofundamento do interesse social, o aprofundamento das formas de atuação. Mas a doação em si, ser o catalisador, não”

Representante de organização investidora social

Para mover os ponteiros das transformações sociais e não depender dos mesmos institutos, fundações, empresas e famílias para financiamento – inclusive alguns já sobrecarregados por pedidos, como visto anteriormente –, é importante que mais pessoas e organizações doem e que os formatos que viabilizam doações de forma fácil, confiável e segura sejam aprimorados.

Dados sobre as doações *online* nos Estados Unidos em 2020 mostram um cenário promissor: cresceram 21% em comparação com 2019 e re-

presentaram 13% de tudo o que foi doado em 2020, sendo que aproximadamente 28% delas foram feitas usando dispositivos móveis, como aparelhos celulares (BLACKBAUD INSTITUTE, 2021). O Brasil já dispõe de uma base relativamente estruturada para doações em ambiente virtual, assim como os brasileiros têm engajamento ativo na internet, o que facilita sobremaneira a mobilização de recursos *online*. O ISP pode se valer das tecnologias e caminhos que se desenvolveram na pandemia, como a facilidade de unir via ferramenta digital quem quer doar com quem precisa receber, para alavancar mais recursos e acoplar os novos doadores na engrenagem, fomentando a cultura de doação.

Há opiniões dissonantes no campo da filantropia e do ISP sobre os rumos que a cultura de doação tomará no Brasil. Alguns atores se mostram mais céticos e acreditam que, embora o volume doado em 2020 tenha sido enorme, foi impulsionado pela necessidade imediata da crise e tratado como exceção – então, a tendência pode ser o retorno aos níveis pré-pandêmicos, percepção mais alinhada com as OSCs que participaram do grupo focal. Outros atores pensam que, seguramente, o Brasil subiu um patamar quanto à cultura de doação e que isso constitui um dos grandes legados da pandemia. De qualquer forma, a emergência mostrou que há bastante espaço para ampliar a cultura de doação e as práticas de *grantmaking* no Brasil, sendo uníssonos o desejo e a expectativa de que essa vontade e disposição para doar “não percam o embalo”, cujos desdobramentos ainda estão por ser vistos.

3.7 PRIORIDADES E CAMINHOS PARA FORTALECER AS OSCS

A partir dos pontos abordados ao longo deste capítulo – e indo além deles – há uma série de reflexões sobre possíveis papéis que a filantropia e o ISP podem assumir para que a atuação da sociedade civil organizada no Brasil tenha cada vez mais força, potencializando a sua enorme contribuição para o desenvolvimento do país, seja em momentos de crise aguda²², seja em desafios cotidianos que precisam ser superados. A seguir, é apresentado um resumo dessas reflexões e práticas.

- As OSCs são agentes de fortalecimento da democracia e precisam ser valorizadas como tais. Por isso, é importante que, como sociedade, seja superada a ideia de que elas existem para cobrir as falhas da atuação do poder público.

²² Para saber mais sobre princípios, diretrizes e boas práticas de *grantmaking* em situações de desastres, ver Paton (2012).

- Para ampliar e fortalecer a sua atuação, as OSCs precisam de modelos de sustentabilidade financeira que envolvam o aumento da sua base de apoio – tanto por doações do ISP quanto da sociedade em geral – e que contribuam para aumentar a sua credibilidade, legitimidade e autonomia.
- Em emergências, o volume de arrecadação de alimentos e itens de primeira necessidade costuma ser expressivo, mas é preciso estar atento aos demais custos, como os operacionais e logísticos, essenciais para que as doações cheguem a seu destino.
- É cada vez mais evidente a necessidade de definir uma porcentagem relevante em qualquer doação como recurso livre ou irrestrito, de forma que as OSCs possam utilizá-los para cobrir custos fixos, operacionais, logísticos e outras despesas não previstas.
- Destinar uma parte do recurso doado para ações de fortalecimento institucional das organizações de acordo com a necessidade e o ponto de desenvolvimento do *grantee* surge como uma possibilidade para cobrir uma lacuna latente das OSCs. Alguns exemplos de recursos dirigidos ao fortalecimento institucional das organizações são para: criação ou desenvolvimento de uma área ou de estratégias de captação de recursos; programas de formação em gestão nos mais diversos temas – financeira, de pessoas, técnica; doações para criar estruturas e garantir as ferramentas necessárias para uma atuação mais virtual; investimento em pessoas, planejamento estratégico e ferramentas para avaliação de projetos executados; ações que possam dar maior estabilidade, fortalecer a infraestrutura e diminuir gastos recorrentes, como a aquisição de um imóvel para realizar ações.
- As crises têm mostrado a importância da sociedade civil organizada nos territórios, o que, na pandemia, se comprovou fundamental para que o montante das doações chegasse à ponta. Por isso, é preciso fortalecer organizações comunitárias²³, de base, movimentos sociais, coletivos e grupos sem CNPJ para além do contexto emergencial.
- As OSCs não são apenas intermediárias que executam os recursos ou beneficiárias das iniciativas. O conhecimento e a capacidade criativa dos *grantees* podem ser um ganho enorme no desenho de estratégias de *grantmaking* mais sintonizadas com a realidade local, gerando, assim, maior impacto positivo.

²³ Para saber mais sobre o cenário da filantropia comunitária no Brasil e no contexto internacional, como definição de conceitos, experiências, potencialidades e tendências, ver Hopstein, Amaral e Mascarenhas (2019) e Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS, 2019).

- Investidores sociais com mais experiência, tempo de atuação ou com uma reflexão e consciência mais amadurecida sobre o papel da sociedade civil podem inspirar e contribuir para articular o campo do ISP (e atrair novos doadores), gerando experiência e conhecimento que apontem a importância da confiança e da efetividade das soluções que vêm dos territórios, aproveitando sua capacidade de comunicação para disseminar o papel da ação coletiva protagonizada pela sociedade civil, inclusive junto a governos e a sociedade de forma ampla.
- É preciso um olhar de longo prazo para as estratégias de *grantmaking*, bem como políticas e um plano de atuação, afastando a possibilidade de que o ISP “vire um balcão”, como explicou um entrevistado, onde as OSCs se dispõem a receber doações que não estão atreladas a um objetivo ou missão, mesmo em contextos emergenciais e de crise humanitária, como da pandemia.
- As organizações do ISP precisam avançar no uso de dados e evidências, conhecer os grupos e as OSCs que atuam em dado território, saber o que já alcançaram de resultados, se e como se relacionam com o poder público etc., para, assim, entender melhor as necessidades dos territórios e serem mais efetivas nos resultados do *grantmaking*. Organizações de ISP que já trabalhavam com base em evidências relataram que se sentiram mais preparadas para agir de maneira eficaz no combate à pandemia. Ainda, os investidores devem apoiar os *grantees* a também atuar com evidências.
- Ampliar e atualizar o conhecimento da causa, agenda ou território que se apoia e incorporar ferramentas que contribuam para um olhar mais sistêmico é o caminho para poder compreender melhor o contexto de atuação e agir de forma mais integrada e coordenada com todos os atores envolvidos na busca de soluções para um desafio determinado.
- Além de promover a colaboração entre as OSCs, o ISP pode apoiá-las para que atuem mais em rede com outros setores (público e privado), combinando conhecimentos.
- O ISP precisa atentar-se para a possibilidade de descentralizar doações, visto que as desigualdades regionais no Brasil são enormes e há OSCs precisando de financiamento em todas as regiões do país.
- É fundamental colher os resultados das ações emergenciais e construir os aprendizados desse período com as OSCs. A partir da avaliação conjunta dos resultados é que se deve analisar o que será incorporado ou não pela organização investidora.

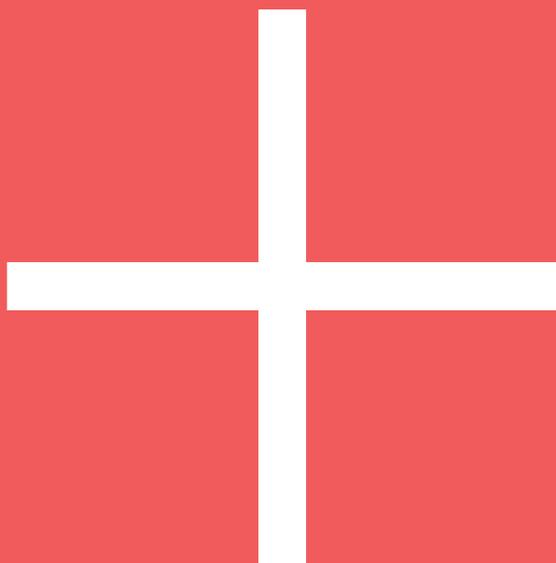
- Como o ISP é detentor de recursos financeiros potentes e como dinheiro é poder, é preciso zelo para que esse poder não desvirtue a vocação institucional das OSCs, pois, por vezes, precisam reconfigurar suas *expertises* exclusivamente para receber determinados recursos e se ajustar às demandas do financiador. De maneira geral, é importante construir relações entre financiadores e *grantees* mais horizontais e menos hierárquicas, mais baseadas em confiança, para que, de fato, o poder sobre a alocação de recursos esteja nas mãos dos que são diretamente afetados pelos problemas que os recursos pretendem resolver, como preconizam movimentos como [#ShiftThePower](#), que, em tradução livre, significa “transferir o poder” (GFCF, 2018).

Por fim, para todas as práticas de *grantmaking* abordadas neste capítulo, é necessário sensibilizar as altas lideranças das organizações que fazem ISP, principalmente de institutos e fundações empresariais que, muitas vezes, têm que seguir rígidas regras de *compliance* da empresa mantenedora. Está claro que não é possível atuar como se a pandemia fosse uma constante, porém, a partir dos aprendizados dessa experiência, a filantropia pode assumir mais o papel de apoiar as OSCs em sua estruturação, permitindo tanto que elas cumpram os requisitos internos das organizações do ISP de forma geral, como possam ter acesso aos recursos de fato, o que se torna um ciclo positivo de mais sustentabilidade para sociedade civil organizada.



CAPÍTULO 4

Práticas de colaboração e atuação em rede



A COLABORAÇÃO FOI UM DOS GRANDES DESTAQUES POSITIVOS DA ATUAÇÃO DA FILANTROPIA E DO ISP NA EMERGÊNCIA, TANTO NO QUE DIZ RESPEITO A PRÁTICAS DE FILANTROPIA COLABORATIVA (ENTRE DOADORES/ ATORES DO SETOR) COMO NO QUE SE REFERE A COLABORAÇÃO INTERSETORIAL (COM A SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA, SETOR PRIVADO, ACADEMIA, GESTÃO PÚBLICA, ORGANISMOS BILATERAIS)

PRINCIPAIS DESTAQUES E APRENDIZADOS DA PANDEMIA SOBRE COLABORAÇÃO E ATUAÇÃO EM REDE

• Ganho de agilidade

A pandemia mostrou que atuar em colaboração não precisa ser necessariamente lento e, quando colaborar vira prioridade, todos os processos logram ser mais rápidos.

• Colaboração como estratégia

As organizações do ISP estiveram mais dispostas a sair da sua lógica institucional para se somar aos esforços coletivos. Essa maior abertura das organizações na emergência também aprofundou a compreensão sobre como a complementaridade de conhecimentos, *expertises* e competências é um benefício fundamental da atuação colaborativa.

- **Multiplicidade de parcerias, escalas e arquiteturas colaborativas**

Em 2020, houve profusão de modelos, formatos e arquiteturas colaborativas, dos mais simples aos mais complexos, não apenas pelas inúmeras iniciativas de filantropia colaborativa, mas também pela intensa cooperação com atores e setores diversos. Também houve escalas variadas de grandeza entre as ações colaborativas, das locais até aquelas que se estenderam por todo o território nacional. As OSCs se articularam e atuaram mais colaborativamente entre si na pandemia; já no caso dos investidores sociais, houve uma aceleração de iniciativas de filantropia colaborativa e outros tipos de parcerias que já eram cada vez mais frequentes no setor.

- **Consolidação de parcerias**

Uma rede de parceiros bem consolidada pode responder rapidamente e de modo eficaz assim que acionada, ainda mais em contextos emergenciais da magnitude da Covid-19.

- **Produção de conhecimento coordenada e coletiva**

Os esforços de produção de dados e conhecimento do setor foram rapidamente coordenados para que, em lugar de se sobreporem, pudessem se somar, buscando respostas para orientar a atuação das organizações e descrever o novo cenário.

- **Compartilhamento de protagonismo**

Ainda que tenha havido relatos de situações em que a busca por visibilidade parece ter prevalecido, em geral, questões de autoria e protagonismo dos investidores sociais foram deixadas em segundo plano em 2020, trazendo para o centro da decisão o propósito primário da filantropia.

- **Olhar para transformações sistêmicas**

Ampliou-se o entendimento no setor filantrópico de que a resolução de desafios complexos requer uma visão sistêmica das engrenagens que os causam, possibilitam e/ ou mantêm, bem como uma resposta articulada e conjunta.

A soma de esforços, recursos privados e *expertises* para produção de bem público foi fundamental no período e pode permanecer como legado, ampliando-se de 2021 em diante.

No decorrer de 2020, a união de esforços para o combate à crise gerada pela Covid-19 se estendeu pelo Brasil e pelo mundo, iniciativas de colaboração entre diversos setores da sociedade se multiplicaram. O campo do ISP mostrou o dinamismo do trabalho em rede e sua capacidade vigorosa de somar recursos e competências em resposta à pandemia. O presente capítulo explora esses formatos colaborativos e os diferentes modelos de ação coletiva, identificando iniciativas que surgiram durante a emergência, e busca compreender o que os aprendizados sobre o tema informam a respeito do que pode vir a permanecer no campo para os próximos anos.

A percepção de que a filantropia e o ISP atuaram de forma mais colaborativa durante a crise é muito presente no setor. A pesquisa BISC 2020 captou esse aspecto, constatando que “nenhuma organização operou de forma totalmente isolada, ainda que grande parte delas (58%) tenha se responsabilizado por executar diretamente algumas iniciativas”, e as parcerias se deram com uma série de organizações de diferentes perfis jurídicos: outras empresas, OSCs, órgãos do governo etc., sendo que 83% das empresas respondentes também abrangeram sua cadeia de fornecedores (COMUNITAS, 2021, p. 95-96). Como apresentado no [capítulo 1](#), 50% dos investidores sociais respondentes da Pesquisa Emergência Covid-19 declararam ter desenvolvido iniciativas com outras organizações, com autoria, governança e processos de tomada de decisão compartilhados (Figura 7) (GIFE, 2021). Assim, a colaboração no setor, que antes era vista por uma parcela dos investidores sociais como tendência e não prioridade, parece ter se tornado uma necessidade premente durante a emergência da Covid-19, consolidando uma forma de atuação que há anos vinha se delineando no campo.

“ Eu acho que essa maior articulação, tanto de um lado quanto de outro, que é algo que [nossa fundação] vem apostando há muito tempo e vem trazendo de forma até um pouco insistente como necessidade para o nosso campo, finalmente aconteceu. E eu acho que veio para ficar, porque a gente entendeu que isso realmente funciona melhor. Claro, a gente ainda está medindo os impactos disso, ainda vamos demorar um pouquinho para entender o impacto, mas acho que já existe um certo consenso, pelo que eu venho escutando, da maior eficiência e da maior efetividade desse tipo de arranjo. Então celebro isso também como uma conquista”.

