




GIFE | 30 ANOS

A trajetória da maior rede
de Investidores Sociais
Privados do Brasil



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

GIFE [livro eletrônico] : 30 anos : a trajetória da maior rede de investidores sociais privados do Brasil / [coordenação Patrícia Kunrath , Elizabeth Mendonça Azevedo]. -- São Paulo : GIFE, 2026.
HTML

ISBN 978-65-86701-37-1

1. Filantropia - Investimentos 2. Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) - História
3. Investimento social privado I. Kunrath, Patrícia.
II. Azevedo, Elizabeth Mendonça.

26-357238.1

CDD-361.760981

Índices para catálogo sistemático:

1. Grupo de Institutos Fundações e Empresas :
Investimento social : Organizações privadas :
Bem-estar social 361.760981

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

DOI: 10.33816/978-65-86701-37-1

Realização



Apoiadores institucionais



Instituto *Beja*



IBIRAPITANGA



INSTITUTO ITAUSA

Ford
Foundation

Parceiros técnicos



GIFE | **30**
ANOS



EXPEDIENTE

CONSELHO DE GOVERNANÇA 2025-2027

Beatriz Fiuza

Instituto de Música Jacques Klein

Carola Matarazzo

Movimento Bem Maior (Presidente)

Cida Bento

Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT)

Eduardo Saron

Fundação Itaú

Flávia Constant

Fundação Vale

Gilberto Costa

Pacto pela Promoção da Equidade Racial

Giovanni Harvey

Fundo Baobá

Karin Baumgart Srougi

Grupo Baumgart | Inst. Center Norte – Inst. Vedacit

Paulo Boneff

Gerdau

Pedro Abramovay

Open Society Foundations

Renata Piazzon

Instituto Arapyáú

Ricardo Henriques

Instituto Unibanco

CONSELHO FISCAL 2024-2026

Flavia Regina de Souza Oliveira

Mattos Filho

Tatiana Zanotti

Instituto Clima e Sociedade

SECRETÁRIO-GERAL

Cassio França

COORDENAÇÃO GERAL

Patrícia Kunrath Silva

SUPERVISÃO

Cassio França e Gustavo Bernardino

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Elizabeth Mendonça Azevedo

APOIO TÉCNICO

Ingrid Novais

PESQUISA E REDAÇÃO

Amanda Kovalczuk de Oliveira Garcia e Bibiana Poche Florio

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Manu Raupp

EDIÇÃO E REVISÃO EDITORIAL

Carolina Magosso

Gabriela Gazola Brandão

Stephanie Ares Maldonado

IMPRESSÃO

Max Editora

EQUIPE GIFE

Adriana Salles Mariano

Aline Rosa

Ananda Hadah

Andrea Almeida

Angelita Garcia

Cassio França

Geovana Miranda

Gustavo Bernardino

Ingrid Novais

Juliana Linhares

Juno Eduardo

Luciana Mikami

Luciane Bruno

Marcela Leal

Natália Passafaro

Pamella Canato

Patrícia Kunrath

Pedro Bocca

Thaís Nascimento

Thaís Rodrigues



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União	IIED	International Institute for Environment and Development
AMCHAM	Câmara Americana de Comércio	IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
BA	Bahia	ISP	Investimento social privado
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico	ITCMD	Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos
CE	Ceará	LBA	Legião Brasileira de Assistência
CEAC	Conselho do Departamento de Contabilidade e Atuária	MBC	Movimento Brasil Competitivo
CGU	Controladoria-Geral da União	MCD	Movimento por uma Cultura de Doação
CNPC	Conselho Nacional da Política Cultural	MROSC	Marco Regulatório da Sociedade Civil
CONJUVE	Conselho Nacional da Juventude	NAF	Núcleo de Administração e Finanças
COP	Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas	NCM	Núcleo de Capacitação e Mobilização
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito	NIC	Núcleo de Informação e Comunicação
CPJA	Coordenadoria de Pesquisa Jurídica Aplicada	NPS	Net Promoter Score
CRPB	Centro de Referência Patrícia Bildner	ONG	Organização Não Governamental
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente	OS	Organizações Sociais
EFC	European Foundation Centre	OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
ES	Espírito Santo	OSC's	Organizações da Sociedade Civil
EUA	Estados Unidos da América	PA	Pará
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil	PGE	Programa GIFE em Especialização
FGV	Fundação Getúlio Vargas	PPP	Parceria Público-Privada
FIA	Fundação Instituto de Administração	PR	Paraná
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social	PTG	Programa Trainee GIFE
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais	QOE	Quickbooks Online Edition
GDF	Grupo de Fundaciones	RBMA	Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação
GIF	Grupo de Institutos e Fundações	RIS	Redes de Investidores Sociais Locais
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas	RJ	Rio de Janeiro
GT MROSC	Grupo de Trabalho Marco Regulatório da Sociedade Civil	RT	Redes Temáticas
GTI	Grupo de Trabalho Interministerial	SP	São Paulo
IAF	Inter-American Foundation	UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas	USP	Universidade de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	WINGS	Worldwide Initiatives for Grantmakers Support
IDECA	Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e Ação Comunitária		



APRESENTAÇÃO

Em 1989, um grupo de organizações deu os primeiros passos para o que viria a se tornar o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas — o GIFE. Trinta anos depois de sua formalização, em 2025, essa trajetória se consolida como referência no desenvolvimento do Investimento Social Privado no Brasil.

Ao longo dessas décadas, o GIFE afirmou seu valor como um espaço singular de diálogo, troca e aprendizado coletivo. Uma rede que foi moldando — e sendo moldada por — pessoas e organizações comprometidas com o investimento estratégico de recursos privados orientado ao bem comum. O mérito do GIFE é, sobretudo, o de reunir e guardar esses legados — que pertencem a quem os construiu.

Celebrar esse marco significa, antes de tudo, reconhecer que essa história é coletiva. Por isso, o projeto GIFE 30 Anos não é uma celebração institucional — é um ato de memória compartilhada. A publicação que você tem em mãos, organizada por décadas e construída a partir de entrevistas com lideranças que moldaram esse campo, é um convite à reflexão sobre o que foi construído e sobre o que ainda está por construir. Atuar no ISP em um país marcado por desigualdades estruturais é um compromisso que vai além da estratégia. É uma escolha ética. Apoiar organizações da sociedade civil, fortalecer comunidades e territórios, qualificar o ecossistema filantrópico — tudo isso contribui para uma democracia mais robusta e para uma sociedade civil mais protagonista.

O GIFE segue comprometido com esse propósito, orientado pelo interesse público e pela convicção de que o investimento privado bem direcionado transforma realidades.

Esta publicação é uma homenagem e um agradecimento a todas as pessoas, organizações e parceiros que, ao longo desses trinta anos, escolheram construir junto.

Boa leitura.

Carola Matarazzo

Presidente do Conselho de Governança do GIFE

Cassio França

Secretário-Geral do GIFE



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO _____ 12

Entrevistados – GIFE 30 Anos _____	16
Entrevistados – GIFE Memória (2017) _____	20
Participantes do videocast – GIFE 30 anos _____	24
Origem do GIFE: ideias que deram início à rede _____	26
<i>Institucionalização do GIFE</i> _____	30

1. DÉCADA 1995-2005:

Fundação e estruturação institucional _____ 32

Linha do tempo _____	34
1.1 Governança institucional e planos estratégicos: _____	38
<i>Plano de Ação 1995-1998</i> _____	38
<i>Código de Ética: a instituição de um compromisso com a ética e a transparência</i> _____	39
<i>Revisão do Plano Estratégico 1995-1998</i> _____	40
<i>Plano de Ação 2000</i> _____	41
<i>Projeto GIFE 2002</i> _____	42
<i>Planejamento 2002-2007</i> _____	45
1.2 Definição de agendas no debate público e advocacy _____	47
<i>Balanço Social</i> _____	48
<i>Marco Legal</i> _____	50
1.3 Relação com associados e sustentabilidade financeira _____	52
1.4 Eventos e redes de articulação _____	55
<i>Espaços de interação entre associados e ampliação de redes</i> _____	55
1.5 Produção de conhecimento _____	58
<i>Capacitação e profissionalização</i> _____	64
Conquistas e legados da década _____	70

2. DÉCADA 2006-2015:

Consolidação e fortalecimento do campo _____ 72

Linha do tempo _____	74
2.1 Governança institucional e planos estratégicos _____	78
<i>Gestão 2005-2007</i> _____	78
<i>Gestão 2007-2009</i> _____	79
<i>Planejamento para o biênio 2009-2010</i> _____	80
<i>Visão de futuro: Plano 2020</i> _____	80
<i>Posicionamento estratégico 2015-2020</i> _____	82
2.2 Definição de agendas no debate público e advocacy _____	85
2.3 Relação com os associados e sustentabilidade financeira _____	89
2.4 Eventos e redes de articulação _____	92
2.5 Produção de conhecimento _____	94
Conquistas e legados da década _____	98

3. DÉCADA 2016-2025:

Reafirmação do sentido público do ISP, novas agendas e incidência _____ 100

Linha do tempo _____	102
3.1 Governança institucional e planos estratégicos _____	110
<i>Matriz Estratégica 2019-2021</i> _____	115
<i>Transição GIFE 2022</i> _____	117
<i>Planejamento estratégico 2023-2025</i> _____	118
3.2 Definição de agendas no debate público e advocacy _____	122
3.3 Relação com associados e sustentabilidade financeira _____	129
3.4 Eventos e redes de articulação _____	130
<i>Redes Temáticas</i> _____	132
3.5 Produção de conhecimento _____	139
Conquistas e legados da década _____	146

REFERÊNCIAS _____ 148

<i>Materiais consultados</i> _____	152
------------------------------------	-----



INTRODUÇÃO

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), é uma associação que reúne os principais investidores sociais privados do Brasil e é composta por empresas, institutos, fundações e fundos empresariais, familiares e independentes, que, reunidos, fazem da organização uma das principais referências do Investimento Social Privado (ISP) no Brasil.

Investimento Social Privado (ISP)
é a destinação voluntária de recursos
privados de forma planejada,
monitorada e sistemática para projetos
sociais, ambientais, científicos
e culturais de interesse público.

Criado em 1989 como um grupo informal, o GIFE foi formalizado e constituído como uma organização sem fins lucrativos em 1995. Desde sua constituição, a entidade expressa o engajamento do setor privado na promoção de iniciativas sociais, ambientais e culturais voltadas ao interesse público, com foco na transformação das condições de vida da população brasileira por meio de intervenções estratégicas e sustentadas ao longo do tempo. A organização exerce um papel articulador fundamental, produzindo e difundindo conhecimento a partir do trabalho em rede, com vistas ao fortalecimento do marco político-institucional do ISP e ao aprimoramento da qualidade, da legitimidade e do impacto de seus agentes.

Empresas	Realizam investimento social diretamente, por meio de área ou departamento da companhia, em vez de fazê-lo por meio de um instituto, fundação ou fundo empresarial propriamente criado para esse fim.
Institutos e Fundações Empresariais	São organizações criadas, mantidas e com governança ligada a uma empresa ou grupo empresarial. Apesar da origem comum dos recursos, a atuação em ISP apresenta grande diversidade, manifestando-se por meio de diferentes naturezas jurídicas e estratégias operacionais.
Institutos e Fundações Familiares	Gerenciam doações de filantropos ou de suas famílias, com vínculo direto desde a criação e manutenção até a governança.
Institutos, Fundações e Fundos Independentes	São organizações que não dependem financeiramente de uma fonte exclusiva ou majoritária, nem têm sua governança vinculada a uma família ou empresa.



Em 2025, o GIFE celebrou 30 anos de trajetória institucional, caracterizada pela qualificação, disseminação e fortalecimento da filantropia estratégica no Brasil, além da capacidade de agregar diversos perfis de investidores sociais.

Com o intuito de comemorar, recordar e registrar as três décadas de atuação da principal associação de investidores sociais do país, este material resgata a sua história, suas principais realizações, conquistas e seus legados, integrando pesquisa e comunicação. Assim, registra as vozes de quem contribuiu para consolidar o campo do ISP no Brasil, ao mesmo tempo em que traça o percurso institucional da organização e o amadurecimento do setor ao longo desse período.

Para a elaboração da publicação, foram realizadas nove entrevistas com lideranças e pessoas marcantes na trajetória da instituição, análise documental de materiais como relatórios anuais, atas de assembleia e edições do Censo GIFE, bem como análise de matérias publicadas pelo jornal Folha de S.Paulo ao longo do período de existência formal da organização (1995–2025). Adicionalmente, a pesquisa baseou-se em um relatório historiográfico, de 2017, chamado *GIFE Memória* (material de uso interno e não publicado) e nas entrevistas que foram conduzidas no âmbito daquele projeto.

O roteiro de entrevistas desta pesquisa foi elaborado com o objetivo de reconstituir o percurso organizacional do GIFE a partir das memórias e histórias das pessoas entrevistadas. Para garantir a clareza e a legibilidade das entrevistas, foram realizados ajustes nos trechos transcritos no texto, assegurando o sentido e a intenção original das respostas.

Considerando o processo de pesquisa realizado para elaboração desta publicação, sua estrutura parte desta introdução, que compreende a apresentação de um panorama que sumariza a trajetória do GIFE com base em seus principais movimentos estruturantes, bem como a história de sua origem e das ideias que deram início à rede no período entre 1989 e 1995, ano da formalização da organização. Os capítulos seguintes, por sua vez, estão divididos entre as décadas subsequentes: no primeiro capítulo, apresenta-se o processo de construção do GIFE desde sua fundação até o ano de 2005; o segundo capítulo trata da década seguinte, de 2006 a 2015, quando se deu a fase de consolidação da organização; e, por fim, o terceiro capítulo, que destaca os marcos da década mais recente de atuação da organização, de 2016 a 2025.

Ademais, este material é fruto de um esforço coletivo. Além da valiosa participação das pessoas entrevistadas, destaca-se o envolvimento de colaboradores do GIFE na concepção e construção da pesquisa. A partir de uma oficina colaborativa, o desenho e a abordagem do estudo foram definidos de forma conjunta com integrantes da estrutura organizacional, reforçando o caráter participativo e plural da iniciativa.

ENTREVISTADOS

GIFE 30 ANOS^{1 2}

1. Os períodos destacados entre parênteses se referem ao tempo total em que as pessoas ocuparam cargos no GIFE.
2. As fotografias das(os) entrevistadas(os) foram feitas pela produtora audiovisual Bonita Produções em 2025.



**ANTÔNIO
CARLOS
MARTINELLI**

Conselheiro
(1995-2004)

**MARCOS
KISIL**

Presidente e Conselheiro
(1995-2004)



**DENISE
AGUIAR ALVAREZ**

Presidente e Conselheira
(2005-2013)



**BERNADETTE
COSER**

Conselheira
(2011-2017)



**BEATRIZ
JOHANNPETER**

Conselheira e Presidente
(2011-2017)



NECA SETUBAL
Conselheira e Presidente
(2009-2021)



RICARDO HENRIQUES
Conselheiro
(2015-2019 | 2023-actual)



INÊS LAFER
Presidente
(2019-2025)



CAROLA MATARAZZO
Presidente
(2025-actual)



GIOVANNI HARVEY
Conselheiro
(2023-actual)



ENTREVISTADOS
GIFE 30 ANOS

ENTREVISTADOS

GIFE MEMÓRIA (2017)

3. De acordo com o relatório *GIFE Memória* (GIFE, 2017a), o Conselho Diretor eleito na Assembleia Geral para o mandato 1999-2002, presidido por Marcos Kisil, implementou um novo modelo de governança, no qual cada conselheiro assumia uma vice-presidência temática (Cultura, Desenvolvimento Comunitário, Educação, Meio Ambiente e Saúde) ou setorial (Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, além de Relações Internacionais).

ANA MARIA WILHEIM

Conselheira
1995-1996 | 2002-2004

Vice-presidente³ responsável pela área
de Relações com o Terceiro Setor
1999-2001

Entrevista realizada em 23/02/2017.

ANDRE DEGENSZJAN

Secretário-geral
2013-2017

Entrevista realizada em 26/01/2017.

ANTÔNIO CARLOS MARTINELLI

Conselheiro
1995-2004

Entrevista realizada em 26/01/2017.

BEATRIZ JOHANNPETER

Conselheira e Presidente
2011-2017

Entrevista realizada em 16/02/2017.

DENISE AGUIAR ALVAREZ

Conselheira e Presidente
2005-2013

Entrevista realizada em 22/03/2017.

EDUARDO PANNUNZIO

Coordenador do Programa
Marco Legal e Políticas Públicas
2006-2007

Entrevista realizada em 13/03/2017.

EDUARDO SZAZI

Sócio emérito desde 2003

Entrevista realizada em 08/12/2016.

EVELYN BERG IOSCHPE

Conselheira e Presidente
1995-2008

Entrevistas realizadas em
05/12/2016 e 08/02/2017.

FERNANDO ROSSETTI

Secretário-geral
2004-2013

Entrevista realizada em 21/02/2017.

FRANCISCO BERNARDINI TANCREDI

Conselheiro
2001-2004

Entrevista realizada em 04/04/2017.

**FRANCISCO DE ASSIS
OLIVEIRA AZEVEDO**

Conselheiro
1998-2006

Entrevista realizada em 10/03/2017.

**HUGO GUIMARÃES
BARRETO FILHO**

Conselheiro e Presidente
2002-2010

Entrevista realizada em: 22/02/2017.

LÉO VOIGT

Conselheiro e Presidente
1996-2004

Entrevista realizada em 08/02/2017.

LUIZ NORBERTO

Conselheiro e vice-presidente
responsável pela área de
Relações com o Segundo Setor
1997-2001

Entrevista realizada em 05/04/2017.

MARCOS KISIL

Conselheiro e Presidente
1995-2004

Entrevistas realizadas em
27/01/2017 e 08/02/2017.

**NEYLAR
COELHO VILAR LINS**

Conselheiro e Presidente
1995-2004

Entrevista realizada em 14/02/2017.

ODED GRAJEW

Conselheiro
1995-2004

Entrevista realizada em 16/03/2017.

REBECCA RAPOSO

Diretora Executiva
1999-2004

Entrevista realizada em 21/02/2017.

**ROBERTO
GALASSI AMARAL**

Superintendente⁴
1996-1999

Entrevista realizada em 03/02/2017.

**VALDEMAR
DE OLIVEIRA NETO**

Conselheiro
2007-2009

Entrevista realizada em 13/03/2017.

ENTREVISTADOS GIFE MEMÓRIA (2017)

4. "O Superintendente era responsável pela área executiva do GIFE. Em 1999, a função teve a denominação alterada para Diretoria-Executiva" (GIFE, 2017a, p. 9).

PARTICIPANTES DO VIDEOCAST GIFE 30 ANOS

5. As fotografias dos participantes do videocast foram feitas pela produtora audiovisual Bonita Produções em 2025.



**REBECCA
RAPOSO**
Diretora-Executiva
(1999-2004)

**FERNANDO
ROSSETTI**
Secretário-Geral
(2004-2013)



**ANDRE
DEGENSZAJN**
Secretário-Geral
(2013-2017)



**JOSÉ MARCELO
ZACCHI**
Secretário-Geral
(2017-2021)



**CASSIO
FRANÇA**
Secretário-Geral
(2021-atual)

Origem do GIFE: ideias que deram início à rede

Ao longo de três décadas, o GIFE manteve seu compromisso com o fortalecimento e a qualificação do ISP no Brasil, promovendo a inovação e a atuação estratégica do setor privado em prol do interesse público. Graças à articulação de seus associados e ao planejamento de suas gestões, a organização se consolidou como uma das principais referências nacionais no campo do investimento social.

Historicamente, a atuação embrionária do que mais tarde resultaria na criação do GIFE teve início ainda antes da redemocratização brasileira. Na última década da ditadura militar, a gradual liberalização das atividades associativas contribuiu para a reorganização de grupos empresariais e de segmentos da sociedade civil. Naquele momento de ampliação do papel desses atores, alguns representantes do empresariado, alinhados à incipiente filosofia da responsabilidade social empresarial, passaram a compreender que a agenda política do país deveria ser pautada pela parceria entre Estado, sociedade civil e empresas.

“Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”⁶.

Entretanto, à época, ainda não existia no Brasil um sistema profissionalizado de filantropia, tampouco uma organização nacional que representasse a sociedade civil, suas entidades e organizações não governamentais (ONGs).

Em 1982, a Câmara Americana de Comércio (AMCHAM) de São Paulo deu um passo importante ao criar o *Prêmio ECO – Empresa e Comunidade*, uma iniciativa pioneira voltada a reconhecer e divulgar projetos sociais desenvolvidos por empresas comprometidas com a promoção da cidadania. As premiações contemplavam diversas áreas, como cultura, educação, participação comunitária, meio ambiente e saúde, e contribuíram para colocar em evidência um novo papel do setor empresarial na sociedade.

Poucos anos depois, em 1986, surgiu a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), reunindo empresários de diferentes estados, como São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul, com o propósito de aprofundar o debate sobre a responsabilidade empresarial e seu papel no desenvolvimento social do país. A FIDES promoveu encontros, eventos e reflexões no Brasil e no exterior, buscando aproximar o setor privado dessas agendas e fortalecer o diálogo entre os diversos atores sociais.

Nesse contexto, fundações norte-americanas que já atuavam sob um sistema mais estruturado de filantropia passaram a investir na sensibilização do empresariado brasileiro sobre a importância da atuação social e promoveram, em parceria com a AMCHAM de São Paulo, a criação de um subcomitê de filantropia no âmbito da organização⁷. Criado em 1989, o subcomitê foi composto por um grupo de empresários em diálogo com a Câmara de Comércio e outros atores da sociedade. O espaço surgiu do desejo de trocar experiências e pensar coletivamente novas maneiras de engajar o setor privado em causas sociais.

6. Aliança Capoava apud GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 48).

7. No âmbito da AMCHAM, destaca-se a relevância dos seminários *Filantropia como estratégia empresarial*, realizados em 1989 e em 1990 em parceria com a Fundação Kellogg e representantes do Instituto Alcoa.