Representante de organização investidora social

Com o distanciamento social, a tecnologia mediou as interações e permitiu que as pessoas estivessem juntas virtualmente e, na maior parte dos casos, a colaboração nesse período também começou e foi levada a cabo

de maneira remota e *online*. Ao contrário de algumas previsões, o trabalho remoto e a tecnologia potencializaram a construção coletiva e compartilhada ao possibilitar maior número de participantes eventos sem demandar deslocamentos. Segundo entrevistados, foi possível se conectar com pessoas que não conseguiriam de outra forma e há relatos de que algumas articulações, que resultaram em grandes e reconhecidos projetos, começaram a partir de grupos de WhatsApp.

Os espaços *online* também foram fundamentais no decurso da pandemia para trocas de informações e/ ou conhecimento. Um exemplo foi o já mencionado projeto Emergência Covid-19, em março de 2020, quando o GIFE organizou uma agenda de encontros semanais *online* entre seus associados para compartilhamento das experiências de enfrentamento da pandemia e identificação de possibilidades de atuação conjunta. Em um momento em que muitos projetos estavam surgindo e que ainda não havia espaços para divulgá-los e acompanhá-los, esse ambiente mais informal de trocas lançou luz sobre as múltiplas ações dos investidores e possibilitou que as organizações recorressem umas às outras para consultas, escuta de boas práticas e partilha de desafios em um momento de muitas dúvidas e incertezas, bem como reencontrassem antigos parceiros.

“ Nesse momento de reorganização, eu acho que o GIFE teve um papel bem importante, porque, quando a gente começou a se reorganizar, você fica com aquela sensação: ‘Será que eu estou indo para o caminho certo? Será que os outros institutos e fundações estão vendo como eu estou vendo?’ ”.

Representante de organização investidora social

Na pandemia, houve profusão de modelos, formatos e arquiteturas colaborativas, desde as mais simples até as mais complexas. O depoimento a seguir dá uma ideia do rol de possibilidades.

“ Fizemos muitas parcerias de cofinanciamento, parcerias técnicas e parcerias operacionais, então a gente trabalhou isso fortemente. Parcerias técnicas posso citar [o complexo hospitalar], posso citar o [nome do instituto] como bons exemplos, além de parcerias técnicas com [nome da OSC], com outras instituições nessa área. A gente fez parcerias de cofinanciamento com [nomes das organizações]. Fizemos parcerias de operação com novos parceiros que entraram para apoiar a gente na execução de programas ou na revisão de programas que a gente estava rodando. Então, realmente, acho que as parcerias são fundamentais ”.

Representante de organização investidora social

O levantamento e a identificação de formas de colaborar no campo da filantropia e do ISP e a busca por uma classificação comum não é tarefa trivial, cuja complexidade precede a pandemia. A publicação Filantropia Colaborativa, da série Temas do Investimento Social (Temas ISP), lançada em agosto de 2020 pelo GIFE, realizou o esforço de mapear e sistematizar possibilidades de formatos e arquiteturas colaborativos relacionados especificamente a recursos financeiros. A publicação pautou o conceito de filantropia colaborativa, que se refere especificamente aos formatos de colaboração intrínsecos ao ato primordial que define a ação filantrópica: a doação, diferenciando, assim, a filantropia colaborativa – entre os atores dos que doam – das demais formas de colaboração com outros atores e setores.

O QUE É FILANTROPIA COLABORATIVA?

Filantropia colaborativa são formas de colaboração que têm como pré-requisito a participação de no mínimo **dois atores da filantropia** com **envolvimento de recursos financeiros** em pelo menos uma das seguintes esferas:

colaboração na
mobilização

colaboração na coordenação,
alocação e/ ou gestão

de recursos financeiros privados para a produção de bem público.

Fonte: Saez, 2020, p. 102.

Ao longo da resposta à emergência provocada pela Covid-19, modelos de filantropia colaborativa se proliferaram, enriquecendo o arco de possibilidades dessa prática e sofisticando os formatos anteriormente existentes. No entanto, a colaboração foi um marco da pandemia não apenas pelas inúmeras iniciativas de filantropia colaborativa, mas também pela intensa cooperação com atores e setores diversos. Dessa forma, a análise aqui apresentada volta-se para o conjunto mais amplo de colaborações, ainda que a experiência tenha reforçado especialmente a potência das ações de filantropia colaborativa.

De forma geral, durante a pandemia, investidores sociais privados tiveram que revisitar, alterar e/ ou adaptar seu conjunto de condutas e práticas – e com os modos de colaborar não foi diferente.

Segundo depoimentos de entrevistados e demais observadores do campo, as desvantagens de atuar de forma colaborativa são escassas se comparadas às vantagens, e a pandemia parece ter potencializado os já conhecidos benefícios da colaboração, como:

- alavancagem de recursos privados para geração de bem público;
- ganho de escala nas iniciativas, ampliando o potencial de impacto positivo;
- ampliação da eficiência ao compartilhar custos envolvidos e decisões difíceis sobre onde investir e qual solução desenhar;
- aquisição de maior conhecimento e assertividade com parcerias entre organizações que têm *expertises* diferentes, mas complementares;
- prevenção da sobreposição de projetos cujos escopos são similares, ampliando seu alcance, efetividade e visibilidade.

Por outro lado, o senso de urgência parece ter amenizado parte do que costuma ser visto, pelo campo filantrópico, como desvantagens ou desafios do trabalho em rede. Adiante, são apresentadas as alterações observadas nas formas de ação coletiva e colaborativa no período em análise, destacando aprendizados que podem ir além do contexto emergencial.

4.1 GANHO DE AGILIDADE

Em uma relação colaborativa, muitas vezes é necessário acomodar distintas culturas, visões, interesses e exigências internas de cada organização, o que pode envolver idas e vindas do projeto até se chegar a um desfecho que satisfaça a todos. Por isso, uma das principais queixas do campo se refere à habitual morosidade de processos colaborativos. Isso mudou consideravelmente com o senso de urgência imposto pela pandemia, significando, portanto, que é possível atuar em colaboração com agilidade.

Assim como nas práticas de *grantmaking*, as organizações buscaram simplificar os protocolos burocráticos e reduzir exigências jurídicas para viabilizar as parcerias. Para ganhar agilidade, todos os prazos foram encurtados: de deliberação e de retornos, tanto de escopo de projeto quanto do jurídico de cada organização. O Fundo Emergencial para a Saúde – Coronavírus Brasil²⁴ foi uma das iniciativas pioneiras durante a pandemia, se destacando não apenas pela relevância de suas ações no apoio a entidades que atuaram na linha de frente, mas também pela capacidade de articulação de diversos atores em curto tempo – foram sete dias para se estruturar juridicamente.

24 Saiba mais em <https://www.bsocial.com.br/causa/fundo-emergencial-para-a-saude-coronavirus-brasil>.

É preciso lembrar que, principalmente nas primeiras semanas da pandemia, as articulações foram feitas em um momento de incerteza e de receio da doença, quando ainda não se podia estimar a taxa de mortalidade. Assim, foi necessário conciliar as inseguranças pessoais com a sobrecarga de trabalho para que as iniciativas colaborativas conseguissem ser viabilizadas em tão pouco tempo. Segundo uma entrevistada, para que sua empresa pudesse executar uma campanha com uma entidade governamental, ela teve que, por contrato, declarar que dispunha de um substituto caso viesse a faltar ou a falecer no decorrer do projeto.

Afora esses casos mais extremos, percebe-se um rol de novos pactos e códigos de conduta para ganho de agilidade na atuação colaborativa do setor. Para que procedimentos burocráticos fossem menos rígidos, também houve mais confiança entre todas as partes e assunção de riscos para levar a cabo as parcerias. Um testemunho de investidora social traz à tona como todos esses elementos estiveram presentes nas negociações e acordos do período e que, em última instância, refletem o já citado padrão percebido ao longo da pandemia, o de aprender fazendo.

“ Numa base de confiança muito grande nossa com a [empresa parceira], porque a gente não parou, por exemplo, para ver contrato [...]. Como a gente já vinha construindo, eu conversei com a [empresa parceira] e falei: ‘Eu não tenho ideia de qual vai ser o tamanho do nosso problema, você também não tem ideia, você nunca fez isso. Vamos não discutir isso? O pior que pode acontecer é a gente brigar, a gente chegar num acordo em 2021 que a gente não quer mais ser parceiros. O melhor que pode acontecer é ficar bom e a gente sair satisfeito. Então vamos não discutir o contrato? Você trabalha na fé, com base obviamente no contrato anterior, mas a gente depois vai avaliar qual foi o trabalho adicional que deu, qual foi o processo que passou, vamos ver como é que a gente estabelece essa relação’. E eles toparam. Isso foi muito importante para a gente não ficar naquela avaliação de quanto vai custar esse movimento [...], então foi uma coisa de ‘Vai!’, por isso que em uma semana saiu o edital para os projetos”.

Representante de organização investidora social

Tal qual observado nos processos de *grantmaking*, a agilidade para tirar o projeto do papel e concretizar as parcerias não está blindada de falhas, mas a pandemia mostrou que é concebível superar o lugar-comum de que atuar em colaboração é necessariamente lento. Quando colaborar vira prioridade, todos os processos logram ser mais rápidos – e a perspectiva do campo é que essa agilidade possa ser cada vez mais internalizada pelas organizações.

4.2 COLABORAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Outro aspecto que costuma ser considerado como um dos principais desafios para a colaboração no campo da filantropia e do ISP é o apego à agenda interna e ao *modus operandi* da organização. Conforme reconheceu uma investidora social, “a colaboração exige mais paciência e exige um aprendizado coletivo de ceder. Quando você cede, você tem perdas”.

Para que as relações de colaboração conseguissem ser mais céleres e menos burocráticas, e para que os projetos pudessem ter resultados potencializados e alcançar o maior número de pessoas possível, as organizações pareceram estar mais dispostas a sair da sua lógica institucional para se somar aos esforços coletivos. Os investidores estavam mais abertos, portanto, a flexibilizar e experimentar, com um “outro espírito” para a colaboração.

“ A gente tem uma experiência em [nome do estado]. A gente faz um trabalho de articulação das redes, fortalecimento das redes da sociedade civil e tem várias empresas e institutos que também fazem os seus investimentos sociais e tal. Pela primeira vez – a gente já está lá há cinco anos – a gente viu uma abertura [maior] para fazer junto, para qualificar o investimento, para fazer cofinanciamentos”.

Representante de organização investidora social

Também se observou um movimento das fundações e institutos mais estruturados para disponibilizarem sua estrutura administrativa a fim de auxiliar na articulação e colaboração do setor de alguma maneira, seja por meio de sua rede de contatos, seja viabilizando uma conta bancária para receber doações de pessoas físicas que gostariam de contribuir e não sabiam exatamente como.

A maior abertura para a cooperação aparenta ter vindo não apenas dos dirigentes e lideranças empresariais, mas também dos próprios acionistas, no caso de institutos e fundações com estruturas mais rígidas, que dependem de diretrizes e seguem protocolos de suas mantenedoras, e não conseguem, assim, estabelecer parcerias de maneira rápida. Ao que tudo indica, a pandemia acelerou a “virada de chave” para uma forma de atuação mais colaborativa também a partir de instâncias decisórias superiores, que continuará no radar das organizações no pós-Covid-19.

“ A gente é meio que um Titanic, que qualquer mudança demora bastante tempo para entrar em vigor. Mas a colaboração está aí. O nosso [atual] presidente, os nossos diretores sempre falam isso: a colaboração é condição *sine qua non* para a gente trabalhar”.

Representante de organização investidora social

Essa maior abertura das organizações do ISP na emergência parece ter aprofundado a compreensão sobre como a complementaridade de conhecimentos e competências é um benefício fundamental da atuação colaborativa. A pandemia mostrou, de maneira inequívoca, que é indispensável unir as *expertises* de diversas organizações e parceiros para que grandes projetos possam ser realizados com sucesso, pois há resultados que não podem ser alcançados individualmente, por maior que seja o volume de dinheiro disponível, porque se trata também de entender, em profundidade, os temas nos quais se quer incidir para criar as melhores soluções diante dos diferentes contextos e desafios prioritários, de saber como operacionalizá-las e otimizá-las. O programa Você Não Está Sozinha, por exemplo, foi criado com o objetivo de enfrentar e prevenir a violência doméstica contra mulheres e meninas ao longo da emergência e contou com diversas parcerias multissetoriais para ser concretizado, como empresas, organizações do ISP e da sociedade civil e órgãos do setor público²⁵.

Também em decorrência disso, ampliou-se o entendimento, nessa composição colaborativa de conhecimentos e saberes, sobre quando e onde a *expertise* filantrópica pode ter maior impacto positivo, o que foi um aspecto bastante valorizado na pandemia, ainda mais em ações que abrangeram todo o território nacional e/ ou de políticas públicas.

“ A gente influenciou na criação de uma lei e essa lei precisa sair do papel. [A organização internacional] tem um selo. Eu não atinjo três mil municípios, mas [a organização internacional] atinge, então qual foi a minha estratégia? ‘[Organização internacional], para o município ter o selo, eles [precisam] implementar a lei. A gente produz juntos o material, a gente capacita o município e você põe isso como exigência?’ ‘Ponho’. Pronto! Porque se eu tiver que gastar toda a energia para mobilizar esses três mil municípios, eu não faço o que eu tenho de melhor a fazer, que é ajudar a capacitar o município e produzir um bom material. A gente foi identificando quem são os *players* que podem escalar o que a gente traz, para que a gente faça o que a gente é bom em fazer, então isso se intensificou na pandemia ” .

Representante de organização investidora social

4.3 MULTIPLICIDADE DE PARCERIAS, ESCALAS E ARQUITETURAS COLABORATIVAS

Durante a pandemia houve escalas variadas de grandeza entre as iniciativas colaborativas, das mais simples às mais complexas, das locais até

²⁶ Saiba mais em <https://www.avon.com.br/instituto-avon/isoladassimsozinhasnao#>.

aquelas que se estenderam por todo o território nacional. Um exemplo de iniciativa colaborativa de grande dimensão foi a Fábrica de Vacinas – articulada por empresas, fundações e institutos privados, órgãos públicos de saúde e centros de pesquisa e produção científica de excelência no Brasil e no exterior²⁶ –, que visou financiar as adequações de infraestrutura fabris e compra de equipamentos necessários à produção de vacina contra a Covid-19 em território nacional. Em outra escala, em todo o Brasil, também surgiram diversas iniciativas colaborativas locais, de pequenos movimentos, mobilizando recursos menores, mas que se proliferaram durante a pandemia, muitas delas integradas por investidores sociais.

“ Eu acho que as organizações buscaram essas parcerias. Por exemplo, lá em [nome da cidade], a gente fez uma campanha de arrecadação de alimentos pelo instituto e, depois, numa campanha dos funcionários, o supermercado local foi parceiro com recurso para poder viabilizar essas cestas mais baratas para a comunidade. Então, a gente está falando de parcerias grandes, mas eu acho que essas parcerias locais também são muito importantes. Lá em [nome de outra cidade], a mesma coisa: as empresas que atuam junto com a nossa planta lá também apoiaram. Mobilizamos essas outras empresas também para atuar em rede. Eu acho que a gente também tem esse papel – quando a gente fala em parcerias, eu citei essas maiores, mas acho que essas parcerias locais são muito importantes e foram muito fortalecidas”.