Quando em 1989 nós percebemos essa massa de pessoas, nós começamos a nos reunir. Naquele momento já foi possível identificar alguns parceiros, que depois se tornaram parceiros e são parceiros até hoje do GIFE. Por exemplo, tivemos um trabalho e uma participação importante da C&A [...]; do Instituto Ayrton Senna [...]; da ABRINQ [...]. Então, tinha uma série de organizações com as quais eu estava relativamente familiarizado, que eram organizações que queriam atuar profissionalmente. Então, nós começamos a nos reunir nesse grupo. Começamos com um grupo, acho que seis ou oito organizações, que cada mês almoçava numa das fundações para explicar para a gente o que fazia e oferecia o almoço. Isso nós fizemos durante uns três, quatro anos, funcionando assim. Íamos lá conversar entre nós e desenvolver algumas ideias juntos, e uma das ideias que começou a florir foi essa ideia de que a gente poderia criar uma associação de fundações⁸.

Marcos Kisil

Entre 1989 e 1994, o subcomitê de filantropia da AMCHAM – que, posteriormente, passou a se chamar Grupo de Institutos e Fundações (GIF) – atuou como um espaço de troca de experiências e reflexão sobre o papel das instituições voltadas ao investimento social. O grupo foi conduzido com o compromisso de pensar a filantropia em diálogo com a realidade brasileira, buscando adaptar conceitos e práticas internacionais ao contexto nacional.

Inicialmente formado por 14 organizações, as atividades do GIF foram se ampliando com o aumento do número de seus membros⁹. Embora inicialmente não houvesse participação das empresas que atuavam diretamente na área social – mas, sim, de seus institutos e fundações –, em 1991, o grupo informal passou a incluir empresas, completando o acrônimo GIFE.

8. Entrevista concedida em 9 de setembro de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.

9. Fundações Bradesco, Kellog, Ford, Odebrecht e Roberto Marinho; Institutos Alcoa, C&A, Vitae, Xerox IBM e American Express; além de Escola Pueri Domus, Restaurante América e Dow Química.

Havia empresas que não tinham fundações e participavam desse grupo. Então, para acomodar essas empresas confortavelmente é que se criou o “E” do GIFE. Quer dizer, nessas longas discussões que se tinha, e isso ficou bem definido, o segmento era empresarial, todas eram fundações de empresas. Existia, por exemplo, a Fundação Abrinq que não era de uma empresa, mas representava o setor de brinquedos, mas era da Associação de Fabricantes de Brinquedos. [...] Inclusive, ali o propósito do GIFE foi definido: investir recursos privados para o bem público¹⁰.

Evelyn Noemi Ioschpe

O grupo tinha como propósito central ampliar a eficácia das contribuições socioculturais e científicas, promovendo a troca de experiências e a cooperação entre seus integrantes, com vistas ao fortalecimento das capacidades institucionais e ao desenvolvimento de competências¹¹.

Naquele contexto, diversos escândalos de corrupção envolvendo OSCs vieram à tona. Em 1992, o Brasil passou pelo processo de *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello. No ano anterior, sua esposa e então primeira-dama, Rosane Collor, foi afastada da presidência da Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA), em meio a acusações de desvio de recursos da organização para benefício de familiares. Logo em 1993, surgiu no cenário político outro escândalo envolvendo membros do Legislativo, que ficou conhecido como “Escândalo dos Anões do Orçamento”. O caso revelou a manipulação de emendas parlamentares para o desvio de recursos públicos, inclusive aqueles destinados à assistência social, para entidades fantasmas ou irregulares, além do favorecimento indevido de interesses privados na liberação de verbas públicas¹².

Diante desse cenário e das questões relativas ao Terceiro Setor, surge o desejo e o compromisso do grupo de demarcar um posicionamento mais efetivo. Assim, em uma assembleia realizada no dia 26 de maio de 1995, o GIFE foi oficialmente constituído por 25 instituições que, reunidas na cidade de São Paulo, deram início à sua atuação como organização autônoma. Com a missão de aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas relacionados ao uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, o principal objetivo era consolidar um espaço de trocas e articulação para promover, fortalecer e representar esse campo, ainda incipiente no Brasil.

10. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

11. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

12. Laranja (2005); *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

Institucionalização do GIFE

Para a formalização do GIFE, foi composta uma comissão formada por representantes das fundações Bradesco, Kellogg, Iochpe, Vitor Civitta, Odebrecht e do Instituto C&A, com a tarefa de encaminhar o termo de adesão para 54 organizações, preparar a documentação e a eleição para os cargos da entidade¹³.

No dia 26 de maio de 1995, 25 instituições reuniram-se na sede da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança em São Paulo para a constituição oficial do GIFE. Na ocasião, estiveram presentes representantes das seguintes organizações:

- **Fundação Abrinq Pelos Direitos da Criança**
- **Fundação Bradesco**
- **Fundação Cargill**
- **Fundação Emílio Odebrecht**
- **Fundação Grupo Esquel-Brasil**
- **Fundação Iochpe**
- **Fundação José Elias Tajra**
- **Fundação José Silveira**
- **Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho**
- **Fundação Moinho Santista**
- **Fundação Roberto Marinho**
- **Fundação Varga**
- **Fundação Victor Civitta**
- **Fundação W.K. Kellogg**
- **IBM do Brasil**
- **Instituto C&A**
- **Instituto Cultural Itaú**
- **Instituto Equatorial de Cultura Contemporânea**
- **Instituto Filantrópico e Cultural Alcoa**
- **Instituto Hebert Levy**
- **Linck S/A Equipamentos Rodoviários e Industriais**
- **The Ford Foundation**
- **The John D. and Catherine Macarthur Foundation**
- **Vitae – Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social**
- **Xerox do Brasil Ltda**

O primeiro Conselho Diretor do GIFE foi definido e os primeiros presidente e vice-presidente do GIFE eleitos na assembleia foram, respectivamente, Evelyn Berg Ioschpe e Marcos Kisil.



Imagem 1 – Ata da Assembleia Geral de Constituição do GIFE, realizada em 26 de maio de 1995, em São Paulo¹⁴.

13. GIFE Memória (GIFE, 2017a).

14. Acervo fotográfico institucional: 1995–2025 (GIFE, 2026).



DÉCADA

1995-2006

Fundação e estruturação institucional

Este capítulo analisa a trajetória do GIFE após a sua formalização, evidenciando como, ao longo de sua primeira década de atuação, a organização se constituiu como um espaço de estruturação do ISP no Brasil, institucionalizando práticas, articulando redes e ampliando sua legitimidade como ator político e técnico no campo da filantropia.

LINHA DO TEMPO

1995

Formalização do GIFE como uma associação sem fins lucrativos.



1996

Instalação da primeira sede do GIFE, localizada na Alameda Ribeirão Preto, no bairro da Bela Vista, em São Paulo.

III Encontro Ibero-Americano de Filantropia (RJ).



1997

Início da estruturação organizacional, com a criação das Coordenadorias de Informações e Capacitação.

Realização de eventos como *A mídia e o Terceiro Setor*, *Fórum sobre Voluntariado e Capacitação no Terceiro Setor*.

Formação do GIFE Sul, primeiro núcleo regional com vistas a difundir o ISP em outras regiões do Brasil (para além de São Paulo, onde ainda se concentravam muitas das articulações no período).

Lançamento do boletim redeGIFE, publicado semanalmente até os dias de hoje.

1998

Criação de núcleos regionais no Rio de Janeiro e na Bahia.

1999

Fortalecimento da gestão estratégica, com a criação da Diretoria-Executiva.

Definição do conceito de Investimento Social Privado (ISP).

Doação de patrimônio da Fundação Patrícia Bildner ao GIFE, incluindo conjuntos comerciais em São Paulo.

2000

Lançamento do Plano de Ação 2000.

1º Congresso GIFE – Desafios e Perspectivas para o Desenvolvimento Brasileiro, Vitória (ES).

Lançamento do livro *Terceiro Setor: Regulação no Brasil*, de Eduardo Szazi.

Lançamento da publicação *Investimento social na idade média – discurso e imagem da iniciativa privada na imprensa brasileira*, co-produzida pelo GIFE.



2001

Lançamento do 1º Censo GIFE (acervo) reunindo dados sobre o perfil dos associados, práticas programáticas e de gestão.



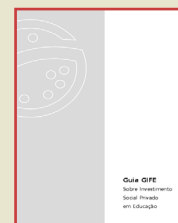
Lançamento da publicação *Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras*.

Criação do Centro de Referência Patrícia Bildner, área do GIFE voltada à prestação de serviços de informação sobre ISP.

2002

2º Congresso GIFE – A articulação entre o público e o privado na construção de uma nova ordem social, em Fortaleza (CE).

Publicação do *Guia GIFE sobre investimento social privado em educação*.



2003

Definição de horizontes futuros e objetivos institucionais, com a realização do Planejamento Estratégico 2002-2007.

2004

Realização síncrona do 7º Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor e do 3º Congresso GIFE – *A Cidadania e suas Múltiplas Dimensões*.

Lançamento do 2º Censo GIFE (acervo).



2005

Implementação da Secretaria-Geral no lugar da Diretoria-Executiva, visando cumprir uma perspectiva de valorização do GIFE enquanto espaço associativo e de rede.

Novo Estatuto Social.



LIDERANÇAS NO PERÍODO DE 1995-2005

Presidentes do Conselho GIFE

Evelyn Noemi Berg Ioschpe
1995-1998

Neylar Coelho Vilar Lins
1998-1999

Marcos Kisil
1999-2002

Léo Voigt
2002-2004

Hugo Guimarães Barreto Filho¹⁵
2004-2007

Dirigentes Executivos(as)

Fábio Ribas Júnior
1995-1996

Roberto Galassi Amaral¹⁶
1996-1999

Rebecca Raposo¹⁷
1999-2004

Fernando Rossetti
2004-2013

15. Conforme o *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 228), "Hugo Barreto assumiu a presidência do Conselho, em 2004. Nesse mesmo ano, foi alterada a denominação de Conselho Diretor Executivo para Conselho de Governança". Ou seja, a partir de 2004, o presidente do Conselho Diretor passa a ser denominado presidente do Conselho de Governança ou simplesmente presidente do Conselho.

16. Superintendente do GIFE.

17. Diretora-executiva do GIFE.

1.1

Governança institucional e planos estratégicos

O estabelecimento da governança e a formulação dos planos estratégicos iniciais foram cruciais para a consolidação do GIFE. Foram estruturados conselhos, direções e planos de ação que orientaram a atuação da organização naqueles anos, ampliaram sua presença nacional e internacional e definiram sua identidade institucional no campo da filantropia, do ISP e da sociedade civil organizada no Brasil. A seguir, serão destacados alguns momentos-chave desse processo.

Plano de Ação 1995–1998

Em 1995, assim que foram eleitos os primeiros presidente e vice-presidente do GIFE após sua formalização, foi elaborado o Plano de Ação 1995–1998, que instituiu seis comitês de trabalho: Comunicação, Código de Ética, Novos Sócios, Banco de Dados, Eventos, Legislação e Capacitação. O Plano detalhou as tarefas que os comitês criados deveriam realizar no período, cada uma alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

Entre esses objetivos, incluíam-se ações para promover a publicização da constituição formal do GIFE, dentre as quais se destacou o lançamento do boletim Ação e Cidadania. Alinhado a este objetivo, também foi instituído ao Comitê de Eventos a realização de atividades que projetassem o GIFE tanto nacional quanto internacionalmente.

Nesse cenário, a entidade assumiu a organização de um importante evento internacional, o *Encontro Ibero-Americano de Filantropia*, em 1996, que foi renomeado como *III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor*. A alteração na denominação do encontro, bem como a criação do termo Investimento Social Privado (ISP), surgiu da necessidade, já antes amadurecida entre as organizações fundadoras do GIFE, de traduzir “o novo tipo de investimento empresarial em projetos sociais, culturais e científicos que o Grupo pretendia desenvolver”¹⁸.

Procurou-se, assim, estabelecer um marco conceitual capaz de diferenciar os projetos do GIFE das iniciativas de caráter filantrópico tradicional da época, geralmente pautadas em doações pontuais e em práticas de natureza assistencial e caritativa. Por essa mesma razão, havia um desejo dos membros do Grupo de se afastarem do termo “filantropia” e de adotarem uma linguagem que refletisse uma atuação mais estratégica e planejada no campo social. Nesse contexto, tanto a adoção da expressão “Terceiro Setor” no evento quanto a formulação do conceito de Investimento Social Privado (ISP) buscavam enfatizar o compromisso com resultados e impacto social, além de posicionar os investidores como atores relevantes na promoção do desenvolvimento social no país.

Já para a organização interna do GIFE, foram previstas no Plano de Ação tarefas destinadas a ampliar o conhecimento sobre o perfil dos investidores associados à organização, como a criação de uma base de dados cadastrais e de projetos dos associados pelo Comitê do Banco de Dados. Alinhado a esses esforços, o Comitê do Código de Ética deu continuidade à oficialização do documento aprovado na assembleia constituinte do GIFE e realizou a promulgação, em 1996, do seu *Código de Ética*.

Código de Ética: a instituição de um compromisso com a ética e a transparência

Com a formalização do GIFE, foi apresentado o primeiro documento desenvolvido e aprovado coletivamente por suas organizações fundadoras: o *Código de Ética*. Elaborado em um contexto de crise de credibilidade no setor social, o documento surgiu para diferenciar os membros da associação e assegurar padrões de transparência.

O texto, de autoria de Antônio Carlos Martinelli, passou por ampla discussão entre os fundadores antes de se tornar o marco orientador das instituições. O *Código de Ética* definiu diretrizes de integridade que foram vitais para a consolidação do campo no Brasil e, ainda, expôs os objetivos e compromissos centrais da própria organização:

18. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 33).

O GIFE existe para congregar entidades e empresas que, livremente e com recursos próprios, investem tempo, talento e recursos materiais, promovendo e executando atividades sistemáticas de apoio ao desenvolvimento social da nação, pelo estímulo à cidadania participativa, objetivando operar dentro de altos padrões éticos. [...] Os conceitos e a prática do investimento social defendidos pelo GIFE derivam da consciência da responsabilidade e reciprocidade para com a sociedade, assumida livremente por institutos, fundações ou empresas, associados ao GIFE. Sendo assim, as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos), por parte da empresa mantenedora, como são, por exemplo, *marketing*, promoção de vendas ou patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos, que objetivam o desenvolvimento e o bem estar da própria força de trabalho, portanto no interesse da empresa¹⁹.

Dessa forma, os esforços do GIFE convergiam à reflexão sobre investimentos voltados ao desenvolvimento nacional, concebidos como recursos aplicados sem a expectativa de retorno econômico para o investidor, mas em benefício da sociedade.

Revisão do Plano Estratégico 1995–1998

Ao final de 1996, o Conselho Diretivo do GIFE reuniu-se para revisar seu Plano Estratégico e para organizar o planejamento de 1997, com destaque para os seguintes objetivos de atuação: I) estimular o surgimento e a prática de novos paradigmas de desenvolvimento social sustentável; II) tornar o GIFE um centro de referência nacional sobre conhecimentos e práticas solidárias que sirva a toda a sociedade, gerando valores permanentes da cidadania; III) agregar valor aos associados, fortalecendo-os, informando-os, propiciando-lhes troca de experiências e reflexões por meio de reuniões, seminários, fóruns etc²⁰.

Para atender a essas diretrizes, criaram-se seis Coordenadorias e um Comitê, ligados diretamente ao Conselho Diretor, cujas atribuições eram desempenhadas de forma voluntária pelos sócios. As Coordenadorias eram: de Comunicação, de Informações, de Capacitação, do Marco Legal, de Ética, de Eventos e o Comitê de Admissão dos Novos Sócios.

A nova estrutura estabeleceu cinco áreas temáticas, concebidas para fortalecer a instituição interna e externamente: Educação, Cultura, Saúde, Meio Ambiente e Fortalecimento da Sociedade Civil.

Nesse período, o GIFE concentrou suas ações em três frentes principais: no desenvolvimento de estratégias para transformar a organização em um centro de referência nacional em ISP; no processo de reforma do Marco Legal do Terceiro Setor, tendo sido incorporada aos comitês existentes a Coordenadoria do Marco Legal, com o objetivo de criar um cenário jurídico mais favorável às entidades do setor; e na discussão sobre a publicação do Balanço Social das empresas. Foram também criados polos regionais de articulação com o objetivo de ampliar o envolvimento de associados e públicos de outras regiões do país, inicialmente com o GIFE Sul²¹ e, posteriormente, no Rio de Janeiro e na Bahia²².

Plano de Ação 2000

O Plano de Ação 2000 priorizou a estruturação de frentes voltadas aos associados e o detalhamento operacional dos Núcleos organizacionais. Entre as metas estabelecidas, destacaram-se: I) a realização do Censo GIFE (produto de conhecimento produzido até os dias de hoje), a reformulação do site oficial, a publicação do Boletim Conexão, o aprimoramento do redeGIFE²³, a manutenção do catálogo dos associados e a coordenação de assessoria de imprensa; II) a condução de cursos de gestão, oficinas, Programa *Trainee* GIFE (PTG), o apoio a fóruns regionais de cidadania empresarial, eventos de mobilização, o início da realização de um Congresso do GIFE e do Encontro Cultura e Desenvolvimento Social; III) o desenvolvimento de uma política de cargos e salários e a elaboração de uma estratégia de sustentabilidade para a organização²⁴.

21. Polo regional composto por Fundação Bradesco, Fundação Iochpe, Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho, Fundação Projeto Pescar, o Instituto C&A de Desenvolvimento Social e o Instituto Herbert Levy.

22. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

23. Cabe diferenciar a Rede GIFE, que designa o ecossistema de conexões, parcerias e *networking* entre as organizações associadas, do redeGIFE (antigo Boletim Conexão), que é o boletim informativo semanal e principal canal de comunicação institucional da organização.

24. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 57).

19. *Código de Ética* (GIFE, 1995, p. 1).

20. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 38).

Segundo o relatório apresentado pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e Ação Comunitária (Ideca), organização contratada para a avaliação externa do período de 2000 e 2001:

[...] o GIFE evoluiu tanto no atendimento ao associado quanto na visibilidade institucional. A entidade ampliou seus canais de comunicação, com a apresentação do novo site e a reformulação dos boletins; lançou o curso modular *Ferramentas de Gestão*; e consolidou os Grupos de Afinidade, por meio do lançamento de uma série de publicações com informações sobre ISP em áreas como educação, saúde, meio ambiente, desenvolvimento comunitário e cultura²⁵.

O GIFE também avançou significativamente nos anos 2000 com a formalização da categoria “Parceiro Institucional”, destinada a pessoas jurídicas cujos objetivos institucionais convergiam com os da organização naquele contexto, permitindo o estabelecimento de cooperação técnica, política ou financeira sistemática. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi o primeiro parceiro a ingressar, seguido pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), pela Fundação Getúlio Vargas do Paraná (FGV-PR) e pelo Instituto Synergos²⁶.

Projeto GIFE 2002

Após o período de institucionalização, o GIFE deparava-se com pautas importantes: o realinhamento estratégico, a reforma estatutária, o processo sucessório da diretoria e a reestruturação organizacional. Assim, em 1998, a organização realizou um diagnóstico com o objetivo de entender e definir a sua identidade, bem como suas linhas de atuação. Demarcou-se, então, um importante período de estruturação do GIFE.

O diagnóstico interno serviu como ponto de partida para o Projeto GIFE 2002. Focado no realinhamento estratégico e na reestruturação institucional, o projeto definiu as bases conceituais para a atuação da organização, caracterizando-a como uma “institucionalidade inovadora,

que expressa um novo tipo de relacionamento do empresariado com a questão social, no marco da sociedade civil organizada e, dentro dela, no chamado Terceiro Setor”²⁷.

Os campos de atuação do GIFE foram definidos como: I) educação e capacitação; II) informação e comunicação; III) articulação entre associados, Terceiro Setor e setores específicos; IV) mobilização. A atuação nesses quatro campos foi desenvolvida segundo os seguintes princípios:

- Equilíbrio entre a atuação voltada para os associados e um papel social mais amplo, de representação do setor.
- Foco da prestação de serviços, prioritariamente, nas necessidades e demandas dos atuais e potenciais associados.
- Estímulo à participação ativa dos associados no planejamento estratégico do GIFE e na operacionalização das ações, de acordo com seu interesse, motivação e disponibilidade.
- Apoio à disseminação de conceitos e práticas de investimento social eficazes, desenvolvidas pelos associados e por outras entidades, no país e no exterior.
- Ação catalisadora com outras organizações para, juntamente com o GIFE, aportar esforços e recursos para a realização de ações de interesse comum.
- Atuação social mais ampla determinada pela efetiva possibilidade de, a partir das forças e da motivação dos associados, influenciar mudanças que contribuam para o desenvolvimento social do Brasil.
- Atuação nacional, independentemente da base geográfica de localização de sua sede.
- Participação internacional em fóruns e iniciativas promovidas por entidades de caráter associativo similar ao GIFE.
- Aceitar a incompletude institucional e promover o diálogo e o alinhamento conceitual com outras organizações, visando criar comunidades de sentido para construir agendas comuns de atuação²⁸.

25. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 60).

26. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 61).

27. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 49).

28. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 50-51).

Com foco na profissionalização, o Projeto GIFE 2002 instituiu uma nova estrutura organizacional, introduzindo a Diretoria-Executiva e reformulando o Conselho Diretor. Entre as inovações, destaca-se o Conselho Político Estratégico, órgão de caráter consultivo que reunia representantes dos associados e personalidades notáveis do setor social para orientar os rumos da organização²⁹.

A recém-criada Diretoria-Executiva atendeu à necessidade de modernização estrutural da organização, distinguindo claramente os papéis de governança e execução. A primeira diretora-executiva foi a socióloga Rebecca Raposo, a quem se atribui a formulação do conceito de “Investimento Social Privado (ISP)”, avançando na consolidação da missão e das atividades do GIFE.

A Diretoria-Executiva foi responsável pela expansão da equipe operacional e pela estruturação de três áreas gerenciais: o Núcleo de Informação e Comunicação (NIC), voltado às ações de comunicação; o Núcleo de Capacitação e Mobilização (NCM), responsável por capacitar e mobilizar novos atores por meio de ações educativas em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade de São Paulo (USP); e o Núcleo de Administração e Finanças (NAF), encarregado da gestão financeira, administrativa e de recursos humanos.

Por fim, a nova configuração do Conselho Diretor também implicou uma maior especialização funcional: cada conselheiro passou a liderar uma frente temática, além de atuar como ponto focal para um dos setores (Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor).