Representante de organização investidora social

Iniciativas colaborativas regionais também se sobressaíram na emergência. A campanha O Amor Contagia é um exemplo de iniciativa colaborativa entre empresas e organizações paranaenses que visou contribuir para o atendimento da população mais vulnerável do estado. Para isso, captou e direcionou recursos para apoio a hospitais públicos e filantrópicos, auxiliando nas demandas sanitárias emergenciais, bem como para suporte às necessidades das OSCs²⁷. O fundo Um Por Todos e Todos Contra a Covid-19, voltado para estados com menor visibilidade midiática, conta com diversas parcerias institucionais e incentiva doações de pessoas físicas e jurídicas para OSCs que estão atuando junto às famílias que precisam de apoio durante a emergência²⁸.

²⁶ Saiba mais em <https://portal.fiocruz.br/vacina-covid-19-producao>.

²⁷ Saiba mais em <https://oamorcontagia.site/>.

²⁸ Saiba mais em <https://umportodos.org.br/sistemafiemt>.

A maior abertura para experimentar formas de atuação conjunta levou à descoberta de novas iniciativas e novos parceiros pelos investidores sociais durante a pandemia, seja de empresas, OSCs ou líderes que atuavam nos mesmos territórios, cuja existência desconheciam, ou de movimentos que não tinham em vista até então. Além disso, a emergência favoreceu a aproximação, o diálogo e as oportunidades de colaboração com quem já estava no radar e havia sinergia em potencial, mas que ainda não tinha se concretizado. Assim, tanto organizações do ISP convidaram outras organizações e empresas para integrar experiências/ iniciativas colaborativas, como também perceberam que foram mais procuradas por uma série de atores, grupos e movimentos.

“ A gente fez muita parceria com outras empresas com esse objetivo comum. Isso extrapolou os muros da [nossa fundação]. Teve muita gente que nos procurou querendo saber o que nós estávamos fazendo, porque eles queriam aportar recursos para nos apoiar, então [...] entrou cliente da [nossa empresa mantenedora], entrou muita empresa, desde empresas que apoiaram com 100, 50 mil reais [até] 2, 3 milhões [de reais]. Então, eu acho que essa é a nova expectativa que essa pandemia nos traz, esse olhar colaborativo, de construção conjunta ”.

Representante de organização investidora social

“ O desafio da pandemia era tão grande que a gente deveria se unir, até aqueles que não têm cultura de trabalhar em conjunto, que a empresa é muito autocentrada, eu acho que se abriram. Por exemplo, nós nos unimos com a [nome da empresa], que se uniu com a [nome da empresa multinacional] e a gente conseguiu fazer mais de 30 toneladas de álcool em gel e distribuir para quase 20 hospitais no Brasil. Quando é que a gente faria uma parceria com a [empresa multinacional]? Eu nunca faria parceria com a [empresa multinacional], está muito distante da minha realidade. Então a gente conseguiu fazer coalizões que não faria. Por exemplo, o [órgão público] se organizando numa campanha para ajudar o terceiro setor? Na verdade, ele talvez estivesse muito mais preocupado em fiscalizar as doações que [estavam] passando pelas fundações e tudo mais, mas ele arregaçou as mangas. Quando é que você vê uma instituição de controle que toma uma decisão de ‘eu tenho que fazer alguma coisa não só para cobrar, mas também colaborar?’ Então, vejo que abriu um campo de contato, de parceria que, talvez, sem a pandemia, não fosse possível ”.

Representante de organização investidora social

Ao longo de 2020, iniciativas de colaboração também foram estabelecidas com parceiros considerados improváveis. Não foram raros os depoimentos que notaram o esforço de flexibilização de organizações com focos de atuação completamente distintos para convergirem de alguma forma e poderem colaborar, mostrando não ser apenas possível, mas também exitoso.

Em um momento que demandava urgência das ações, não surpreende que grande parte das parcerias foi acordada com quem já havia atuado ou estava atuando de forma colaborativa. Assim como nos processos de *grantmaking*, a confiança parece ter sido a chave para que tantas iniciativas desse tipo saíssem do papel em tão pouco tempo. As vantagens são numerosas: maior facilidade em alinhar acordos, pensar em governança, adaptar projetos ou mesmo planejar iniciativas do zero com quem já se está em contato e a relação tem sido avaliada como bem-sucedida, o que leva à concreta economia de tempo e ao aprofundamento de vínculos. Ao apresentar o caso de duas fundações que atuavam juntas ocasionalmente e, com a pandemia, passaram a colaborar de modo mais formal, o relatório da Exponent Philanthropy e da PEAK Grantmaking recomenda aos financiadores: “Comece com quem você conhece” (2020, p. 4).

4.4 CONSOLIDAÇÃO DE PARCERIAS

A maior fluidez percebida nas relações de parcerias já existentes revela, entre outros fatores, como uma rede de parceiros bem consolidada pode responder rapidamente e de modo eficaz quando acionada, ainda mais em contextos emergenciais da magnitude da Covid-19. Quanto mais intensas fossem a força da rede e das coalizões anteriores à pandemia, mais rapidamente as informações trafegavam entre todos e mais efetiva era a capacidade de resposta à crise.

“ Acho que a gente performou bem nessa crise, porque a gente tinha, de um lado, um estoque de capacidades institucionais, fossem técnicas, fossem operacionais, mas também de rede. A gente tinha um capital de rede, de parcerias muito consolidado, muito forte. Então, isso permitiu que a gente chegasse rápido em parceiros – operadores, técnicos ou cofinanciadores – de uma maneira muito rápida e muito assertiva. Isso deu muita agilidade para a gente ”.

Representante de organização investidora social

Para o caso das OSCs, alguns investidores disseram que a relação com os territórios costuma ser bastante facilitada quando já existe uma rede articulada e fortalecida de OSCs e grupos locais e que isso também inspira mais confiança para doar. Redes de OSCs que se acionam, se comunicam

e se ajudam foram observadas com frequência na pandemia. Com efeito, tanto investidores como representantes de OSCs acreditam que as OSCs se articularam e atuaram mais colaborativamente entre si na pandemia. Embora a maioria dos recursos tenha alcançado prioritariamente as OSCs mais estruturadas e/ ou com lideranças comunitárias mais consolidadas, foi por meio delas e de suas relações que os recursos também puderam chegar às organizações menores e aos grupos não constituídos juridicamente, tornando possível a grande rede de distribuição de alimentos e itens de higiene e limpeza que se observou durante a emergência. Além disso, as OSCs perceberam, sobretudo as menores, que precisavam ajudar-se para garantir sua sobrevivência, inclusive compartilhando recursos, sendo que a perspectiva para os próximos anos é que as organizações possam trabalhar de maneira mais integrada entre si (MOBILIZA e REOS PARTNERS, 2020, p. 24 e 26).

“ Aquelas instituições que já estavam minimamente preparadas e que já sabiam trabalhar em colaboração, é como se você só colocasse mais gasolina, porque aí aumenta a potência e sai trabalhando. Aqueles que não têm isso, você pode colocar a gasolina, mas o carro não está preparado para ligar. Então eu senti isso: quem já tinha isso como valor, uma organização prévia, teve mais suporte e mais condição de enfrentar a pandemia”.

Representante de organização investidora social

“ Tem um programa que a gente nem tem tão forte essa questão da rede, mas são organizações do Brasil todo e cada uma ali com a sua estratégia, mas elas se conhecem, porque, quando a gente faz encontro presencial, elas estão juntas. [As organizações] formaram uma rede nacional com todas elas organicamente, espontaneamente, e construíram comitê de governança, saíram fazendo coisas para conseguirem dar conta, no meio desse caos, das questões que todas estavam vivendo nos seus diferentes contextos. Foi um resultado que a gente nem sonhava, mas que tem sido – porque está super acontecendo ainda – muito bonito de ver, porque é muito orgânico, é muito legítimo ali delas. Não é a gente tentando induzir nada, mas foi uma coisa que surgiu e que tem sido bem potente”.

Representante de organização investidora social

Já no caso dos investidores sociais, dados da pesquisa Exponent Philanthropy e PEAK Grantmaking mostraram que, dentre os financiadores dos Estados Unidos, 55% estavam colaborando com outros financiadores em ações de resposta à Covid-19 e 20% consideravam fazê-lo (2020, p. 4).

No Brasil, houve uma aceleração de iniciativas de filantropia colaborativa e outros tipos de parcerias que já eram cada vez mais frequentes no setor. Apenas um entrevistado avaliou que poderia ter havido ainda mais recursos de coinvestimento no período, justificando que “outros podiam ter vindo pegar carona na estrutura que a gente montou”.

“ Tem uma organização que se chama [nome da OSC]. Eles conseguiram um recurso que era para poder reestruturar negócios – que esse é um ponto legal também, eu queria muito ter recursos para poder recuperar negócios –, e daí eles conseguiram alguns [recursos] e eles dividiram com a gente. Eu fiquei muito feliz, quando você também precisa, mas você divide. Acho que isso é também você mostrar essa sua humanidade, essa sua capacidade de dar para o outro. E [o representante da OSC disse]: ‘Tenho um tanto, mas posso dar 10 para vocês’, então foram 10 mulheres aqui que vão poder recomeçar seus negócios, retomar suas vidas. Acho que essa rede que foi acontecendo pelas próprias organizações foi muito bacana ”.

Representante de OSC

“ A gente trabalhou muito em rede, a gente trouxe muitas organizações parceiras para dividir grana com a gente, para dividir doação com a gente, outras organizações também dividiram com a gente. Acho que essa coisa de trabalhar mais em rede – justamente que não seja só cada um faz o seu, finge que fez junto, separa –, mas, de fato, de fazer coisa juntos e trazer para essa rede o financiador também, para ele entender mais o que que está rolando e como ele pode apoiar melhor ”.

Representante de OSC

Investidores de diferentes perfis, linhas de atuação e regiões somaram recursos e esforços utilizando a estrutura de fundos para coinvestimento durante a pandemia, e não surpreende que essa demanda no período tenha sido enorme. Considerados um meio de alavancar e otimizar recursos de maneira rápida e, ao mesmo tempo, transparente e auditável, os fundos são, pois, mecanismos que podem tanto viabilizar a formação de redes como fortalecer e aprofundar as já existentes, inspirando e estimulando a confiança para que cada vez mais organizações e pessoas doem também. Foram recorrentes os relatos sobre os convites de investidores sociais para que outras empresas e famílias aportassem recursos em fundos, em uma espécie de “boca a boca” para coinvestir, o que, dentre outros fatores, parece decorrer de um aumento de consciência dos investidores sociais quanto ao seu potencial de mobilização de mais e novos recursos.



PROJETOS POR MEIO DE FINANCIAMENTO COLETIVO

Os *crowdfunding* (financiamento coletivo) e os *matchfunding* (doação cruzada/ impulsionada) permitiram fomentar e aprofundar redes no decorrer de 2020 ao oferecer a captação compartilhada de recursos. As plataformas *online* com modalidades distintas de financiamento coletivo viram um *boom* durante o período da pandemia e registraram uma entrada em peso de investidores sociais privados ao comparar com o mesmo período de 2019.

- O Movimento #FamíliaApoiaFamília é uma iniciativa articulada por institutos e fundações, OSCs de base comunitária e lideranças comunitárias, que faz um chamado para que as famílias doem e se cuidem entre si na pandemia. Por meio da plataforma de financiamento coletivo, o movimento conecta quem pode doar a ONGs de todo o país que necessitam de apoio para viabilizar cestas básicas para famílias necessitadas²⁹.
- O Matchfunding Enfrente é voltado para o financiamento de projetos das periferias de todo o Brasil, sendo que, para cada 1 real doado às iniciativas por meio da plataforma, o Fundo Colaborativo Enfrente investe mais 2 reais, triplicando a arrecadação³⁰. Lançado em 2019, a segunda edição do Enfrente, por conta da irrupção pandêmica, teve que ser adaptada para responder à crise da Covid-19, mas a captação com outros investidores foi rápida, passando de 300 mil para 5 milhões de reais em poucas semanas, e mais projetos foram apoiados do que o previsto.

²⁹ Saiba mais em <https://benfeitoria.com/canal/familias>.

³⁰ Saiba mais em <https://benfeitoria.com/canal/enfrente>.

4.5 PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO COORDENADA E COLETIVA

No campo da filantropia e do ISP, a colaboração não ocorreu somente na ação finalística. Também se fez presente nos intensos esforços de produção de dados e conhecimento ao longo do período da emergência, na busca por respostas tanto que orientassem a atuação das organizações como explicassem o novo cenário. Com o *boom* de doações e ações nas primeiras semanas, começaram a surgir simultaneamente diversas iniciativas para mapear o que estava acontecendo: quem e quanto se estava doando e quem estava fazendo o que, onde e com que foco. Dado que as organizações de fomento ao campo também têm evoluído bastante no que diz respeito ao seu grau de articulação e colaboração, esses esforços puderam ser rapidamente coordenados para que, em lugar de se sobrepor, pudessem se somar, ampliando e acelerando o ritmo e o escopo dos mapeamentos e sistematizações que se seguiram.

O Monitor das Doações Covid-19³¹, criado pela ABCR (2020), é resultado de esforços de mapeamento e teve como fonte importante as informações compartilhadas no grupo de WhatsApp do Movimento por uma Cultura de Doação³², que inclui dezenas de pessoas e organizações atuantes no fomento da doação no Brasil. A própria Emergência Covid-19 do GIFE, que realizou um mapeamento das ações feitas pelos associados, interagiu com a ponteAponte por meio da planilha de Mapeamento de Iniciativas contra a Covid-19³³, por ela criada; juntas, contabilizaram centenas de campanhas de captação, fundos dirigidos a financiar ações de resposta, editais e múltiplas ações em todas as regiões do país. Houve, ainda, a realização de pesquisas quantitativas, concebidas e analisadas de forma cooperativa, como, por exemplo, o estudo Impacto da Covid-19 nas OSCs Brasileiras, iniciativa da Mobiliza e Reos Partners (2020).

No que tange às ações finalísticas, a produção de dados e conhecimento também teve destaque. A plataforma CoronaCidades, iniciativa realizada por organizações do ISP e da sociedade civil com apoio de instituições de diversos setores, disponibiliza guias e ferramentas gratuitas para suporte aos municípios no planejamento e implementação das ações de combate à pandemia³⁴, tornando-se uma referência em dados para a gestão pública, cujo conhecimento gerado seguramente permanecerá no pós-Covid-19.

31 Saiba mais em <https://www.monitordasdoacoes.org.br/pt>.

32 Saiba mais em <https://www.doar.org.br/>.

33 Saiba mais em <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1splF5ibSNv42B2eBBpZPH5L9qYhSIS48SoSTG8sWHmE/>.

34 Saiba mais em <https://coronacidades.org/>.

“ Até no quesito produção de dados, que é uma dor do setor, a gente começa a ficar mais robusto, o que também subsidia ou poderá subsidiar tanto a atuação do setor como um todo daqui para frente, como políticas públicas. A gente começa a ver articulações que são interessantíssimas”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

4.6 COMPARTILHAMENTO DE PROTAGONISMO

Devido à gravidade do momento e à necessidade de urgência, parece que questões de autoria, visibilidade e protagonismo dos investidores sociais, como “quem faz primeiro”, “quem deu a solução para o problema” ou “quem aparece sozinho e tem mais destaque” – que, muitas vezes, são citadas como obstáculos para uma colaboração genuína –, foram deixadas em segundo plano, trazendo para o centro da decisão o propósito primário da filantropia.