Sob a condução de uma nova gestão, formada por Neylar Coelho Vilar Lins e Léo Voigt, e com um aporte financeiro de US\$ 1,33 milhão da *Kellogg Foundation*, o GIFE definiu novos projetos estratégicos no relatório *GIFE 2002 – Posicionamento Político-Estratégico e Conceitual*. O documento foi fundamental para a delimitação e organização das atividades, distinguindo sua missão voltada à promoção do ISP das iniciativas de outras organizações, como do Instituto Ethos, cujas ações são voltadas à responsabilidade social e ambiental nas práticas empresariais. Além disso, os novos recursos aportados exigiram a ampliação do compromisso com transparência e *accountability* na gestão de valores expressos por

entes privados atuando na esfera pública. Esses temas consolidaram o GIFE como pioneiro nas discussões sobre responsabilidade e prestação de contas na gestão do investimento social, temas que ainda ganhavam força no contexto da filantropia brasileira da época.

A partir dos aportes financeiros realizados pela *Kellogg Foundation*, o GIFE investiu na formação de recursos humanos para a filantropia, cuja escassez era um desafio crítico enfrentado pelo campo. Com esses recursos, a organização desenvolveu o Programa *Trainee* GIFE (PTG), destinado à formação de jovens para atuar no setor, com indicações feitas pelos próprios associados.

Planejamento 2002-2007

Sob a presidência de Léo Voigt³⁰, o GIFE definiu metas estratégicas para sua gestão. O objetivo principal era consolidar a organização como referência dinâmica em investimento social privado na América Latina, ampliar sua representação política e reforçar a relevância do campo no Brasil. Um pilar essencial foi o fortalecimento do *Código de Ética*, para reafirmar a identidade e os valores do Grupo³¹.

Para alcançar suas metas, as linhas estratégicas Sustentabilidade Institucional e Sustentabilidade Financeira foram estabelecidas no Planejamento 2002-2007. A Sustentabilidade Financeira teve como direcionamento alcançar um equilíbrio econômico-financeiro para que fosse possível garantir autonomia político-institucional. Para tanto, era necessário o aumento da contribuição associativa no orçamento global da organização.

Nesse sentido, foram adotadas estratégias para expandir a arrecadação das contribuições associativas – com base na cobertura da folha de pagamento – e ampliar a geração de receitas por meio de produtos e serviços (como o *Curso de Ferramentas de Gestão* e sua versão *in company*, o *Programa GIFE de Especialização em Terceiro Setor*, aconselhamento estratégico e venda de publicações) e a ampliação do financiamento de projetos do GIFE provenientes de agências internacionais de fomento.

29. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 53).

30. Léo Voigt ficou na presidência até 2004, sendo sucedido por Hugo Barreto no fim daquele ano.
31. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 63).

Além disso, foi também previsto o desenvolvimento de uma estratégia de longo prazo para a criação de um *endowment* (fundo patrimonial) com o objetivo de aumentar os rendimentos financeiros anuais e obter a adesão de associados ao comitê de sustentabilidade.

A Sustentabilidade Institucional, por sua vez, buscou consolidar o GIFE como ator social diante das OSCs, do Estado e do setor privado, tanto no Brasil quanto na América Latina.

Como reflexo e resultados dos objetivos delineados, em 2002, o GIFE participou de diversos encontros internacionais, como: I) *Reunião Anual do Grupo de Fundaciones* (GDF), na Argentina; II) *Latin America and Caribbean an Interest Group*, organizado pelo *European Foundation Centre*, na Bélgica; III) *Workshop for Donors and Practitioners*, realizado pelo *David Rockefeller Center for Latin American Studies – Hauser Center for Nonprofit Organizations*, na Universidade de Harvard (EUA)³². No ano de 2003, o GIFE ganhou reconhecimento internacional como uma das referências do livro *Case Studies of Grantmaker Associations Around the World (Estudos de Caso de Associações de Grantmakers ao Redor do Mundo)*, editado pela *Worldwide Initiatives for Grantmakers Support* (WINGS).

1.2 Definição de agendas no debate público e advocacy

Ao longo do período entre 1995 e 2005, o GIFE passou por um processo de amadurecimento na relação entre o ISP e o campo das políticas públicas, em um contexto mais amplo de consolidação da sociedade civil brasileira e de redefinição das fronteiras entre o público e o privado. Esse período foi marcado pela busca de um alinhamento mais estruturado entre as ações das organizações associadas e as agendas estatais, ao mesmo tempo em que se desenvolveram debates sobre o papel do GIFE em processos de *advocacy* e na construção do chamado Marco Legal do Terceiro Setor.

As discussões sobre *advocacy* no âmbito do GIFE remontam ao período de formação da rede, quando seus membros buscavam definir não apenas uma identidade comum, mas também o papel político e institucional que o ISP poderia desempenhar no país. Embora o termo *advocacy* não fosse amplamente utilizado nos primeiros anos, diversas iniciativas e reflexões apontavam para a necessidade de uma atuação articulada em torno de pautas públicas e da defesa de marcos legais favoráveis à filantropia e à atuação do privado na arena pública.

O conceito de *advocacy* foi introduzido no debate interno a partir da atuação da Fundação Abrinq, que já utilizava essa abordagem desde os anos 1990 para promover a defesa dos direitos da criança e do adolescente. Naquele momento, o *advocacy* era entendido principalmente como um processo de diagnóstico, mobilização e articulação de atores, visando influenciar políticas públicas por meio do diálogo com o Estado e da sensibilização de diferentes setores da sociedade civil.

À época, a aproximação com o Estado e com o campo das políticas públicas surgia como uma questão central para o Terceiro Setor. A interlocução com o Estado, reconhecendo suas limitações, passou a ser vista como um passo necessário para ampliar o alcance das experiências, a legitimidade do setor e, potencialmente, garantir sua incorporação junto às políticas públicas. Essa mudança de perspectiva abriu espaço para parcerias público-privadas (PPPs) e novas formas de cooperação institucional, embora ainda persistissem desafios para transformar experiências inovadoras em políticas de maior escala.

32. GIFE Memória (GIFE, 2017a).

O que nós fazemos é investir na causa pública, no bem comum, e o bem comum quem tem responsabilidade é o Estado através das políticas públicas. O que fizemos durante muitos anos foi olhar para esse Estado e dizer: “Ele é incapaz, incompetente, nós é que somos bons, nós vamos desenvolver metodologias e vamos colocar no Estado”. Eu acho isso um equívoco, acho que nós podemos fazer boas articulações, mas esse canal, esse caminho, não funcionou. Funciona assim: você criou coisas, mas você não disseminou na política. [...] Toda a experiência da disseminação fica truncada. Eu acho que nós temos que olhar para o Estado como ele é... ele tem deficiências, têm sistemas e nós temos que entender disso para poder entrar e para poder fazer PPPs, para poder fazer parcerias. Então, eu acho que avançar nisso é bem importante e bem relevante³³.

Ana Maria Wilhelm

Balanço Social

O GIFE atuou em frentes de debate sobre a visibilidade e a legitimidade das ações sociais empresariais. O tema do Balanço Social, que tratava da publicização de “um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade”³⁴, que emergiu ao final dos anos 1990, foi um dos principais eixos de discussão sobre transparência e responsabilidade social empresarial entre os associados do GIFE. Essa pauta acompanhou o fortalecimento de um discurso público sobre o papel social das empresas e a necessidade de comunicar à sociedade os resultados das ações sociais realizadas pelo setor privado.

O Balanço Social tinha como propósito inicial conferir maior visibilidade às ações sociais das empresas, em um contexto no qual a divulgação sistemática dessas informações ainda era tratada com cautela. Nesse sentido, as discussões internas do GIFE buscavam equilibrar transparência e ética na comunicação, evitando que o instrumento fosse apropriado exclusivamente como ferramenta de *marketing* corporativo.

[Havia] aquela preocupação em que a empresa deveria divulgar o que ela faz através do Balanço Social, separado do balanço da empresa. Mas, mesmo assim, havia uma orientação para que se tomasse o máximo de cuidado para que a ação social não fosse utilizada como *marketing* para a empresa. Então, demandava um cuidado muito grande na forma de montar o Balanço Social da empresa. Ainda havia esse cuidado, porém, já se permitia e se achava que era importante que a empresa divulgasse o que ela está fazendo para a sociedade³⁵.

Francisco Azevedo

Nesse período, discutiu-se também a possibilidade de criação de uma legislação sobre o tema, impulsionada por um projeto apresentado pela deputada Marta Suplicy, que propunha tornar obrigatória a publicação do relatório pelas empresas. O GIFE, entretanto, posicionou-se em defesa da adoção voluntária do Balanço Social, em consonância com sua visão de que o ISP decorre de uma escolha autônoma das organizações e não de uma exigência legal. Essas discussões levaram o GIFE a se afirmar como interlocutor qualificado no debate nacional sobre o tema, participando de eventos, mesas públicas e parcerias com diferentes atores institucionais, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), responsável pela consolidação de um modelo de certificação, e, posteriormente, o Instituto Ethos, que incorporou o tema ao campo da gestão empresarial responsável.

Em 2005, o GIFE foi convidado a integrar o conselho editorial do programa Balanço Social, da TV Cultura, a primeira iniciativa da televisão aberta brasileira a dedicar espaço semanal, em horário nobre, a temas de cidadania e investimento social. O GIFE participou ativamente da concepção, da elaboração editorial e da indicação de fontes para o programa, cujo objetivo era ampliar a visibilidade das ações sociais corporativas sob uma perspectiva crítica e informativa³⁶.

Assim, o debate sobre o Balanço Social foi decisivo para o reposicionamento do GIFE no campo do ISP, marcando a transição de uma rede inicialmente restrita de fundações empresariais para uma organização voltada à construção de referenciais públicos de ética, transparência e responsabilidade, buscando se inserir em debates que extrapolavam as fronteiras do próprio setor.

33. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

34. IBASE (2026).

35. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 46).

36. Em parceria com TV Cultura, Instituto Ethos, FGV e ADB Social, foram produzidas doze edições do programa entre março e agosto de 2006, reforçando o GIFE como articulador de iniciativas de comunicação e responsabilidade social empresarial (GIFE, 2017a).

Marco Legal

Paralelamente, o GIFE desenvolveu estratégias de *advocacy* para reformular o Marco Legal para o Terceiro Setor. Seu primeiro planejamento já dispunha sobre preocupações e objetivos relacionados à legislação brasileira. O Comitê de Legislação, cujas tarefas foram previstas no Plano de Ação de 1995–1998, iniciou seus trabalhos com uma pesquisa sobre leis e documentações existentes sobre o setor e uma análise dos incentivos fiscais na área da cultura.

Em 1995, o GIFE realizou um fórum em Curitiba (PR), na Associação Avelino A. Vieira, com a presença do então Ministro da Cultura, Francisco Weffort, que debateu sobre o desenvolvimento de políticas culturais no âmbito da empresa, do Estado e da administração pública. Em 1996, em Salvador (BA), outro fórum tratou das alterações legislativas sobre incentivos fiscais à cultura e na Lei do Imposto de Renda, bem como dos seus impactos sobre fundações e mantenedoras.

A partir da criação da Coordenadoria do Marco Legal após a revisão do planejamento estratégico em 1997, o Grupo passou a participar mais ativamente do programa liderado pelo conselho da Comunidade Solidária para a elaboração de uma proposta de reforma para o Marco Legal do Terceiro Setor. Essa articulação resultou em um conjunto de leis fundamentais – como a Lei das Organizações Sociais (OSs), a Lei do Voluntariado e a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) – que consolidaram juridicamente novas formas de cooperação entre o Estado e as OSCs.

No início dos anos 2000, o GIFE passou a reconhecer gradualmente a importância de representar o setor junto a governos e instituições do Estado e, nos anos seguintes, o debate sobre o marco regulatório das OSCs se tornou o eixo central da agenda de *advocacy* da organização.

Em 2001, participou ativamente das estratégias para negociação com o governo do Estado de São Paulo para garantir a isenção do pagamento do Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos (ITCMD), instituído naquele ano através da Lei nº 10.705.

Em 2002, enquanto o Brasil se preparava para as eleições presidenciais, apoiou o Instituto Ayrton Senna na elaboração do documento *Por uma Política de Juventude para o Brasil* que foi enviado a todos os candidatos. A iniciativa teve como objetivo a efetiva inclusão da questão da juventude na pauta política dos candidatos. No ano seguinte, o instituto foi representado por Viviane Senna no então recém criado Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDES), um colegiado composto por representantes da sociedade civil com a função de assessorar a Presidência da República em áreas de atuação do Poder Executivo.

Ainda em 2003, o GIFE criou o Programa Marco Legal e Políticas Públicas (MLPP) com o objetivo de contribuir diretamente para o aperfeiçoamento da legislação brasileira para o Terceiro Setor, e a partir da premissa de que “a existência de um ambiente regulatório moderno, claro e estável é fator fundamental para promover a expansão e qualificação do investimento social privado em qualquer país”³⁷. O projeto, desenvolvido em parceria com o Instituto Ethos e outras organizações do campo social, marcou a passagem do *advocacy* inicial, mais disperso e conceitual, para uma prática institucionalizada, reconhecida publicamente como parte do papel estratégico do GIFE. A esse propósito, em 2004, o GIFE participou de uma reunião com o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) sobre o Marco Legal das organizações sem fins lucrativos, demarcando seu espaço de relevância política na atuação no segmento legal.

Assim, entre 1995 e 2005, o GIFE emergiu como espaço de articulação entre o ISP e as agendas regulatórias do setor, atuando em um contexto marcado por diferentes pautas de responsabilidade social e pelo papel das empresas no desenvolvimento. Nesse período, a interação gradual com o Ethos, envolvendo diálogo, cooperação e aprendizado mútuo, fortaleceu o campo, ampliou a legitimidade das agendas ligadas à sustentabilidade e à ética empresarial e contribuiu para uma visão mais integrada do investimento social no país. Apesar das distinções de linguagem e público entre as organizações, o GIFE firmou-se como mediador entre setor privado, sociedade civil e Estado, promovendo a prática do *advocacy* debatendo a transparência e o amadurecimento institucional do setor.

37. GIFE (2009b).

1.3 Relação com associados e sustentabilidade financeira

Na sua primeira década de existência, o modelo de financiamento do GIFE passou por um processo de transição marcado pela redução da dependência de doações internacionais, o que deu impulso à estruturação da organização em direção à maior autonomia financeira, com base em recursos nacionais. De início, a organização foi sustentada principalmente por doações da Fundação Kellogg, que apoiou sua estrutura até 1999, enquanto as contribuições dos associados ainda representavam uma parcela limitada do orçamento.

Em termos estratégicos, o Plano de Ação 2000 focou na consolidação da estrutura interna e na sustentabilidade financeira por meio do atendimento prioritário aos associados e da criação de uma base de receita tripla (cota associativa, serviços e doações). O Projeto GIFE 2002, por sua vez, estabeleceu enquanto metas atingir a monta de mais de 100 associados e poder realizar a profissionalização da gestão financeira com grande aporte da Fundação Kellogg. Já o Planejamento 2002-2007 definiu as metas de autonomia institucional e financeira, distinguindo claramente os papéis de governança e administração e buscando a representação política do ISP no Brasil.

Os primeiros anos foram marcados por desafios financeiros. Em 1999, a organização chegou a ter um *déficit* institucional, decorrente de gastos com a sede e despesas não previstas nos financiamentos³⁸. A gestão que assumiu em 1999 herdou o *déficit*, mas conseguiu praticamente zerá-lo ainda em 2000. Desde então, o GIFE estabeleceu uma estratégia mais nítida para sua sustentabilidade, buscando o equilíbrio econômico-financeiro para garantir a autonomia político-institucional.

Essa estratégia se baseou em uma equação de três elementos: a contribuição associativa, as receitas de produtos e serviços e as doações via projetos específicos. A meta era que as receitas provenientes de sócios e de serviços cobrissem aproximadamente dois terços (2/3) dos custos operacionais, enquanto o terço restante (1/3) dependeria de financiamentos de subvenções econômicas³⁹ de entidades parceiras. Na gestão da diretora executiva Rebecca Raposo, era possível gerar cerca de 30% a 40% da receita a partir dos associados, enquanto o restante era captado por meio de serviços e projetos – proporção até então inédita no GIFE.

Assim, a contribuição associativa foi significativa para a organização, que iniciou os trabalhos formais com 25 membros, registrou crescimento de 92% e encerrou o ano de 2000 com 48 associados. Esse avanço continuou nos anos seguintes, alcançando 67 em 2002, 71 em 2004 e atingindo um recorde de 83 membros ao final de 2005.

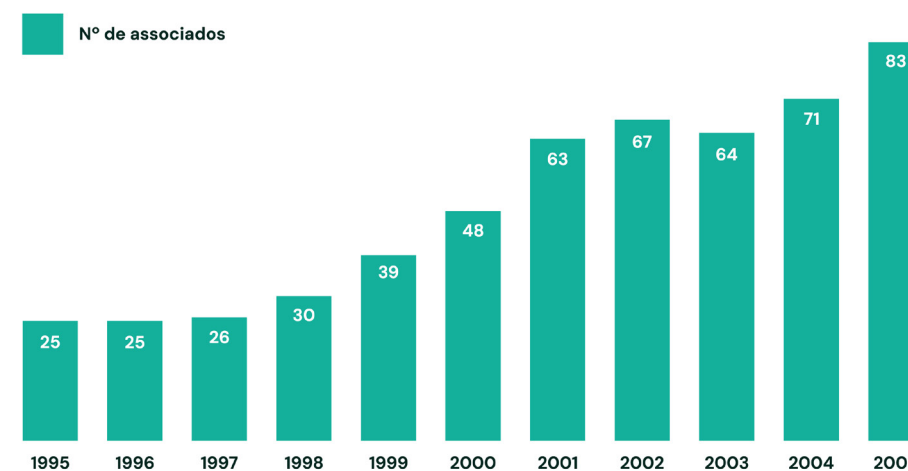


Gráfico 1 – Evolução do número de associados do GIFE (1995-2005)⁴⁰.

A contribuição foi calculada por uma fórmula proporcional, que levou em conta o orçamento deles (ou o faturamento das empresas) e os recursos destinados a ações sociais pelos institutos, fundações e empresas. A fórmula possuía um teto, estabelecido para evitar que grandes organizações concentrassem poder financeiro na entidade, garantindo equidade entre os associados.

39. A subvenção econômica, tradicionalmente referida como “fundo perdido”, é uma modalidade de fomento na qual instituições repassam recursos financeiros para projetos de empresas, ONGs ou municípios em caráter não reembolsável.
40. GIFE (2017b).

38. GIFE Memória (GIFE, 2017a).

Além da contribuição dos associados, a diversificação das receitas foi realizada por meio da venda de produtos e serviços. O curso *Ferramentas de Gestão* tornou-se uma fonte de receita popular e de baixo custo. O Congresso GIFE passou a ser percebido como um serviço com dupla finalidade: orientar as discussões do setor, e também angariar fundos à organização. Paralelamente, manteve-se a mobilização de recursos via projetos específicos junto a agências internacionais.

Um marco importante na sustentabilidade financeira do GIFE foi a aquisição de patrimônio viabilizada pela doação de salas comerciais da extinta Fundação Patrícia Bildner, localizadas na Avenida Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo. A doação foi articulada por Marcos Kisil e aprovada pelo curador de fundações. O patrimônio ofereceu respaldo financeiro ao GIFE, com a condição de que fosse instalado o Centro de Referência Patrícia Bildner (CRPB).

Inicialmente, o GIFE alugava essas salas comerciais e os rendimentos eram utilizados para custear a estrutura de sua sede operacional na Vila Olímpia. Com o tempo, entretanto, os recursos provenientes do aluguel se mostraram insuficientes, e sob orientação do Conselho, que buscava adequar os custos operacionais à receita obtida junto aos associados, a organização iniciou o processo de transferência da sede para o espaço próprio doado que seria finalizada apenas no ano seguinte, em 2006.

Estabelecido o compromisso com os associados e com a sustentabilidade financeira, ainda em 2005 o GIFE implementou a área de Relacionamento Institucional, voltada ao aumento e à manutenção da base associativa por meio da disseminação do conceito de ISP e da realização de diversos eventos que garantiriam a fidelização e o estreitamento da relação com os associados⁴¹.

Como reflexo inicial das estratégias adotadas pelo GIFE para garantir a sua sustentabilidade financeira para o período, a organização fechou o ano de 2005 com um recorde no número de associados: no total, 83 membros compunham a Rede GIFE ao final daquele ano.

41. GIFE (2005).

1.4 Eventos e redes de articulação

Na década de 1995 a 2005, o GIFE desenvolveu a ideia de que a articulação de redes de investidores sociais e a realização de eventos eram estratégias centrais para fortalecer o campo do ISP no Brasil. Como já mencionado, essas iniciativas tiveram como objetivos ampliar a base de associados, promover a produção de conhecimento no setor e, cada vez mais, consolidar o ISP como uma prática estruturada que ganhasse espaço junto aos atores privados, principalmente corporativos, embora também junto à opinião pública em geral. Com esse foco, a realização de congressos, encontros e a promoção de alianças e coalizões emergiram como marcos de relacionamento, articulação e circulação de ideias para construção coletiva de referenciais comuns entre organizações e filantropos.

A realização de congressos sobre ISP, planejados para ocorrerem periodicamente, tornaram-se a principal expressão disso. O GIFE assumiu o desafio de descentralizar suas atividades, levando os eventos para fora de São Paulo e buscando reconhecer as diferentes práticas existentes no país de mobilização de recursos privados à produção do bem comum. De 2000 a 2005, foram realizados três congressos entre as regiões Sudeste e Nordeste.

Espaços de interação entre associados e ampliação de redes

Paralelamente, foram realizados Encontros GIFE, direcionados exclusivamente aos associados, que foram fundamentais para fortalecer o espírito de rede e estimular novas formas de colaboração. O Encontro de 2000, que reuniu 45 representantes de 32 organizações, marcou a criação dos primeiros Grupos de Afinidade, consolidando espaços de troca e cooperação entre os membros⁴².

42. GIFE (2000).

INTERCÂMBIO

Encontro incentiva intercâmbio entre associados

Realizado no dia 19 de outubro, logo após o Congresso, o Encontro GIFE 2000 reuniu os associados com o principal objetivo de estimular a formação de **Grupos de Afinidade** e o estabelecimento de parcerias entre a rede. Coordenado pelos membros do Conselho Diretor, o evento reuniu 45 representantes de 32 organizações que fazem parte do GIFE. Durante a reunião foram apresentados os resultados preliminares do Censo de Associados e formados cinco grupos de afinidade temática: educação, saúde, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário.