O Movimento NÓS parece ser um exemplo emblemático. Formado inicialmente pela união de oito empresas concorrentes no mercado de alimentos e bebidas, o Movimento doou mais de 370 milhões de reais para apoiar a recuperação econômica do pequeno varejo, beneficiando cerca de 300 mil pequenos comércios em todo o Brasil³⁵.

“ Tanto no início, na saída dos recursos, como na ponta, a gente percebe esse novo paradigma da colaboração. Na verdade, é algo que já vinha cada vez mais, eu acho que todo o setor já vinha comentando sobre isso, [parece que] as organizações pararam de se ver como concorrentes e estão se vendo como colaboradoras mesmo. A atuação na pandemia, na minha opinião, mostra que isso está correto: ninguém concorreu com ninguém, as pessoas se uniram e agiram juntas. Isso fez o bolo crescer para todo mundo, não teve divisão. Foi interessantíssimo, acho que quase que uma prova de teoria do que a gente já vinha falando sobre filantropia colaborativa e tudo mais”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

No entanto, ainda que amenizada, houve depoimentos relatando situações em que a busca por visibilidade parece ter prevalecido. Em um momento em que os holofotes midiáticos foram apontados para quem estava doando, esse desejo de ser autoral e de deixar a própria marca/

³⁵ Saiba mais em <https://abir.org.br/movimento-nos-lanca-campanha-e-convida-consumidores-a-apoiar-o-comercio-de-seu-bairro/>.

assinatura, por vezes, falou mais alto na pandemia, segundo a opinião de alguns entrevistados. Considerada por eles como uma questão histórica no campo da filantropia e do ISP, acreditam que essa situação pode representar um desafio para um setor mais colaborativo de fato se as organizações não compreenderem a necessidade de articulação e de todos olharem para os mesmos problemas.

“ Tem que ter em mente o seguinte: A gente trabalha para quê? Para mostrar o que? Eficiência, transparência e propósito. Então, o ego fica na gaveta, senão a gente não chega lá. Se eu tiver que ser o protagonista toda vez, eu não vou fazer o que eu preciso, porque sempre vai ter um maior, um nome melhor, uma página de jornal maior para mostrar algo”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

“ Eu acho que não tem mais retorno [a atuação colaborativa], eu acho que a gente tem que se esforçar para ela não só ficar, mas ser aprimorada e incentivada cada vez mais. Não pode retroceder. Eu acho que se a gente pode dizer que há uma oportunidade com a pandemia – difícil dizer isso, que a gente tem alguma oportunidade com isso que está acontecendo –, mas [seria] essa: a de conseguir ser mais colaborativo e ser mais coeso e diversificado no campo”.

Representante de organização investidora social

4.7 TRANSFORMAÇÕES SISTÊMICAS

Com a emergência, parece ter sido ampliado o entendimento no setor filantrópico de que a resolução de desafios complexos requer uma visão sistêmica das engrenagens que os causam, possibilitam e/ ou mantêm, bem como uma resposta articulada e conjunta. Afinal, “ninguém resolve nada sozinho” e as questões tampouco se resolvem de forma isolada, posto que estão interconectadas e são interdependentes. Não por acaso, muitos atores do campo enxergaram a filantropia colaborativa (parcerias com outros investidores sociais) e as parcerias intersetoriais (com organizações internacionais, poder público, OSCs, empresas, lideranças comunitárias etc.) como um dos pontos altos de 2020, cujos desdobramentos têm potencial, no futuro, de mover os ponteiros dos desafios históricos do Brasil e causar transformações sociais relevantes.

“ Nós temos que atuar em colaboração, essa para mim é a maior externalidade positiva [da pandemia]. Porque o desafio ficou tão grande, a urgência era tão gigante, todo mundo olhando para o mesmo problema, naturalmente as soluções iam ser as mesmas, todo mundo aprendeu a trabalhar junto”.

Representante de organização investidora social

“ A gente entende que, se eu estou numa comunidade e outras empresas também estão ali, por que não a gente pensar junto essa solução, [já] que o problema é o mesmo? A falta de emprego vai ser a mesma, aí quando a gente olha a questão da qualificação de jovens e públicos vulneráveis é a mesma. Questão de desenvolvimento local, se não tem desenvolvimento local numa região, também as outras empresas sofrem. Então, quanto a gente pode pensar nessas agendas em comum para que a gente consiga pensar em soluções comuns também, otimizando recursos, trazendo cada vez mais as pessoas para discutir uma agenda única, ou várias agendas, mas todo mundo olhando para tudo como um todo. Acho que essa é a grande oportunidade que a pandemia trouxe, que a gente tinha necessidade de ver isso, mas não aprofundava muito. Hoje a gente vê que tem que ser feito num curto espaço de tempo para as coisas acontecerem [...]. Eu acho que isso veio e precisa ficar, para a gente entender que a gente faz parte de um organismo só ali na região”.

Representante de organização investidora social

São inúmeras iniciativas colaborativas que começaram com uma ação pontual na emergência e que estão pensando na sua perenidade, como é o caso, dentre muitos outros que poderiam ser citados, do projeto Máscara + Renda, uma coalizão de empresas e instituições que forma uma ampla rede de investidores sociais para apoiar a geração de renda, em todo o país, de costureiras e artesãs que produzem máscaras e também indicam organizações sociais para recebê-las como doação³⁶.

Em um momento desafiador de desemprego, queda de renda e falência, muitas iniciativas colaborativas apoiaram e seguem apoiando pequenos empreendedores e negócios de impacto, como o CoVidazo, um programa que congrega diversos perfis de investidores e doadores e foi criado para financiar – por meio de empréstimos sob condições acessíveis –, negócios de impacto que estavam comprometidos em preservar empregos e renda ao longo da pandemia³⁷.

³⁶ Saiba mais em <http://mascaramaisrenda.com.br/>.

³⁷ Saiba mais em <https://covidazo.com.br/>.

O tema da colaboração foi onipresente em 2020 e, ao que tudo parece apontar, a ação coletiva dentro do campo filantrópico terá um papel estratégico para construir resiliência nos próximos anos (DALBERG, 2020). Há um desejo e expectativa muito grandes de que o setor do ISP se mantenha colaborativo, que aprofunde as parcerias estabelecidas no período e que se qualifique cada vez mais nessa direção.

Enquanto os desafios dos próximos anos serão múltiplos e complexos, como trata o [capítulo 5](#), os recursos e o tempo são finitos, então a resposta a eles será tão mais efetiva quanto maior a capacidade de atuação de modo colaborativo, com a necessidade de manter o olhar sistêmico para os problemas. As soluções não serão, portanto, individuais, mas construídas conjuntamente e/ ou de forma complementar e coordenada entre os diversos setores da sociedade. Para tanto, essa responsabilidade colaborativa não deve ser dissipada e, segundo entrevistados, é preciso estar alerta para que institutos, fundações e empresas do ISP não retornem gradualmente à rotina do “cada um por si”, mas, sim, passem a atuar colaborativamente de modo cada vez mais intencional. Sem dúvida, a colaboração constitui um dos grandes aprendizados do campo no período e a soma de esforços, recursos privados e *expertises* para produção de bem público pode permanecer como legado e se ampliar de 2021 em diante.





CAPÍTULO 5

Relação do investimento social privado com a agenda pública

A EXPERIÊNCIA DE RESPOSTA HUMANITÁRIA AO CONTEXTO PROVOCADO PELA COVID-19 ESTIMULA REFLEXÕES QUE VÃO ALÉM DA SITUAÇÃO EMERGENCIAL. AS DESIGUALDADES HISTÓRICAS NO BRASIL, ESCANCARADAS PELA PANDEMIA, PASSARAM A OCUPAR MAIOR CENTRALIDADE NO DEBATE NACIONAL E SUSCITARAM REFLEXÕES SOBRE COMO O ISP E A FILANTROPIA PODEM AVANÇAR EM DIREÇÃO A UM MAIOR ALINHAMENTO COM AS DEMANDAS E NECESSIDADES DA SOCIEDADE BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA NO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS

REFLEXÕES PROVOCADAS PELA EMERGÊNCIA SOBRE O PAPEL DO ISP EM UM CONTEXTO SOCIAL, POLÍTICO E ECONÔMICO AMPLIADO E NA SUA RELAÇÃO COM O PODER PÚBLICO

- **Ressignificação das ações assistenciais dentro do ISP**

Em 2020, os investidores sociais atuaram em caráter emergencial para mitigar os impactos negativos na saúde, na economia e nas agendas de equidade, engajando-se na doação de alimentos e itens de higiene e limpeza, entre outros.

O tema da proteção e assistência social voltou a ganhar, assim, centralidade na atuação dos investidores sociais e parece ter sido resignificado por grande parte do campo, do mesmo modo que políticas públicas que garantem direitos básicos e fundamentais dos cidadãos foram valorizadas.

- **Enfrentamento de desigualdades**

A pandemia evidenciou e aprofundou as desigualdades sociais históricas no Brasil. Ainda que a atuação do ISP também seja permeada por desigualdades, houve um esforço amplo para que os recursos chegassem aos mais necessitados e aos grupos menos privilegiados. A percepção geral é que, se não fosse a atuação da sociedade civil organizada em determinadas causas, a situação poderia ter sido ainda pior.

No campo da filantropia e do ISP, as reflexões sobre a agenda de equidade, sobretudo a racial, foram aceleradas durante a pandemia e ganharam força, e o olhar para os recortes das desigualdades levantaram uma discussão que se retroalimentou ao longo de 2020.

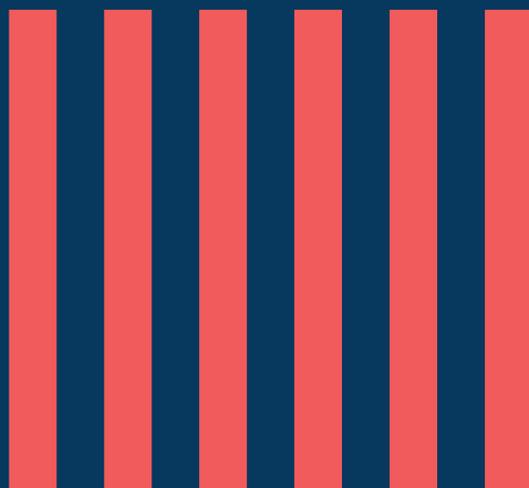
- **Interface com o poder público**

O terceiro setor se destacou em comparação à resposta do governo federal aos efeitos negativos da pandemia, mostrando sua força, o que reposicionou e revalorizou o lugar da sociedade civil organizada no país. Aprofundou-se a compreensão de que só é possível avançar nos desafios coletivos quando se soma a ação coletiva e cidadã a políticas públicas, por meio das variadas instâncias governamentais para construção de *expertise* e ganho de escala, partindo do princípio de que cada setor tem seu papel e suas atribuições no espaço público e superando a visão de que o ISP ou as OSCs existem para substituir o Estado.

- **Horizontes para o pós-pandemia**

A maior sensibilização e conscientização acerca das desigualdades do país e da vulnerabilidade extrema de uma parcela enorme da população gerou a entrada de novos atores e a mobilização de novos recursos. Há a expectativa de que essa consciência seja convertida em ação no futuro.

Ganha tração debates sobre como as ações filantrópicas podem ser mais efetivas para influenciar transformações de paradigmas econômico e socioambiental e contribuir para as mudanças sistêmicas, confrontando as bases que mantêm as injustiças e as relações de poder. Movimentos e iniciativas têm surgido para apontar alternativas de como reimaginar o futuro.



“ A gente tem que discernir o que é emergência e urgência. O que é urgência já estava instalada. [Com a pandemia], a gente viveu uma emergência e o tempo dessas duas coisas é distinto. Emergência tem começo, meio e fim; a urgência está instalada no país. Como que a gente vai olhar para esses tempos e para essas causas e poder ver o tamanho da necessidade? ”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

A emergência sanitária desencadeada pela Covid-19 aprofundou a crise socioeconômica; o desemprego e a queda de renda projetam um cenário de incertezas e de fragilidade social para 2021, somados à perspectiva de baixo crescimento do produto interno bruto (PIB). Afora o recrudescimento das desigualdades socioeconômicas, as iniquidades de gênero e, sobretudo, de raça, tornaram-se ainda mais gritantes. Com a Covid-19, o setor da filantropia e do ISP se deparou com a necessidade de atuar em caráter excepcional para mitigar os impactos negativos na saúde, na economia e nas agendas de equidade. Este capítulo discute o papel do ISP em um contexto social, político e econômico ampliado, bem como sua relação com o poder público, tratando de questões históricas do país, como as desigualdades que, a partir da pandemia, passaram a ocupar maior centralidade no debate nacional. Também busca trazer reflexões sobre uma filantropia mais alinhada com as demandas e necessidades da sociedade brasileira contemporânea no curto, médio e longo prazo.

A partir dos anos 1990, com a implantação de programas governamentais de transferência de renda e redução da pobreza extrema no país, uma parte das organizações e empresas que atua em filantropia e ISP incorporou à sua operação, de forma cada vez mais estendida, ações vistas como mais estruturantes, estratégicas e transformadoras para se distanciar de práticas que são convencionalmente chamadas de caridade e assistencialistas, em um esforço de buscar contribuir de maneira mais profunda e transformadora para causas entendidas como prioritárias, como educação. Durante a pandemia, muitos institutos, fundações e empresas que fazem ISP interromperam o curso de suas teorias da mudança e planejamentos estratégicos e canalizaram esforços para prover alimentos, itens de higiene e saúde para uma grande parcela da população brasileira. O tema da proteção e assistência social voltou a ganhar, assim, centralidade na atuação dos investidores sociais e, conseqüentemente, houve múltiplas possibilidades de relação com o tema ao longo de 2020.

Para explicarem o estranhamento inicial com as mudanças abruptas da forma de atuar em virtude do contexto imposto pela pandemia, alguns investidores sociais proferiram expressões como “foi um baque”, “demos

passos para trás”, “voltar a ser o que a gente era um tempo atrás” ou “risco de voltar ao assistencialismo”.

“ Deu mais conflito com a minha equipe operacional, de operação mesmo, tipo assim: ‘Nossa, a gente vai entregar cesta básica, como assim?’ do que exatamente interno da [nossa fundação] ”.

Representante de organização investidora social

“ A gente estava trabalhando em um nível de inovação e muitos de nós tiveram que recuar para um nível de assistência. Eu acho que vai demorar um tempo para que a gente saia desse nível de emergência, que continua – a gente diz que não tem mais, mas continua. Até a gente reconstruir as bases para avançar, acho que a gente teve um certo retrocesso aí. Acho que essas foram externalidades negativas que a gente vai ter que estar muito atento para minimizar depois ”.

Representante de organização investidora social

Independentemente das diferentes facetas da relação do ISP com o tema da proteção e assistência social durante 2020, as entrevistas e conversas – tanto com investidores sociais quanto com representantes de OSCs – mostraram concordância absoluta sobre a necessidade do campo filantrópico em recorrer a práticas assistenciais e contribuir para enfrentar um dos graves problemas do período: a fome, que voltou a assombrar grande parcela da população brasileira e parece ter acendido o alerta vermelho no setor, como revelam os seguintes trechos de falas.

“ [Entregar cesta básica] não resolve o problema – e não resolve mesmo –, mas qual o problema que ela queria resolver? Ela queria resolver um problema imediato, que é falta de comida na mesa naquele momento, naquele dia ”.