Os Grupos de Afinidade reúnem associados GIFE de acordo com a área de atuação e proporcionam encontros e discussões para o aperfeiçoamento de projetos e programas



Imagem 2 – Relatório do Encontro GIFE (2000)⁴³.

Os Grupos de Afinidade, inspirados no modelo do *Council on Foundations* (EUA), tornaram-se o principal instrumento de inteligência coletiva, reunindo associados em torno de temas de interesse comum. Essa dinâmica transformou a troca de experiências em aprendizagem compartilhada.

No plano internacional, o GIFE buscou ampliar sua inserção para trazer aprendizado à rede brasileira de investidores sociais. A organização foi cofundadora da WINGS⁴⁴, uma rede global de associações de *grantmakers*. Em 2001, o GIFE sediou, em parceria com a WINGS, uma reunião regional sobre o campo filantrópico na América Latina e no Caribe. Além disso, tornou-se parceiro do *Council on Foundations* e do *European Foundation Centre* (EFC), mantendo também uma parceria próxima com o Instituto Synergos, que promovia oficinas e *workshops* adaptados ao contexto brasileiro. A presença do GIFE em eventos internacionais, como os Encontros Iberoamericanos do Terceiro Setor, em Barcelona (2002) e no Brasil (2004), consolidou sua liderança na pauta latinoamericana.

43. GIFE (2000, p. 23).

44. A WINGS é uma rede global que conecta organizações e líderes dedicados a fortalecer a filantropia mundial, com sede no Brasil e nos Estados Unidos, da qual o GIFE participa como um dos representantes brasileiros e articuladores regionais, promovendo o intercâmbio de experiências e a adoção de boas práticas internacionais.

O fato de eu ter tido uma exposição internacional por causa do meu trabalho da Kellogg, e eu acreditava que o Brasil tinha que frequentar esses ambientes internacionais, fez com que nós colocássemos o GIFE em contato com o *Council on Foundations*, com o *European Foundation Centre*. Começamos a mapear. Até que surgiu uma oportunidade numa reunião em que eu fui convocado – foi um convite que foi feito, eu não lembro em que país da Europa a gente se reuniu – e nessa oportunidade criamos o WINGS – *Worldwide Initiatives for Grantmaker Support*. Eu fui o brasileiro que fez parte da montagem do WINGS, eu fui do primeiro Conselho do WINGS, então, abrimos uma brecha para uma organização mundial que representava associações do tipo do GIFE e colocamos o GIFE num patamar de visibilidade externa. Isso era importante porque nutria de conteúdo, de experiência, de relacionamento, uma organização que podia ficar isolada aqui no Brasil⁴⁵.

Marcos Kisil

A articulação interinstitucional também se ampliou com a criação da Aliança Capoava, em 2002. A iniciativa reuniu o GIFE, a Ashoka Empreendedores Sociais, a Fundação Avina e o Instituto Ethos, com o objetivo de incentivar parcerias entre o setor privado e OSCs voltadas ao desenvolvimento sustentável. A Aliança operou de forma autônoma, com um comitê gestor composto por representantes das quatro instituições, e dedicou-se inicialmente à reflexão conceitual sobre alianças e parcerias, incluindo a realização de uma pesquisa sobre o tema no Brasil. Apesar do aprendizado adquirido e das discussões consistentes, a articulação foi concluída em razão do reordenamento de prioridades entre as organizações e do redirecionamento de esforços para resultados de pronto atendimento.

Em 2003, o foco recaiu sobre alianças e parcerias, com a introdução dos Painéis de Interação como espaços de troca aprofundada de experiências. O GIFE também promoveu atividades em colaboração com organizações internacionais, como o evento realizado em Guarulhos (SP) com o Instituto Synergos, voltado à discussão sobre investimento social, captação de recursos e voluntariado. Outras iniciativas menores, como a série de cafés da manhã Investimento Social Privado e Diversidade, desenvolvida com o Fundo Ângela Borba e apoio da Fundação Ford, estimularam o debate sobre diversidade e inclusão pela primeira vez junto à Rede GIFE.

45. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

1.5 Produção de conhecimento

Desde sua constituição, em 1995, o GIFE atribuiu importância central à produção e à circulação de conhecimento sobre o ISP no Brasil. Ainda nos primeiros anos de atuação, a organização buscou reunir informações, experiências e referências capazes de orientar a prática de seus associados e contribuir para a qualificação do campo. Inicialmente, essas atividades eram desenvolvidas de forma dispersa, por meio de comitês formados por associados voluntários, núcleos temáticos e áreas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos e iniciativas específicas.

Um marco importante nesse processo foi a criação, em julho de 2001, do Centro de Referência Patrícia Bildner (CRPB). Tal ação resultou do compromisso assumido pelo GIFE com a Fundação Patrícia Bildner, instituição extinta em 1999, quando doou seu patrimônio à organização sob a condição de que fosse instalado um centro dedicado à organização e difusão de informações sobre o ISP. O CRPB foi concebido como um espaço de consulta e produção de conhecimento, reunindo publicações, imagens e materiais audiovisuais, além de ampliar o acesso a experiências nacionais e internacionais do campo da filantropia e do investimento social e estimular parcerias com universidades e instituições de pesquisa⁴⁶. Nesse sentido, o Centro de Referência constituiu a primeira iniciativa institucional voltada à organização sistemática do conhecimento produzido pelo GIFE, inaugurando um processo que, nos anos seguintes, daria origem à estruturação formal de uma área dedicada ao tema na organização.



Imagem 3 – Centro de Referência Patrícia Bildner na nova sede do GIFE (2001). Crédito: Alexandre Tokitaka⁴⁷.



Imagem 4 – Sala das Alianças na nova sede do GIFE (2001). Crédito: Alexandre Tokitaka⁴⁸.

46. GIFE Memória (GIFE, 2017a).

47. Acervo fotográfico institucional: 1995–2025 (GIFE, 2026).

48. Acervo fotográfico institucional: 1995–2025 (GIFE, 2026).

Essa iniciativa refletia um movimento mais amplo que marcou os primeiros anos do GIFE, nos quais a produção e a disseminação de conhecimento se consolidaram como um dos pilares centrais da sua atuação. Nesse período, a organização começava a se consagrar como um polo de articulação em rede, em razão do número crescente de associados e do desenvolvimento do conceito de ISP, que expressava com precisão o que aquele grupo de atores entendia por praticar. À medida que as iniciativas dos investidores sociais produziam resultados e crescia a busca por sinergia entre eles, o GIFE também passou a se destacar pela capacidade de sistematizar e organizar a experiência da rede, materializada em publicações de referência e apoiada por parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e organizações internacionais. Por meio de cursos, programas de capacitação, pesquisas, encontros e congressos, o GIFE afirmou-se como um centro de pensamento e reflexão sobre o papel do investimento social no Brasil, contribuindo para influenciar práticas e para fortalecer a profissionalização do setor.

Um dos elementos mais significativos desse esforço foi a construção do conceito de ISP, que surgiu da necessidade de diferenciar-se da filantropia tradicional da época, como já explicado anteriormente. Para o GIFE, o investimento social significava a mobilização sistemática de recursos (e não apenas pontual) frente aos problemas sociais e ambientais, orientada principalmente para suas causas, e não apenas para seus sintomas, pressupondo, assim, a promoção de transformações efetivas na temática, no território ou no grupo de pessoas ao qual se destinavam as ações do ISP.

“Nós começamos a trabalhar a[s] palavra[s] “investimento social”. Por que investimento social? Porque tinha essa conotação com a palavra filantropia, que era indevida no caso brasileiro. Então, nós tínhamos que inventar uma palavra [expressão] que mostrasse que você estava investindo no futuro através da filantropia, quer dizer, aí surgiu a expressão Investimento Social. Tanto que, quando você pega o primeiro livro que nós publicamos do GIFE, você vai ver um capítulo inteiro explicando porque que era Investimento Social, e não filantropia, que a gente estava usando no Brasil. E isso foi um marco no sentido de você trazer para a realidade brasileira a questão⁴⁹.”

Marcos Kisil

“Essa não identificação com o que se entendia por filantropia à época foi uma coisa muito importante e também complexa. O que botamos no lugar foi a cidadania. E conseguimos fazer isso inventando um conceito, que é o conceito de ISP⁵⁰.”

Léo Voigt

“Tinha a filantropia e o que nós vínhamos fazendo, que era a chamada filantropia estratégica. O Brasil tomou a decisão de, pelo GIFE, propor e organizar-nos em torno do conceito de ISP⁵¹.”

Fernando Rossetti

49. Entrevista concedida em 09 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.
50. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).
51. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

A comunicação do conceito de ISP representou um desafio estratégico. O termo parecia longo e pouco autoexplicativo, exigindo esforço contínuo de divulgação e esclarecimento. O GIFE investiu massivamente em ações de comunicação para difundir a ideia e reforçar sua distinção em relação ao investimento social público. Com o tempo, o contato com experiências internacionais e o diálogo com outras organizações levou à incorporação de novos conceitos, como sustentabilidade e desenvolvimento social, ao passo que líderes reconheceram a importância de dialogar também com o termo filantropia em contextos globais, garantindo maior compreensão e aceitação do ISP ante às características brasileiras.

A definição do conceito de ISP foi um bom combate: tivemos inúmeras discussões. O conceito da época da fundação do GIFE era apenas Investimento Social. No entanto, este tipo de investimento é também feito pelos governos. E como somos uma rede privada, entendíamos que adicionar a palavra Privado era fundamental para demarcar o espaço cívico da rede. Mas, nas discussões, especialmente com o pessoal da comunicação, eles diziam: "Rebecca, esse negócio está muito grande, não vai sair na mídia nunca, ninguém vai botar 'Investimento Social Privado' em jornal". Mas eu insistia porque nós não tínhamos alternativa: filantropia era palavra condenada pelo "escândalo dos anões do orçamento" (a própria mídia a condenou quando passou a usar o termo Pilantropia, a meu ver, muito apropriadamente) e ainda havia a necessidade de diferenciar esse conceito do de Responsabilidade Social uma vez que o Ethos nasce logo após a fundação do GIFE. ISP, por si, não transmite nada: então eu insistia que nós vamos teríamos que escrever e descrever o conceito, dizer, repetir e falar até cansar. Quando está a se criar uma nova cultura cívica, a comunicação torna-se um braço visceral, estratégico, da própria causa. Foi por ela que a causa do GIFE foi fartamente distribuída e assim implantamos o conceito ainda que basicamente em nichos mais especializados. Quem usa esse termo hoje, na sua maioria, sabe exatamente a que se está referindo. Foi uma conquista⁵².

Rebecca Raposo

52. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

Como teve muita influência da cultura norte-americana, lá eles usam bastante o termo "filantropia", lá é um conceito valorizado. No Brasil, tinha, e se tem até hoje, a ideia de caridade, de esmola, de ajudar um coitado, quando, na realidade, é mais sofisticado do que isso, muito mais elaborado, além do nosso modo de participação, não só financeira, mas também daqueles que têm recursos na melhoria do bem-estar da coletividade. Então, a conotação do nome filantropia no Brasil é muito diferente dos Estados Unidos, significa promoção da cidadania dos beneficiários e dos participantes⁵³.