Representante de organização investidora social

“ A gente falou: ‘Ah, agora a gente vai pegar outro *grant* da [fundação matriz] e vai investir em ações estruturantes, em retomada econômica a partir da Covid-19’. E aí alguém falou: ‘Mas não esqueça que tem gente morrendo de fome’. Então, tem que ser estruturante, mas também tem que ser assistencialista ”.

Representante de organização investidora social

Ainda que a doação de alimentos e itens de higiene e limpeza se trate de algo temporário e que vise contribuir para a resolução de um contexto específico, muitos investidores sociais buscaram imprimir a maior eficiência possível nas ações de combate à emergência, o que está alinhado com as recomendações do CDP, discutidas no [capítulo 1](#). Como usar inteligência e inovação para obter maior impacto positivo em ações pontuais? Quem são as pessoas que mais precisam, onde elas estão e como chegar a elas de maneira ágil e assertiva? Como comunicar as ações do setor de forma que a sociedade valorize o trabalho das OSCs? Como envolver mais doadores e gerar senso de corresponsabilização? Como prestar contas de um modo que a sociedade entenda que doar é positivo? – essas foram algumas perguntas que os investidores buscaram responder e traduzir em ação no período.

Em 2020, houve uma profusão de iniciativas interessantes e inovadoras a partir da atuação emergencial, com múltiplos aprendizados para o campo. Dentre as estratégias transversais adotadas, observou-se o uso de dados e evidências para mapear e identificar áreas e públicos mais vulneráveis, em parceria com o poder público, valendo-se da produção de conhecimento ao longo da pandemia para orientar e adaptar as ações. O uso de tecnologia também mediou e permeou a atuação do campo, com destaque para as ações de telemedicina e os mecanismos para aproximar e conectar doadores e receptores de recursos de forma transparente e confiável. Além disso, estratégias de comunicação estiveram presentes, seja na organização e na elaboração de conteúdos em geral, seja no aprimoramento da logística de distribuição das doações, para alinhar expectativas e atividades entre investidores sociais, OSCs etc., e para não sobrepor ações em um mesmo território. Outras estratégias adotadas por investidores sociais em 2020 compreenderam as ações de engajamento comunitário com vistas ao fortalecimento local, a exemplo do fomento a projetos e empreendimentos de produção de máscaras com costureiras locais, substituição de cestas básicas tradicionais por agroecológicas, provenientes de agricultores locais, e por cartão ou *ticket* alimentação, o que reduziu a formação de filas e aglomerações e permitiu maior rapidez e autonomia para a família na escolha dos alimentos e produtos, impulsionando o comércio local.

Enquanto alguns investidores demonstram incômodo com a palavra assistencialismo, outros acreditam que o conceito de assistência social imediata deve ser revalorizado no campo. De fato, durante a pandemia, parece ter havido um aceno para a ressignificação das ações assistenciais dentro do ISP e uma maior valorização e legitimidade de políticas públicas que garantem direitos básicos e fundamentais dos cidadãos. Na visão de uma investidora social: “Acho que esse foi o grande aprendizado: de que [a assistência social] não deve ser jamais subestimada, sua importância, seu efeito de alívio imediato de uma situação de dificuldade, de miséria, de pobreza, de saúde”.

A pandemia parece ter ampliado a compreensão de que o ISP deve ter diferentes estratégias em curto, médio e longo prazo, entendendo o que a população necessita nesse exato momento – e as práticas assistenciais foram consideradas as mais estratégicas em 2020, dado que eram as mais necessárias –, mas sem perder de vista as ações estruturantes e transformadoras, que também precisarão de envolvimento, impulso e recursos financeiros. Assim, integrados às soluções duradouras, é de suma importância levar em conta os direitos básicos da população e a proteção social, ainda mais considerando os níveis abissais de desigualdade do país e a continuidade da pandemia em 2021. Incluir algumas práticas assistenciais – ou solidárias, afirmativas, empáticas – nas estratégias de fomento do ISP pode levar, inclusive, à maior efetividade das iniciativas filantrópicas e justiça social no país. O que a pandemia demonstrou é que o campo deve estar preparado para fazer esse movimento com mais frequência, o que demanda desmistificações e quebras de preconceitos. Tais reflexões não se dão sem incertezas e inquietudes, visto que os desafios sociais estão postos, mas seguramente também apontam caminhos e oportunidades a se desenrolar de 2020 em diante.

“ Mesmo em uma ação estratégica talvez tenha uma parte da despesa que, para [a ação] funcionar, tem que incorporar um grau de assistência. Por exemplo: eu quero apoiar aquele microempreendedor periférico, mas [dou] uma parte para ele garantir [o básico], um colchão, tiro ele do desespero inicial. Isso é assistência, fazer uma parte que independe do mérito dele [...]. Então, eu acho que tem um papel do investimento social privado que é de inovação, de criação de soluções, de teste, de tentativa e erro, para ajudar o poder público, para ajudar o setor privado, que começou a descolar demais do campo assistencial, e eu acho que pode também voltar a ele, não só fazendo assistência direta, mas entendendo assistência como parte do seu objeto de análise. Acho que isso é bem importante”.

Representante de organização investidora social

“ Eu acho que você precisa saber muito bem em que momento você precisa oferecer um investimento filantrópico assistencial e em que momento ele tem que mudar para um investimento mais perene e que não atue só de forma emergencial. [...] Aí que nós vamos ter que ser muito inventivos para pensar soluções que não sejam só assistencialistas, mas que não atuem num mundo que não existe, de uma pessoa que não tem o que comer e você quer exigir dela um avanço que ela não pode te dar. Esse é o grande desafio do ano que vem [2021], saber como é que a gente vai aqui equilibrar essas duas demandas”.

Representante de organização investidora social

5.1 ENFRENTAMENTO DE DESIGUALDADES

A pandemia da gripe espanhola assolou o mundo em 1918. Um estudo sobre o impacto da doença na cidade de São Paulo – aparentemente democrática pela elevada taxa de contágio – acabou revelando a estrutura social desigual da sociedade paulistana à época, visto que afetou, principalmente, o proletariado que habitava as áreas mais periféricas, pauperizadas e desprovidas de serviços públicos, incluindo a população descendente de africanos escravizados (BERTOLLI FILHO, 2003 apud QUEIROZ, 2004). Pouco mais de 100 anos depois, uma nova pandemia, a da Covid-19, volta a evidenciar e aprofundar as desigualdades sociais históricas e persistentes em São Paulo, nos demais estados brasileiros e em vários outros países do mundo. No Brasil, que conta com uma população aproximada de 212 milhões de habitantes (IBGE, 2021), em julho de 2020 o auxílio emergencial já havia sido concedido a mais de 65 milhões de pessoas (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020); e não deixa de causar espanto que tantos brasileiros tiveram que recorrer ao programa para garantir suas necessidades básicas durante a pandemia.

Estudos divulgados no decorrer de 2020 revelaram dados preocupantes quanto aos impactos da pandemia nas mulheres e na população negra. Com as medidas de isolamento social, a participação feminina no mercado de trabalho atingiu o patamar mais baixo em 30 anos (BARBOSA, COSTA e HECKSHER, 2020) e o aumento de casos de agressão física e sexual foi um fenômeno observado mundialmente (UN WOMEN, 2020), o que pode ser chamado de uma epidemia dentro da pandemia. No estado do Rio de Janeiro, apesar da quarentena, houve crescimento do número de mortes nas operações policiais (GORTÁZAR, 2020), atingindo especialmente a população negra residente em periferias urbanas. Dados do município de São Paulo mostraram que as maiores taxas de mortalidade pela Covid-19 são de pessoas negras (INSTITUTO PÓLIS, 2020), o que guarda bastante semelhança com os efeitos da pandemia da gripe espanhola na cidade mais de um século depois.

Os dados sobre desigualdade no Brasil são de conhecimento público – e mais ainda para quem atua no terceiro setor. No entanto, a pandemia colocou luz e trouxe diariamente para as notícias imagens que deram rosto, voz e cores para o tamanho dessa desigualdade. Ela ampliou a consciência da filantropia e do ISP sobre esse fato histórico e aumentou a percepção e a atenção dos brasileiros para a gravidade e a urgência dos desafios no país. Isso aconteceu, inclusive, no setor empresarial que, na percepção de alguns entrevistados, poderia estar mais distante dessa realidade.

“ Eu acho que essa pandemia deixou tão claro – não que existem desigualdades – [mas] o que é o dia a dia da desigualdade. O que é um ambiente onde o menino estuda quando ele está em casa, porque você oferece uma formação – falando do nosso caso – uma formação profissionalizante, ele vem para o [nosso] lugar, você sabe que ele é vulnerável, você está trabalhando nas desigualdades, mas você não tem dimensão do que é a realidade quando ele volta para casa. Quando ele precisa fazer uma formação à distância, aí você percebe que ele não tem conectividade, que ele mora num cômodo com oito pessoas e não consegue escutar, que ele tem vergonha de ligar a câmera, que ele tem questões domésticas de infraestrutura. Eu acho que essa pandemia escancarou muito o tipo de desigualdade que a gente vive e o quanto o buraco é fundo. O quanto a infraestrutura de saneamento vai impactar uma iniciativa de inclusão produtiva, o quanto uma iniciativa de habitação se relaciona com o desempenho [desse menino] na escola. Então, eu acho que tudo isso ficou muito claro, as desigualdades são enormes”.

Representante de organização investidora social

“ A fome, na favela, se agravou nesse momento, mas ela é um fenômeno constante. Ela não surgiu agora. Essa desigualdade social existe desde sempre, você sempre tem pessoas na favela passando fome, você sempre tem pessoas na favela desempregadas e precisando de ajuda, então eu torço muito para que, realmente, esse *boom* que houve de consciência, esse despertar de consciência por parte das empresas e dos grandes doadores, tenha vindo para ficar”.

Representante de OSC

Uma das numerosas reflexões que as desigualdades escancaradas trouxeram para o campo da filantropia e do ISP foi o questionamento sobre em que medida tais desigualdades influenciaram o volume recorde de doações em 2020. Como já citado no [capítulo 3](#), além da onda de generosidade e solidariedade, uma outra motivação para doar pode ter sido o de impedir, em um momento de crise aguda, que o já esgarçado tecido social do país fosse rompido de vez, visto ser evidente o prejuízo econômico da redução e perda de renda de milhares de brasileiros que ficaram impedidos de exercer o seu trabalho devido às medidas de distanciamento social, além do impacto nas empresas, que influenciou na demissão de funcionários, elevando as taxas de desemprego no Brasil.

“ Acho que tem um gatilho, que é poderoso e menos nobre, que é o gatilho do medo. Se a sociedade entrar em colapso, vai todo mundo [...]. Então, eu acho que a pandemia trouxe um patamar [dessa] preocupação de uma pequena parcela com muito poder que também influenciou o patamar de doação”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

Houve um esforço amplo para que os recursos do ISP chegassem aos mais necessitados e a percepção geral é que, se não fosse a atuação da sociedade civil organizada em determinadas causas, a situação teria sido muito pior. Por outro lado, conforme observou um investidor social, a atuação do ISP também é permeada por desigualdades, ainda que, durante a pandemia, provavelmente “a gente deve ter [se saído] melhor” que a média histórica. Como havia uma grande urgência devido à fome, e “tempo é vida”, uma parte do campo buscou atender o maior número possível de pessoas na expectativa de alcançar os mais vulneráveis, independentemente de gênero e raça e sem uma reflexão mais aprofundada sobre as interseccionalidades das desigualdades³⁸. Para os entrevistados, as minorias e identidades mais invisibilizadas e os grupos historicamente menos privilegiados tenderam a ser os mais afetados pela pandemia e, provavelmente, receberam menos recursos, como pessoas em situação de rua, com algum tipo de deficiência, idosos, quilombolas, indígenas, imigrantes e refugiados, egressos do sistema prisional etc. Nos Estados Unidos, apesar da emergência ter acentuado as desigualdades raciais, elas não tiveram um papel central nas respostas de muitos financiadores, segundo o relatório da Exponent Philanthropy e PEAK Grantmaking, que questiona: “Estamos agravando as desigualdades com nossa resposta à crise? Como podemos saber?” (2020, p. 5).

O estudo do CEP, com fundações também nos Estados Unidos, por sua vez, apontou que a “maioria [dos respondentes] disse estar mais consciente de como a raça e o racismo afetam as escolhas que fazem e o trabalho que realizam, e que estavam buscando promover mudanças para lidar com suas práticas de longa data que perpetuam a desigualdade” (ORESTEN e BUTEAU, 2020b, p. 20). No setor filantrópico do Brasil, as reflexões sobre a agenda de equidade, sobretudo a racial, foi acelerada durante a pandemia e ganhou força, e o olhar para os recortes das desigualdades levantaram uma discussão que se retroalimentou ao longo de 2020.

³⁸ Alguns investidores sociais afirmaram que, na tentativa de alcançar os grupos mais vulneráveis, “naturalmente” despontavam, por exemplo, mulheres chefes de família e pessoas negras, e que, portanto, foram se atentando aos “vulneráveis dentro dos vulneráveis”.

“ Eu acho que o investimento social privado precisa ter nitidez dos recortes das desigualdades, porque senão fica tudo como uma desigualdade social, fica tudo no invólucro da renda, no nível socioeconômico. Então, se a gente não encarar que o racismo no Brasil é estrutural de fato e ele precisa ser nomeado para a gente ter uma agenda programática que faça a mitigação, a redução dessa desigualdade racial, a gente vai ficar, para mim, empurrando com a barriga. Eu não tenho subsídios suficientes para dizer se isso mudou por conta da pandemia ou não, eu acho que a gente continua focado [...] na desigualdade socioeconômica e não nos recortes das desigualdades, que exigem agendas programáticas específicas para seu enfrentamento ”.

Representante de organização investidora social

Embora ainda exista certa resistência para encarar as raízes das desigualdades históricas do país, também é fato que temas relacionados a essas causas estruturantes já vinham ganhando mais espaço de conversa, reflexão e também de ação. O ISP brasileiro já vivia um processo de diversificação de causas da filantropia³⁹, o que indica que esses temas figuravam no radar de parte das organizações do campo e também dos novos institutos e fundações que surgiram nos últimos anos. Com efeito, organizações que já abrangiam essas interseccionalidades em todos seus projetos, iniciativas e *grants* tiveram a impressão de que estavam alguns passos à frente na resposta à pandemia. Uma dirigente de uma fundação familiar, cuja missão é reduzir desigualdades, notou que, ao longo da crise, sua equipe passou a ser procurada e consultada sobre paridade racial com mais frequência por outras organizações do campo, o que parece assinalar que há interesse e ainda bastante espaço para qualificar a atuação do setor nesses temas, com potencial para se intensificar no pós-2020.

A crise emergencial, somada a outras tragédias ao longo de 2020, reforça e renova o chamado para que a sociedade lance um olhar mais sensível sobre as desigualdades históricas do país e para que os diferentes setores se sintam mais corresponsáveis por uma mudança. Quanto aos papéis que caberiam ao ISP, foram listados alguns:

- chamar de forma consistente e constante a atenção para o tema das desigualdades para mantê-lo na pauta do debate público nacional;
- assumir compromisso com a justiça social na reversão das desigualdades, o que pressupõe compreender a lógica de funcionamento delas e sua decorrência do processo de desenvolvimento da sociedade atual;

³⁹ No âmbito do próprio GIFE, em parceria com investidores sociais e OSCs, a série “O que o investimento social privado pode fazer por...?” aborda algumas das temáticas que recebem menos atenção e recursos do setor, como direito das mulheres, equidade racial, clima, segurança pública, água, entre outras (GIFE, 2019c).

- usar o privilégio de tempo e recursos filantrópicos, que têm natureza mais paciente, para desenvolver soluções conjuntas e articuladas com outros setores na busca por equidade social;
- eliminar o viés das desigualdades nos investimentos e em como financiam a sociedade civil organizada – para combater o racismo estrutural, por exemplo, um dos primeiros passos é financiar organizações e movimentos liderados por pessoas negras e que sirvam à população negra (MAURRASSE, 2020), bem como construir métricas e indicadores para garantir resultados de igualdade racial (ORESTEN e BUTEAU, 2020b) em todas as ações e investimentos.

“ [O financiador poderia] entender que a desigualdade não [se resolve com] uma varinha de condão, que durante quatro meses eu fiz *plim, plim, plim* e ela sumiu, não é isso. A gente está tratando aqui de desigualdades, seja no campo da habitação, da educação, da arte, do empreendedorismo, é disso que a gente está falando, então é a longo prazo”.

Representante de OSC

Algumas análises mais críticas apontaram que a preocupação em reduzir as desigualdades aparece mais no discurso do que na prática do campo e, para que esse esforço possa virar resultados de fato, primeiramente seria necessária uma autoavaliação. Assim, se o setor quiser endereçar questões de raça e gênero em suas dinâmicas, deve estudá-las com profundidade também com vistas a repensar os processos seletivos para ter equipes e lideranças mais diversas e inclusivas, eliminando os vieses internos. O comprometimento de institutos, fundações e empresas do ISP com as equidades também precisa se refletir na composição dos membros dos conselhos de suas organizações, cujos perfis ainda permanecem desproporcionalmente masculinos e brancos⁴⁰ em comparação com a população brasileira – o que também se observou em iniciativas surgidas durante a pandemia. Movimentos internacionais, como o #CharitySoWhite (caridade tão branca, em tradução livre), têm trazido reflexões sobre como o racismo opera dentro do campo da filantropia e do ISP e aponta formas de tornar o setor mais justo e antirracista⁴¹.

⁴⁰ Segundo resultados do Censo GIFE 2018 e da pesquisa organizacional sobre composição da equipe, a maior parte das organizações (59%) não tinha políticas para inclusão de públicos específicos (2019b, p. 75). Entre 2016 e 2018, diminuiu a parcela de institutos e fundações que conta somente com conselheiros homens (de 21% para 12%) e exclusivamente com conselheiras e conselheiros brancos (de 71% para 58%), mas ainda há espaço para ampliar a diversidade dos conselhos em termos de gênero e raça (GIFE, 2019b, p. 67-68).

⁴¹ Saiba mais em <https://charitysowhite.org/>.

“ A gente já vem, há algum tempo, construindo os nossos protocolos internos, tanto de investimento quanto de organização operativa, olhando para os temas de gênero, raça e etnia [...]. Mas a crise nos ajudou a intensificar isso e, principalmente, a transversalizar isso na nossa agenda [...]. A [nossa fundação] já incorporou bastante na sua governança o tema de gênero, mas não os de raça e etnia. Nós não temos, hoje, uma pessoa indígena e temos poucos negros, então, essas são questões que a gente já vem nos processos agora de recrutamento colocando como critérios prioritários e também para os nossos investimentos. Para nossa reflexão estratégica mesmo: ‘O que mais a gente precisa fazer para, realmente, ter melhores leituras e escutas das potências e das necessidades desses públicos com os quais a gente deseja colaborar mais?’ Então, indígenas, migrantes, mulheres...”

Representante de organização investidora social

Também ainda não se sabe o quanto os líderes das fundações estão comprometidos em fazer certas mudanças, por exemplo tornar seus conselhos mais diversificados racialmente. Os conselhos de fundações permanecem esmagadoramente brancos – e vemos uma relação entre a diversidade racial de um conselho e a probabilidade de uma fundação empreender uma série de práticas, incluindo apoiar as organizações mais afetadas pela crise de 2020. Ainda assim, poucos líderes de fundações com quem falamos mencionaram o aumento da diversidade racial de seu conselho como uma prioridade (ORESTEN e BUTEAU, 2020b, p. 21).

Será preciso, portanto, um olhar atento para o tema nos próximos anos para entender como esse processo de conscientização se traduzirá em novas práticas mais contundentes e amplas no setor.

5.2 INTERFACE COM O PODER PÚBLICO

A relação entre ISP e poder público no Brasil é histórica – dados do Censo GIFE 2018 mostram que 80% dos investidores respondentes adotam estratégias de aproximação com políticas públicas (2019b, p. 132) –, e parece ter se intensificado durante a pandemia. Na pesquisa BISC 2020, 100% das organizações respondentes apoiaram políticas públicas e/ ou órgãos governamentais no período (COMUNITAS, 2021, p. 96), sendo que 75% delas doaram materiais de proteção para prestadores de serviços públicos na área de

saúde, enquanto 67% proveram apoio a aprimoramentos de infraestrutura física, como, por exemplo, “doação de respiradores para hospitais públicos” (COMUNITAS, 2021, p. 103)⁴².

Parte dos investidores sociais entrevistados que já atuava com a gestão pública disse ter continuado ou aprofundado as parcerias na emergência. Por exemplo, muitos dos critérios de identificação de bairros mais vulneráveis se deveu aos dados e evidências produzidos e fornecidos pelo poder público, com parcerias técnicas para, entre outros, ampliar a eficiência na distribuição de donativos do ISP e evitar que as famílias recebessem duplicado. Por outro lado, ao longo da pandemia, uma parte do campo filantrópico não considerou o poder público no desenho de suas soluções em resposta à emergência, seja motivada por desconfiança, descrença, receio de efeitos negativos de imagem ou, ainda, cautela por 2020 ter sido ano de eleições municipais. Outros investidores que já atuam com o poder público em seus programas, por sua vez, relataram ter tomado precauções extras nesse momento pandêmico, reforçando os cuidados com *compliance* e se valendo do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) para observar os procedimentos nas parcerias com a administração pública. Um investidor social, ao afirmar que “o histórico de ajudas emergenciais é de muita corrupção”, preferiu doar diretamente cesta básica, *ticket* alimentação e EPI aos órgãos públicos, evitando o repasse direto de dinheiro.

Dada a fragilidade da infraestrutura de serviços públicos do Brasil, praticamente todos os atores ouvidos nesta pesquisa chamaram a atenção para a ausência de coordenação do governo federal frente ao surto pandêmico. Para os entrevistados, a resposta foi lenta, quase omissa, quando não prejudicial, contrariando as orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS) e outros organismos internacionais, muitas vezes em ações desarticuladas com o próprio Ministério da Saúde. Além disso, houve ataques às minorias, movimentos sociais e OSCs por parte de representantes do governo federal, mesmo com toda a mobilização e importância desses grupos e organizações na resposta à emergência. Por conseguinte, foi consensual a análise de que a mobilização extremamente rápida da sociedade civil foi o que evitou uma tragédia ainda maior nos primeiros meses da pandemia. Nesse sentido, o terceiro setor se destacou em comparação à resposta do governo federal à crise, mostrando sua força, o que reposicionou e revalorizou o lugar da sociedade civil organizada no país. Além disso, como abordado no

⁴² De acordo com o relatório BISC 2020, “diretamente, ou por meio dos seus institutos, todas as empresas do grupo apoiaram organizações governamentais para combater a Covid-19. A tradição de atuar em conjunto com órgãos de governo, especialmente no âmbito municipal, facilitou o processo, mas na crise o grupo trabalhou com um número maior de municípios e ampliou também esse apoio no âmbito estadual: em 2019 o percentual das empresas que faziam parcerias com organizações públicas estaduais era de 62% e na pandemia ele subiu para 75%. Já em relação ao Governo Federal, vale ressaltar que apenas um terço das empresas declarou ter trabalhado conjuntamente durante a crise de 2020” (COMUNITAS, 2021, p. 104).

capítulo 2, existe a percepção de que houve reconhecimento do trabalho e ganho de credibilidade dentro das empresas mantenedoras nos casos de institutos, fundações e áreas de responsabilidade social corporativas.

“ Eu acho que também se resgatou um sentido nobre da filantropia. Nos últimos vinte, trinta anos, a gente foi muito leviano com a ideia de filantropia, como se fosse uma contribuição menor para uma transformação social, como se fosse uma contribuição de menor valor de transformação. Eu acho que a pandemia resgatou, de certa forma, o lugar de uma filantropia mais clássica. Acho que mostrou a importância, tirou um certo ranço dessa coisa da doação, esse desserviço que a gente fez aqui no Brasil com o conceito de filantropia. [...] Essa ideia de que fazer doações é bom e ajuda a sociedade, eu acho que isso vai ficar, essa percepção vai ficar, porque todo mundo viu que, se não fosse essa corrida para ajudar, a situação teria sido ainda mais grave” .

Representante de organização investidora social

Ao agir em um momento decisivo de morosidade do poder público federal, muitas organizações do ISP e da sociedade civil apontaram que as fronteiras de atuação do terceiro setor e do poder público ficaram mais borradas e/ ou sobrepostas⁴³ ao longo da emergência, com a necessidade, por vezes, dessas organizações assumirem o papel atribuído ao Estado em algumas frentes e iniciativas. Segundo a Charities Aid Foundation (CAF) sobre práticas de políticas governamentais em relação à sociedade civil durante a pandemia em vários países, incluindo referências ao Brasil, “o equilíbrio entre o papel do Estado, da sociedade civil e da filantropia há muito não é claro” (2020, p. 8).

“ Uma coisa que eu acho que a gente trouxe e que eu ainda não tenho muita clareza de como vai permanecer na nossa carteira, na área de inovação, é essa ação de telemedicina, por exemplo. Isso foi superinteressante, mas, na verdade, a gente está fazendo o custeio de um serviço público, então dificilmente a gente vai poder manter, não faz sentido a gente ficar pagando um custeio. Então, esse tema, eu não sei como ele vai se desdobrar, ainda tenho dificuldade em ver” .

Representante de organização investidora social

⁴³ Nos dados revelados pelo Censo GIFE 2018, a clareza entre os papéis de cada parte para que a aproximação com políticas públicas seja benéfica para todos os envolvidos é um atributo visto como importante ou muito importante pela maioria (80%) dos investidores sociais respondentes (GIFE, 2019b, p. 136).

“ A gente sempre foi muito transparente com os parceiros: nós não vamos resolver o problema, porque o problema é muito anterior à pandemia inclusive. Qual seria a responsabilidade do ISP [em relação a] essa problemática inteira anterior a isso? Então, é um problema também que o Estado precisa dar conta. O ISP tem uma contribuição, as OSCs têm uma contribuição, têm seu papel e tudo mais, mas o Estado serve para isso, a gente paga imposto para isso”.

Representante de organização investidora social

Reflexões sobre as fronteiras e a falta de nitidez entre os papéis – que não se originaram na pandemia, mas se acentuaram nela – somam-se às dificuldades do setor social de comunicar suas conquistas. De acordo com uma entrevistada, a articulação pelo auxílio emergencial foi muito promovida por grupos e organizações do terceiro setor, mas acabou sendo atribuída ao governo federal por grande parte da sociedade, sem o devido reconhecimento do setor social. “Onde que a gente está errando, do ponto de vista de comunicação, para mostrar que essa foi uma articulação nossa?”, questiona-se.

Com efeito, há muito já se discute o papel do terceiro setor e, historicamente, uma das críticas é de que fazem aquilo que deveria ser função do Estado. Com o tempo, essa reflexão foi aprofundada e amadurecida no campo social, sendo em parte superada, a partir de uma consciência de que os desafios coletivos não são unicamente responsabilidade dos governos, mas também da sociedade como um todo – e o terceiro setor nada mais é do que a sociedade civil atuando de forma organizada. Ao mesmo tempo, reconheceu-se no campo, de forma cada vez mais ampla, que o Estado tem um papel fundamental e que as políticas públicas têm uma capacidade de escala e alcance que o terceiro setor jamais terá. Diante disso, há cada vez mais o entendimento de que, para superar os desafios, é preciso atuar em conjunto, tema tratado no [capítulo 4](#). No entanto, durante a pandemia muitas vezes o campo se viu tendo que substituir o Estado nos esforços para coordenar algumas frentes e iniciativas, o que gerou uma sensação inevitável de frustração, porque, por maior que tenha sido a mobilização de recursos privados no período, não foram e não são suficientes para dar conta dos desafios do Brasil.

Como visto em vários momentos desta publicação, os problemas do país são graves e interligados, o que demanda mobilização de todos os setores da sociedade em uma agenda coordenada para construir soluções conjuntas e sistêmicas. Assim, a despeito das críticas à resposta do governo

federal à pandemia, parece que os investidores sociais viram uma necessidade ainda maior de interlocução com o poder público, o que fez aprofundar a compreensão de que só é possível “mover a régua” em algum desafio nacional se o ISP unir forças com as variadas instâncias governamentais para construção de *expertise* e ganho de escala.

“ Esses questionamentos [do ISP] sobre ‘o Estado não serve para nada, dá para a gente resolver’, acho que isso [na pandemia] ficou claro que não [dá]. Trabalhar com o Estado, trabalhar com o poder público era necessário, senão fica batendo a cabeça. [...] Isso não nos torna inúteis, isso nos torna necessários também, mas num outro lugar. Então, existe uma combinação que otimiza o papel tanto do investimento social privado quanto do poder público, existe essa relação possível, acho que isso apareceu numa parte do campo”.

Representante de organização investidora social

A crise causada pela Covid-19, inicialmente centrada nos problemas de saúde, evidenciou a necessidade de se trabalhar de forma articulada às políticas públicas, especialmente em apoio ao Sistema Único de Saúde (SUS), só ele potencialmente capaz de atender a população na dimensão demandada. No entanto, as dificuldades que já vinham sendo enfrentadas para a sua manutenção, em situações normais, revelaram-se ainda mais dramáticas com o advento da pandemia, e, nesse sentido, as empresas não só foram demandadas para dar o seu apoio, como também identificaram nesse espaço a possibilidade de contribuir efetivamente com ações de alta relevância e de amplo alcance (COMUNITAS, 2021, p. 102-103).

A própria comparação entre os recursos mobilizados pelo campo da filantropia e pelo setor público também tem impacto em como o ISP percebe seu papel. Um dos motivos para o ISP caminhar há décadas para uma atuação mais estratégica, como discutido no início deste capítulo, está associado ao montante de recursos que, embora seja um capital financeiro poderoso, é irrisório se comparado ao das políticas públicas anualmente no Brasil. Os recursos filantrópicos, portanto, precisam ser alocados de forma estratégica para potencializar os demais investimentos, em especial os realizados pelo Estado.

“ Nós somos um instituto com uma equipe superexxuta. O nosso tiro tem que chegar longe, porque se a gente ficar dando um monte de tirinho curto, [com] o nosso tempo, a gente nunca vai ter os resultados que a gente quer alcançar. Então, a gente costuma mirar em projetos que têm grande abrangência, grande capacidade de atender um público significativo, que tenha uma estrutura mínima, que tenha capilaridade. A gente está sempre buscando esses parceiros ideais para fazer os projetos [...], porque a gente acha e tem essa crença de que o dinheiro vai ser bem usado se a gente conseguir o máximo de resultado com esse recurso que a gente está colocando”.

Representante de organização investidora social

Além disso, em 2020, o governo liberou verbas expressivas em resposta à emergência, tendo sido o Brasil o 12º país, dentre 47 analisados pelo Monitor Fiscal do Fundo Monetário Internacional (FMI), que mais direcionou recursos para ações de combate à Covid-19 em relação ao tamanho de sua economia (8,3% do PIB) até setembro de 2020, e foi o segundo país entre os emergentes (CARVALHO, 2020). Também é importante mencionar que o auxílio emergencial, absolutamente indispensável no período, foi uma política pública aprovada e gerida no âmbito federal, ainda que a sociedade civil organizada tenha tido um papel central na articulação e na pressão para que o auxílio se concretizasse.

Mediante os enormes desafios que já se colocam e que ainda estão por vir no pós-Covid-19, a preocupação de diversos atores do campo da filantropia e do ISP é o de não regredir nos avanços conquistados coletivamente pela sociedade brasileira. Não por acaso, em 2020 o *advocacy* esteve mais presente no debate interno das organizações e ganhou mais destaque estratégico no ISP, mostrando que o campo precisa valer-se da influência e dos espaços aos quais tem acesso para investir, fortalecer e incidir em políticas públicas, partindo do princípio de que cada setor tem seu papel e suas atribuições no espaço público e superando, de vez, a visão de que o ISP ou as OSCs existem para substituir o Estado.

A contribuição e o apoio do ISP na incidência pública podem acontecer de múltiplas formas, em diversos níveis governamentais, na elaboração, implementação ou avaliação de políticas públicas e em aportes pontuais para a disseminação delas junto à sociedade, o que deve seguir se intensificando de 2021 em diante. Com a pandemia, os investidores sociais também deverão apoiar mais as OSCs em ações de *advocacy*, o que as fortalece e qualifica para atuar nos territórios e na incidência em políticas públicas. No entanto, ainda está em aberto se o aumento da importância do *advocacy* como estratégia para o campo se traduzirá em mais posicionamentos públicos das organizações.

5.3 HORIZONTES PARA O PÓS-PANDEMIA

“ [Eu desejo] que aqueles que têm mais, aqueles que têm poder econômico para mudar a realidade do mundo se coloquem à disposição, compartilhem, repartam o que acumularam e façam com que as desigualdades nesse mundo diminuam ”.

Representante de OSC

Durante 2020, os aportes de empresas corresponderam a mais de 85% do total de doações para enfrentar a Covid-19 (ABCR, 2020). O envolvimento da iniciativa privada no combate à crise provocou uma série de reflexões, bem como o aumento das expectativas da sociedade em relação ao papel do empresariado. Para alguns investidores sociais, “a pandemia distinguiu as empresas responsáveis e comprometidas com a sociedade” daquelas que não têm esse senso de corresponsabilidade ainda desenvolvido. Muitas das análises também assinalam que haverá ainda mais pressão e cobrança por parte da sociedade para que as marcas atuem além dos resultados financeiros, com vistas a transformações sociais mais efetivas, e que as empresas, sobretudo as de grande porte, que não procurarem gerar impacto positivo no mundo perderão espaço no mercado. A demanda por um ambiente empresarial renovado, sintonizado à agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que incorpore indicadores sociais e ambientais de longo prazo e preocupado com a atuação da sua cadeia de fornecedores, ganha amplitude por meio do aumento de fundos que seguem o critério *environmental, social and corporate governance* (ESG)⁴⁴ – acelerados durante a pandemia – e da tendência do capitalismo de *stakeholders*, no qual o foco da empresa recai na produção de valor positivo para toda a sociedade e não apenas no resultado financeiro voltado a seus acionistas.

“ A mobilização das empresas, eu acho que isso continua. [...] Acho que as empresas não têm muito caminho que não o de enxergar que elas, daqui poucos anos, não vão ser nada se não contribuírem, se não tiverem uma ação forte junto à sociedade, ao meio ambiente. A pandemia acelera, mas não acho que transforme, acho que esse é um processo em curso e acho que vai bem, porque cada vez mais as empresas estão entrando em mercado de capitais, estão tendo que exercer a transparência ”.

Representante de organização investidora social

⁴⁴ *Environmental, social and corporate governance* (ESG) pode ser traduzido para o português como ambiental, social e governança corporativa (ASG).

No entanto, a crise provocada pela pandemia não apenas desenvolveu as desigualdades como as aprofundou, empobrecendo a camada mais miserável e concentrando ainda mais renda para os mais ricos: no Brasil, a fortuna dos bilionários teve crescimento de aproximadamente 39% entre abril e julho de 2020 (UBS e PWC, 2020, p. 22) e, globalmente, “as mil pessoas mais ricas do mundo recuperaram suas perdas com a crise em apenas nove meses, enquanto pode levar mais de uma década para que os mais pobres do mundo se restabeleçam dos impactos econômicos da pandemia” (OXFAM, 2021, s. p.).

“ [Tanto] a elite financeira como os grandes filantropos desse país precisam estar alinhados na coerência das mudanças que precisam ser feitas para diminuir as desigualdades. Não precisam mudar a forma dos seus negócios para poderem fazer o que chamam de filantropia que não é extrativista e é regenerativa⁴⁵. Porque, bem ou mal, todo mundo ganhou dinheiro no país, quem sabe, aumentando a desigualdade. Então, como a gente faz para que esse dinheiro vire regenerativo dessa sociedade? Esse eu acho que é um papel que também a gente tem, de uma forma muito sutil, de trazer”.

Representante de organização gestora de recursos filantrópicos

No período da pandemia, parece ter havido maior sensibilização e conscientização das elites econômicas no Brasil (BERTOLLOTO, 2020), o que se refletiu na entrada de novos atores e na mobilização de novos recursos. No entanto, existe receio, por parte do campo do ISP, de que essa consciência não seja convertida em ação no futuro. Nesse sentido, ganha tração debates sobre como as ações filantrópicas podem ser mais efetivas em influenciar mudanças de paradigmas econômico e socioambiental e contribuir para as transformações sistêmicas, confrontando as bases que mantêm as injustiças e as relações de poder. Isso não acontecerá se, passada a pandemia, apenas recriarmos o “velho normal” (BERNHOLZ, 2020), e movimentos internacionais, como o #Buildbackbetter⁴⁶ (“reconstruir melhor”, em tradução livre), têm surgido para apontar alternativas de como reimaginar o futuro.

⁴⁵ Saiba mais sobre filantropia regenerativa em http://justicefunders.org/wp-content/uploads/2019/01/Spectrum_Final_12.6.pdf.

⁴⁶ Saiba mais em <http://www.psjp.org/building-back-better/>.



CONSIDERAÇÕES FINAIS



Pode-se afirmar que 2020 ficará marcado para sempre na história como o ano da pandemia de Covid-19. Contudo, no momento de lançamento desta publicação, em 2021, ainda existe um contexto pandêmico e não pós-pandêmico, como se gostaria, o que, na prática, significa que a Covid-19 avança em 2021 e continua por um tempo ainda desconhecido, visto as incertezas quanto às mutações e novas variantes do vírus, à produção em larga escala das vacinas e à imunização na dimensão demandada, sobretudo ao se considerar o tamanho da população brasileira e as particularidades do contexto do país.

A atuação na resposta à pandemia em 2020 abriu possibilidades para que as organizações do ISP pudessem revisitar seus conceitos, práticas, estratégias e focos em tempo recorde. No entanto, ainda está por ser visto quais alterações dos institutos, fundações e empresas do ISP realizadas no período foram temporárias (e em que medida as organizações voltarão a seu *modus operandi* anterior à pandemia), e quais mudanças serão incorporadas, em parte ou de forma integral, em ações regulares, compondo uma nova forma de atuar.

As reflexões e aprendizados discutidos ao longo desta publicação dizem respeito ao primeiro ano da pandemia, que foi 2020, caracterizado pela centralidade da ação emergencial e humanitária do setor da filantropia e do ISP, e o desejo é que muitas lições aprendidas permaneçam. De qualquer forma, seja porque aprendizados serão incorporados, seja porque o mundo terá novos desafios e urgências, a atuação do ISP foi impactada pelo marcante ano de 2020, ainda que seja impossível precisar exatamente como.

A seguir, são retomados alguns aspectos abordados no decorrer desta publicação que dialogam com os possíveis legados da pandemia para a filantropia e o ISP brasileiros.

- A agilidade e a flexibilidade foram aspectos que perpassaram a atuação dos institutos, fundações e empresas do ISP em todos os processos, com numerosas experiências positivas que podem influenciar o modo de fazer das organizações.
- As temáticas que historicamente não são parte do foco principal de atuação do setor – desde temas relativamente novos, como digitalização e tecnologia, a desafios conhecidos, como acesso à saúde – foram incorporadas na pandemia com potencial de serem contemplados nas estratégias de atuação a partir de 2020.
- A possibilidade de investidores sociais reconsiderarem procedimentos operacionais de suas organizações, como adoção de *home office*, diminuição da frequência de deslocamentos e viagens e interação virtual com *grantees* são alguns exemplos de alterações que podem ser incorporadas em algum grau.

- O reconhecimento e a valorização da atuação da sociedade civil organizada como um ativo fundamental do Brasil foi um fato relevante de 2020 e, portanto, estratégias que contribuam com essa narrativa e fortaleçam essa imagem se mostraram cada vez mais necessárias e bem-vindas.
- O recorde de doações para combate à Covid-19 e a maior flexibilidade nas práticas de *grantmaking* potencializaram a imensa resposta da sociedade civil organizada no enfrentamento dos impactos da pandemia, mas a experiência do período também tornou evidentes algumas necessidades, como o de maior suporte institucional às organizações apoiadas, o que pode ser desenvolvido e aprimorado nos próximos anos.
- A colaboração, tanto entre as organizações do ISP como com outros setores, foi, na percepção dos próprios investidores, um dos grandes destaques de 2020, o que ampliou ainda mais a compreensão de que apenas a união de esforços, *expertises* e recursos pode superar os desafios complexos e sistêmicos no Brasil e no mundo. Em 2020, também se abriu mais espaço para iniciativas de filantropia colaborativa.
- As agendas relacionadas à desigualdade e à equidade, sobretudo racial, ganharam proeminência no setor, em diálogo com a maior relevância de *advocacy* e da incidência pública como estratégias para o campo, ao mesmo tempo que se observou a valorização do poder público e das políticas públicas para ganho de escala.

Os rumos e os modos de fazer cotidianos que as organizações de filantropia e ISP – institutos, fundações, empresas e outros – assumirão de 2021 em diante ainda estão em aberto. Mas os aprendizados que a resposta emergencial trouxe ao campo, refletidos no primeiro ano de atuação, ampliaram a consciência sobre aspectos e fronteiras que precisam ser superados para que o setor tenha maior impacto positivo.

Ao longo de 2020, as organizações do ISP conseguiram ser ágeis nas ações emergenciais e, ao mesmo tempo, mantiveram e até aprimoraram a capacidade de refletir sobre o que estava acontecendo e sobre possíveis caminhos em direção ao futuro que se deseja. Afinal, 2020 foi um ano de dor, perdas e mortes, mas também de criação de bases para a resiliência no enfrentamento da pandemia e dos diversos desafios que se tornaram mais urgentes e precisos. Isso trouxe para a pauta uma reflexão e consciência aprofundada sobre a agenda ambiental e a importância de se estabelecer uma relação saudável e respeitosa com o planeta, com toda a sua biodiversidade e ciclos naturais, para que a humanidade esteja menos exposta a ameaças

sucessivas como, por exemplo, novas pandemias. Foi, também, um ano de reconhecimento das possibilidades de construir um ambiente cívico mais potente, democrático, igualitário e sustentável.

A emergência continua em 2021 e as oportunidades e desafios que se colocam para os atores do ISP dialogam com a concepção de uma filantropia contemporânea brasileira que atue de modo colaborativo e complementar aos demais setores, ao passo que seja mais efetiva e regenerativa para as pessoas e o planeta. Cabe aos investidores sociais, portanto, extrair os aprendizados desse primeiro ano de pandemia e incorporá-los para construir novas formas de atuar.

No futuro, ao olhar para trás, a filantropia e o ISP terão se tornado outro setor?

A large, bold red cross is centered on a dark blue background. The cross is composed of two thick, solid red lines that intersect at the center. The vertical line extends from the top edge to the bottom edge, and the horizontal line extends from the left edge to the right edge. The intersection point is slightly offset from the center towards the top-left.

REFERÊNCIAS



ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos. 2020. **Monitor das doações COVID-19**. Disponível em: <https://www.monitoradasdoacoes.org.br/pt>. Acesso em: 27 dez. 2020.

ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos; GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020. **Central de Transparência Doações Covid-19**. Disponível em: <https://www.transparenciacovid.org.br/>. Acesso em: 22 mar. 2021.

ALLIANCE MAGAZINE. 2020. **Alliance survey reveals mental health issues rising in global philanthropy sector**. Disponível em: <https://www.alliancemagazine.org/analysis/alliance-survey-reveals-mental-health-issues-rising-in-global-philanthropy-sector/>. Acesso em: 14 dez. 2020.

AÑÓN, Rachel; AOQUI, Cássio; PRATA, Vanessa. 2020. **Os primeiros 60 dias de Covid-19 no Brasil em 60 fatos, reflexões e tendências em filantropia, investimento social e o campo de impacto social**. ponteAponte, 27 abr. 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/14eHc2LhhoGbAaZaf46Aa5fe3iGbeQUzl/view>. Acesso em: 19 out. 2020.

AOQUI, Cássio. 2020. **O “novo normal” dos editais em tempos de Covid-19: 22 mudanças potenciais nas seleções de projetos sociais**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-novo-normal-dos-editais-em-tempos-de-covid-19-22-mudan%25C3%25A7as-aoqui/?trackingId=e1bdfCpZR7O95gXAoF4Qdg%3D%3D>. Acesso em: 19 out. 2020.

AOQUI, Cássio; DUTRA, Caroline; JOÃO, Cristina de Moura; SEABRA, Izabel. 2021. **A Covid-19 e o registro de doações corporativas para OSC no Brasil: um raio-X durante a pandemia em 2020**. GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/a-covid-19-e-o-registro-de-doacoes-corporativas-para-osc-no-brasil-um-raio-x-durante-a-pandemia-em-2020>. Acesso em: 24 mar. 2021.

BARBOSA, Ana Luiza; COSTA, Joana; HECKSHER, Marcos. 2020. *Mercado de trabalho e pandemia da Covid-19: ampliação de desigualdades já existentes?* **Mercado de trabalho**, notas técnicas. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10186/1/bmt_69_mercdetrabalho.pdf. Acesso em: 19 out. 2020.

BARROSO, Bruno. 2020. **Uso de dados no setor social: aprendizados na pandemia e caminhos para a interoperabilidade**. GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/uso-de-dados-no-setor-social-aprendizados-na-pandemia-e-caminhos-para-a-interoperabilidade>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BELLEGEY, Benjamin. 2021. *A call to philanthropy: let's help build societies that are tech-enabled, not tech-led*. **Alliance Magazine**. Disponível em: <https://www.alliancemagazine.org/blog/build-societies-that-are-tech-enabled-not-tech-led/>. Acesso em: 25 fev. 2021.

BENATTI, Gabriela Solidario de Souza; BOEIRA, Laura dos Santos; CAVALCANTE FILHO, Pedro Gilberto; MORALEZ, Rafael Diego de Serrão; VAHDAT, Brayan Barotto e VAHDAT, Vahíd Shaikhzadeh. 2020. **O futuro da inclusão produtiva no Brasil**: da emergência social aos caminhos pós-pandemia. Fundação Arymax, B3 Social e Instituto Veredas. Disponível em: <http://arymax.org.br/conhecimento/inclusaoprodutivanobrasil/novo-estudo-inclusao-produtiva/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

BERNHOLZ, Lucy. 2020. *The current economic crisis is an opportunity to reset philanthropic priorities*. **Chronicle of Philanthropy**. Disponível em: <https://www.philanthropy.com/article/the-current-economic-crisis-is-an-opportunity-to-reset-philanthropic-priorities>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BERTOLLOTO, Rodrigo. 2020. *Legados e riquezas*. Entrevistada: Neca Setubal. **Ecoa**. 01 nov. 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/neca-setubal-a-sociedade-civil-tem-papel-fundamental-e-precisa-se-mexer-/index.htm>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BLACKBAUD INSTITUTE. 2021. **Charitable giving report**: using 2020 data to transform your strategy. Disponível em: <https://institute.blackbaud.com/charitable-giving-report/>. Acesso em: 25 fev. 2021.

CAF – Charities Aid Foundation. 2020. **Giving civil society the right response**: national policy responses for supporting philanthropy, giving and civil society across the world in the context of COVID-19. Disponível em: <https://www.cafonline.org/about-us/global-alliance/global-responses-to-covid-19>. Acesso em: 25 fev. 2021.

CANDID. 2020a. **Philanthropic response to coronavirus (COVID-19)**. Disponível em: <https://candid.org/explore-issues/coronavirus>. Acesso em: 14 dez. 2020.

CANDID. 2020b. **Participatory grantmaking**. Disponível em: <https://grantcraft.org/content-series/participatory-grantmaking/>. Acesso em: 19 out. 2020.

CANDID; CDP – Center for Disaster Philanthropy. 2020a. **Measuring the state of disaster philanthropy 2020**: data to drive decisions. Disponível em: <https://www.issuelab.org/resources/37649/37649.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

CANDID; CDP – Center for Disaster Philanthropy. 2020b. **Philanthropy and COVID-19 in the first half of 2020**. Disponível em: <https://www.issuelab.org/resources/37232/37232.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

CARVALHO, Laura. 2020. *Como o Brasil se descolou do mundo no debate sobre o pós-pandemia*. **Nexo Jornal**. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/columnistas/2020/Como-o-Brasil-se-descolou-do-mundo-no-debate-sobre-o-p%C3%B3s-pandemia>. Acesso em: 14 dez. 2020.

CDP – Center for Disaster Philanthropy. 2020. **About CDP**. FAQs. Disponível em: <https://disasterphilanthropy.org/who-we-are/faqs/>. Acesso em: 14 dez. 2020.

CHAGAS, Elisa. 2020. *DataSenado: quase 20 milhões de alunos deixaram de ter aulas durante pandemia*. **Agência Senado**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/08/12/datasenado-quase-20-milhoes-de-alunos-deixaram-de-ter-aulas-durante-pandemia>. Acesso em: 19 out. 2020.

COSTA, Fernanda da. 2020. *Morte de trabalhadora doméstica por coronavírus escancara falta de políticas para proteger a classe*. **UFRGS**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/jornal/morte-de-trabalhadora-domestica-por-coronavirus-escancara-falta-de-politicas-para-protger-a-classe/>. Acesso em: 19 out. 2020.

COMUNITAS. 2021. **BISC Relatório 2020**: e como se comportaram as empresas durante a pandemia da COVID-19. Disponível em: https://www.comunitas.org/wp-content/uploads/2021/02/BISC_2020_Relat%C3%B3rioFinal_DIGITAL.pdf. Acesso em: 26 fev. 2021.

COUNCIL ON FOUNDATIONS. 2020. **A call to action**: philanthropy's commitment during COVID-19. Disponível em: <https://www.cof.org/news/call-action-philanthropys-commitment-during-covid-19>. Acesso em: 19 out. 2020.

DALBERG. 2020. **The impact of Covid-19 on the global philanthropic sector**: philanthropic sector CEO barometer survey and deep-dive interview results. Disponível em: <https://www.dalberg.com/wp-content/uploads/2020/06/The-Impact-of-COVID-19-on-the-Global-Philanthropic-Sector-Report.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

DEAN, Kathleen; PRESKILL, Hallie. 2020. **Rethinking outcomes in a crisis context**. FSG. Disponível em: <https://www.fsg.org/blog/rethinking-outcomes-crisis-context>. Acesso em: 19 out. 2020.

DEBONI, Fábio. 2019. **Mitos, dilemas e oportunidades dos negócios de impacto**. GIFE. Disponível em: <https://gife.org.br/mitos-dilemas-e-oportunidades-dos-negocios-de-impacto/>. Acesso em: 19 out. 2020.

EXPONENT PHILANTHROPY; PEAK GRANTMAKING. 2020. **COVID-19: how have funders changed their approach & what will stick?** Disponível em: <https://www.peakgrantmaking.org/resource/covid-19-how-have-funders-changed-their-approach-what-will-stick/>. Acesso em: 19 out. 2020.

FABIANI, Paula; HANAI, Andrea; PASQUALIN, Priscila; LEVISKY, Ricardo (orgs.). 2019. **Fundos patrimoniais filantrópicos: sustentabilidade para causas e organizações**. IDIS. Disponível em: <https://www.idis.org.br/fundos-patrimoniais-filantropicos-sustentabilidade-para-causas-e-organizacoes/>. Acesso em: 3 fev. 2021.

GFCF – Global Fund for Community Foundations. 2018. **Community philanthropy and #ShiftThePower**. Disponível em: <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIBSON, Cynthia. 2017. **Participatory grantmaking: has its time come?** Disponível em: <https://www.fordfoundation.org/media/3598/has-the-time-come-for-participatory-grant-making.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2019a. **Censo GIFE 2018**. Mosaico, Portal de dados de investimento social. Disponível em: <https://mosaico.gife.org.br/censo-gife>. Acesso em: 11 dez. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2019b. **Censo GIFE 2018**. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2019c. **O que o investimento social privado pode fazer por...?** Disponível em: <https://isppor.gife.org.br/>. Acesso em: 3 fev. 2021.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020a. **Diretrizes para atuação da filantropia e do investimento social na crise do COVID-19**. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/wp/media/2020/03/Diretrizes-ISP-Emerg%C3%A0ncia-COVID-19.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020b. **Emergência Covid-19**. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/>. Acesso em: 11 dez. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020c. **Rubricas avaliativas**. Disponível em: <https://rubricascovid.gife.org.br/>. Acesso em: 7 dez. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020d. **Base de Projetos**. Mosaico, Portal de dados de investimento social. Disponível em: <https://mosaico.gife.org.br/base-de-projetos>. Acesso em: 11 dez. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020e. **Sobre Grantlab**. Disponível em: <https://grantlab.gife.org.br/sobre/>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2020f. **Cases de fortalecimento institucional**. Disponível em: <https://grantlab.gife.org.br/casos-de-sucesso/>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. 2021. **Pesquisa Emergência Covid-19**. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/pesquisa-emergencia-covid-19-levantamento-de-dados-e-informacoes-da-resposta-da-filantropia-e-do-investimento-social-privado-no-enfrentamento-a-pandemia>. Acesso em: 24 mar. 2021.

GORTÁZAR, Naiara. 2020. *Mortes em operações policiais aumentam no Brasil, apesar da quarentena*. **El País**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-06-02/mortes-em-operacoes-policiais-aumentam-no-brasil-apesar-da-quarentena.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

HOPSTEIN, Graciela; AMARAL, Alahir Maha; MASCARENHAS, Thais Silva. 2019. **Expandindo e fortalecendo a filantropia comunitária no Brasil**. Rede de Filantropia para a Justiça Social. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/expandindo-e-fortalecendo-a-filantropia-comunitaria-no-brasil>. Acesso em: 19 out. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2021. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 5 fev. 2021

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. 2016. **Pesquisa Doação Brasil 2015**. Disponível em: <https://www.idis.org.br/pesquisa-doacao-brasil/>. Acesso em: 19 out. 2020.

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. 2019. **Filantropia comunitária: terreno fértil para o desenvolvimento social**. Disponível em: <https://www.idis.org.br/filantropia-comunitaria-terreno-fertil-para-o-desenvolvimento-social/>. Acesso em: 19 out. 2020.

INSTITUTO PÓLIS. 2020. **Raça e Covid no município de São Paulo**. Disponível em: <https://polis.org.br/estudos/raca-e-covid-no-msp>. Acesso em: 7 dez. 2020.

JHU – Johns Hopkins. 2021. **Coronavirus Resource Center**. *Tracking, global map*. Disponível em: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>. Acesso em: 24 mar. 2021.

MAURRASSE, David. 2020. **COVID-19, racism, and philanthropy**. GrantCraft. Disponível em: <https://grantcraft.org/content/blog/covid-19-racism-and-philanthropy/>. Acesso em: 19 out. 2020.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. 2020. **Auxílio Emergencial alcança mais de 65 milhões de brasileiros**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social/2020/07/auxilio-emergencial-alcanca-mais-de-65-milhoes-de-brasileiros>. Acesso em: 14 dez. 2020.

MOBILIZA; REOS PARTNERS. 2020. **Impacto da Covid-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência**. Disponível em: https://mailchi.mp/mobilizaconsultoria/estudocovid19?mc_cid=02b7cd437e&mc_eid=56cd931e83. Acesso em: 23 nov. 2020.

ORENSTEN, Naomi; BUTEAU, Ellie. 2020a. **Foundations respond to crisis: a moment of transformation?** CEP. Disponível em: <https://cep.org/portfolio/foundations-respond-to-crisis1/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

ORENSTEN, Naomi; BUTEAU, Ellie. 2020b. **Foundations respond to crisis: toward equity?** CEP. Disponível em: <https://cep.org/portfolio/foundations-respond-to-crisis2/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

ORENSTEN, Naomi; BUTEAU, Ellie. 2020c. **Foundations respond to crisis: toward greater flexibility and responsiveness?** CEP. Disponível em: <https://cep.org/portfolio/foundations-respond-to-crisis3/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

OXFAM. 2021. **Mega-rich recoup COVID-losses in record-time yet billions will live in poverty for at least a decade.** Disponível em: <https://www.oxfam.org/en/press-releases/mega-rich-recoup-covid-losses-record-time-yet-billions-will-live-poverty-least-o>. Acesso em: 3 fev. 2021.

PATON, William M. 2012. **Philanthropic grantmaking for disasters.** Disponível em: <https://www.issuelab.org/resource/philanthropic-grantmaking-for-disasters.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

PINHEIRO, Marcos. 2020. *O Brasil viveu um boom de doações durante a pandemia da Covid-19? Norte.* Disponível em: <https://www.meunorte.com.br/tendencias/brasil-boom-de-doacoes-covid-19/amp>. Acesso em: 19 out. 2020.

PIPE.SOCIAL. 2020. **Pesquisa revela dores e desafios dos negócios de impacto no Brasil durante a crise da Covid-19.** Disponível em: <https://blog.pipe.social/pesquisa-revela-dores-e-desafios-dos-negocios-de-impacto-no-brasil-durante-a-crise-da-covid-19/>. Acesso em: 14 dez. 2020.

POLAZ, Karen. 2020. **Boas práticas na relação entre financiadores e donatários.** GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/boas-praticas-na-relacao-entre-financiadores-e-donatarios>. Acesso em: 19 out. 2020.

PONTEAPONTE. 2020. **Cenários e tendências sobre o campo de negócios de impacto e intermediários frente à Covid-19.** GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/cenarios-e-tendencias-sobre-o-campo-de-negocios-de-impacto-e-intermediarios-frente-a-covid-19>. Acesso em: 14 dez. 2020.

QUEIROZ, Renato. 2004. *As epidemias como fenômenos sociais totais: o surto de gripe espanhola em São Paulo (1918).* **Revista USP**, p. 64-73. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13367>. Acesso em: 19 out. 2020.

REIS, Giovanna. 2020. *Editais voltados ao combate à Covid-19 somam cerca de R\$ 500 milhões.* **Folha de S. Paulo.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empresendedorsocial/2020/08/editais-voltados-ao-combate-a-covid-19-somam-cerca-de-r-500-milhoes.shtml>. Acesso em: 19 out. 2020.

SAEZ, Erika. 2020. **Filantropia colaborativa**. GIFE. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-colaborativa>. Acesso em: 19 out. 2020.

SYNERGOS. 2020. **Financiamento baseado em relações de confiança**: análise sobre a importância do financiamento operacional geral e do desenvolvimento de competências institucionais. 2020. Disponível em: <https://www.syngs.info/files/financiamento-baseado-em-relacoes-de-confianca.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

TECHNOLOGY ASSOCIATION OF GRANTMAKERS; NETHOPE; NTEN; TECHSOUP. 2020. **Roadmap for funders**: investing in digital infrastructure. Disponível em: https://cdn.ymaws.com/www.tagtech.org/resource/resmgr/resource_library/Digital_Infrastructure-Funde.pdf. Acesso em: 19 out. 2020.

THE LAFAYETTE PRACTICE. 2014. **Who decides**: how participatory grantmaking benefits donors, communities and movements. Disponível em: <https://www.issue-lab.org/resources/18064/18064.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

UBS; PWC – PricewaterhouseCoopers. 2020. **Riding the storm**: market turbulence accelerates diverging fortunes. Billionaires insights 2020. Disponível em: <https://www.ubs.com/content/dam/static/noindex/wealth-management/ubs-billionaires-report-2020-spread.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

UN WOMEN – United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. 2020. **Impact of COVID-19 on violence against women and girls and service provision**: UN Women rapid assessment and findings. Disponível em: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/impact-of-covid-19-on-violence-against-women-and-girls-and-service-provision-en.pdf?la=en&vs=0>. Acesso em: 19 out. 2020.

WINGS – Worldwide Initiatives for Grantmaker Support. 2021. **WINGS Global Philanthropy Resources Hub on Covid-19**. Disponível em: <https://members.wingsweb.org/page/covid-19-resource-hub>. Acesso em: 4 fev. 2021.

ZURIARRAIN, José. 2020. *Por que as videoconferências nos esgotam psicologicamente?* **El País**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-05-06/por-que-as-videoconferencias-nos-esgotam-psicologicamente.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

Esta publicação foi composta nas
tipografias Lyon Text e The Sans.

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) é uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar ou independente que investem em projetos de interesse público. Criado em 1989 como grupo de troca e colaboração e institucionalizado em 1995 por 25 organizações, tornou-se referência no campo da filantropia e do investimento social privado no Brasil.

Nesses mais de 25 anos de atuação, tem contribuído para o fortalecimento de práticas e ações a serviço do bem comum no país, trabalhando para expandir, qualificar e fortalecer o investimento social privado, diversificar e ampliar atores e recursos, criar referências e estimular boas práticas de gestão, bem como articulando o setor com a sociedade e a agenda pública. Atualmente, o GIFE reúne mais de 160 associados que, somados, aportam mais de 3 bilhões de reais por ano em projetos próprios e no apoio a projetos de terceiros.

REALIZAÇÃO



APOIO