Oded Grajew

Além da formulação conceitual, o GIFE se consolidou como um mediador e articulador da produção de conhecimento dentro de sua própria rede. Os seminários e congressos, em especial o Congresso GIFE, também funcionaram como espaços privilegiados para disseminação de conhecimento.

Na área editorial, o GIFE produziu publicações pioneiras que se tornaram referências no campo do ISP e, inclusive, do Terceiro Setor. Entre os principais destaques estão *O Terceiro Setor – Desenvolvimento Social Sustentado* (1997), que reuniu textos e palestras de um congresso latinoamericano e se consolidou como referência fundamental, e *O Terceiro Setor: Regulação no Brasil* (2000), coordenado por Eduardo Szazi e financiado pela Fundação Ford, que sistematizou e fortaleceu o marco regulatório do setor⁵⁴.

O Censo GIFE, realizado em 2001 e em 2005, constituiu outro marco importante, funcionando como o principal levantamento estatístico sobre a atuação social dos associados. Seus resultados subsidiaram publicações como *Investimento Social Privado no Brasil – Perfil e Catálogo dos Associados GIFE* (2001), consolidando uma base de dados confiável para análise e planejamento estratégico dos institutos e fundações⁵⁵.

53. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

54. GIFE (2004).

55. GIFE (2001).

O GIFE também estruturou uma série de guias temáticos voltados à sistematização de práticas e à qualificação das organizações associadas. Entre eles, destacam-se o *Guia GIFE sobre Investimento Social Privado* (2002), o *Guia GIFE sobre ISP em Educação* (2003) e o *Guia GIFE sobre Parcerias e Alianças* (2004), que apresentaram metodologias, casos de referência e reflexões sobre a gestão de projetos sociais a partir do ISP. O sucesso dessas publicações levou à tradução do primeiro Guia GIFE para o espanhol, ampliando sua circulação na América Latina.

Tal atuação na produção de conhecimento acabou por ensejar parcerias com o governo brasileiro e outras instituições. Em 2004, o GIFE participou do estudo *Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil* (FASFIL), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mapeando o crescimento expressivo do setor entre 1996 e 2002.

Em complemento às publicações de alcance nacional, o boletim informativo redeGIFE, antigo Boletim Conexão, reformulado em 2000, tornou-se outro importante canal de informação e disseminação de conhecimento sobre a rede de associados e novidades do setor, ampliando a visibilidade das iniciativas e reafirmando o papel do GIFE como referência nacional e internacional.

Assim, em uma área ainda emergente e em processo de estruturação, o GIFE assumiu o papel de oferecer uma base conceitual, metodológica e informacional para a prática do ISP no Brasil. Sua atuação pioneira entre 1995 e 2005 deixou um legado duradouro de referências conceituais, parâmetros de atuação e de disseminação de boas práticas que continuam a guiar o setor até hoje.

Capacitação e profissionalização

A capacitação e a profissionalização do setor eram consideradas, por lideranças da época, uma necessidade crítica diante da escassez de recursos humanos com conhecimento específico sobre aquele campo em formação. De modo geral, a estratégia de capacitação foi voltada para um novo modo de olhar e participar, sendo necessária tanto para os associados quanto para o público externo.

Eu acho que a grande diferença naquele momento para o GIFE era reunir os associados, para produzir conhecimento juntos. Vocês, associados, é que sabem e vamos juntos sistematizar esse conhecimento que a gente tem. E a gente no GIFE se colocou na posição de facilitador e não de educador⁵⁶.

Fernando Rossetti

As atividades de capacitação e a profissionalização no contexto da primeira década do GIFE ocorreram por meio de programas inovadores, parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e foco contínuo na formação de lideranças e na qualificação do ISP. Esse intenso trabalho de capacitação atraiu pessoas novas ao setor, promovendo a qualificação da formação de profissionais, posicionando a organização como um centro de reflexão e de produção de conhecimento e contribuindo para a construção de um campo de profissionalização que era praticamente inexistente no início dos anos 1990.

Nesse processo, dois programas se destacaram como pilares de capacitação: o Programa *Trainee* GIFE (PTG) e o curso modular *Ferramentas de Gestão*, mencionados anteriormente.

O PTG, lançado em dezembro de 1997, foi uma iniciativa pioneira e estratégica para a formação de novas lideranças e profissionais executivos no campo do ISP, em um momento em que este ainda estava em processo de constituição. Financiado principalmente pela Fundação Kellogg, o programa tinha como objetivo a capacitação profissional de jovens recém-formados (até 28 anos), provenientes ou não de organizações associadas ao GIFE, inspirando-se nos programas de *trainee* do setor privado empresarial. O PTG formou duas turmas completas (1998–2000 e 2001–2002), reunindo ao todo 39 participantes⁵⁷.

A estratégia do PTG baseava-se na inserção profissional desses jovens em organizações associadas ao GIFE, que os selecionavam e contratavam para integrar suas equipes, permitindo que iniciassem sua trajetória profissional já vinculados ao campo do ISP. Como contrapartida, essas organizações comprometiam-se a liberar os participantes para as atividades formativas do programa, às quais era destinado cerca de um quarto da carga de trabalho dos *trainees*. O financiamento da Fundação Kellogg, por sua vez, cobria os custos operacionais e administrativos do programa, garantindo sua manutenção ao longo das duas edições.

56. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

57. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

O programa abordou temas como desenvolvimento socioeconômico do Brasil, origem e caracterização do Terceiro Setor, planejamento estratégico, elaboração de projetos, políticas públicas, captação de recursos, ética e desenvolvimento organizacional. As atividades incluíam seminários e encontros itinerantes em cidades do Brasil e do exterior, como São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Vitória, Porto Alegre, Curitiba, Salvador e Nova Iorque, além de visitas de campo no Brasil e fora do país. O PTG foi fundamental na formação das primeiras lideranças executivas do campo, com muitos egressos assumindo cargos de coordenação em fundações, institutos e OSCs – como nas Fundações Abrinq, Kellogg, Odebrecht e no Instituto C&A.

“[A] falta de recursos humanos que entendesse de filantropia era um problema crítico. Então, o que nós fizemos? Eu ainda estava na Kellogg, no final de 1998, e eu consegui negociar uma doação que chamávamos de doação para um fundo patrimonial. Esse dinheiro foi orientado para criarmos um programa, vocês vão encontrar registros por aí, chamado *Trainee GIFE*. O Programa *Trainee GIFE* foi uma sacada muito inteligente. [...] Nós pedíamos para os associados do GIFE escolherem jovens que eles gostariam de ter no seu ambiente de trabalho [...]. E essas pessoas eram registradas como funcionários dessas fundações. Só que havia um compromisso conosco de que um quarto do tempo dessa pessoa era para a formação dela nesse programa GIFE. O dinheiro que tínhamos obtido era para fazer a formação desses 25%. [...] E nós conseguimos fazer três turmas. E, para a nossa boa surpresa, essas três turmas ainda têm uma rede deles. Eles continuam se relacionando e tem gente que virou presidente de fundação, teve gente que virou secretária de Estado, teve gente que se transformou na segunda pessoa da Unesco no Brasil. [...] Esse grupo, de certa maneira, realmente deu um sangue novo para entender esse mundo que a gente precisava ter, que era recursos humanos⁵⁸.”

Marcos Kisil



Imagem 5 – Peça de divulgação da primeira turma do Programa *Trainee GIFE* (1998-1999)⁵⁹.



Imagem 6 – Primeira turma do Programa *Trainee GIFE* (1998-1999)⁶⁰.

58. Entrevista concedida em 09 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.

59. Acervo fotográfico institucional: 1995-2025 (GIFE, 2026).

60. Acervo fotográfico institucional: 1995-2025 (GIFE, 2026).

Já o curso modular *Ferramentas de Gestão*, lançado em 2001, consolidou-se como um dos principais programas de capacitação voltados ao Terceiro Setor no Brasil. Orientado a fornecer instrumentos gerenciais e qualificar a gestão de iniciativas e projetos sociais, o curso destinava-se a profissionais da área e tornou-se bastante popular, além de constituir fonte relevante de receita para o GIFE.

O curso abordava temas como planejamento e elaboração de projetos, sustentabilidade, captação de recursos, avaliação e gestão administrativa. Realizado em diversas edições nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Uberlândia, também foi oferecido no formato *in company* para organizações como o Instituto Algar e a Fundação Belgo-Mineira. Em 2005, o programa ampliou seu alcance regional, chegando ao Nordeste com a realização de uma edição em Natal.

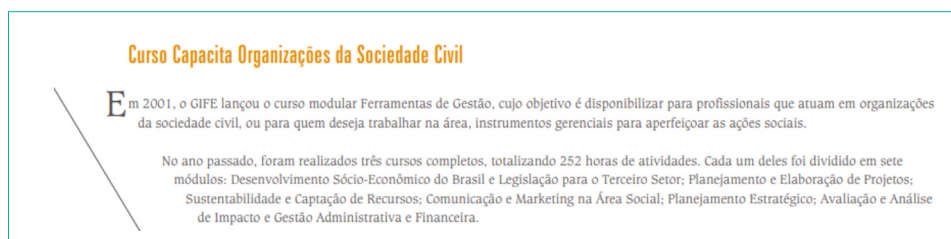


Imagem 7 – Relatório do GIFE de 2001 sobre o curso *Ferramentas de Gestão*⁶¹.

O GIFE definiu-se, assim, como articulador na formação de recursos humanos, inserindo também o tema do Terceiro Setor, até então ausente nos currículos da época, em instituições de ensino superior. A Fundação Kellogg foi fundamental nesse processo, financiando programas voltados ao Terceiro Setor na Fundação Getúlio Vargas (FGV), Fundação Instituto de Administração (FIA) e na Universidade de São Paulo (USP), em apoio ao Conselho do Departamento de Contabilidade e Atuária (CEAC).

O grupo também identificou a necessidade de promover interlocução com escolas de administração e finanças, responsáveis pela formação de empresários, introduzindo o debate sobre ISP nesses espaços. O GIFE estimulou a produção de conhecimento e a difusão de conceitos, como o de ISP, incluindo o desenvolvimento, em 2004, de um curso em parceria com o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da FGV-RJ, que articulou a experiência prática do campo à excelência acadêmica da instituição⁶².

A capacitação promovida pelo GIFE também envolveu trocas que levaram à transformação da cultura do investimento social no Brasil. A organização alterou critérios de associação para incluir filantropias ainda pouco estruturadas, com o objetivo de “acelerar o processo de aprendizagem e qualificação” do investimento social por meio do contato e reflexão em rede. A realização de viagens e seminários itinerantes para os Estados Unidos e o México, com apoio da Fundação Kellogg, foi essencial para promover intercâmbio com a “escola da filantropia estruturada norte-americana”⁶³, visitando instituições como a própria Fundação Kellogg, o *Center on Foundations* e o *Independent Sector*.

Vale lembrar que a Fundação Kellogg, entre 1995 e 1998, através da figura de Marcos Kasil, havia deixado uma importante referência de capacitação e profissionalização quando organizou seminários internacionais antes da formação do GIFE para apresentar aos líderes brasileiros as práticas globais do setor. O programa *Leadership in Philanthropy* da Kellogg selecionou líderes estratégicos, como Roberto Galassi Amaral e Léo Voigt, para processos de diagnóstico e debate social, funcionando como uma “grande universidade” para gestores⁶⁴.

61. GIFE (2001, p. 6).

62. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

63. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 25).

64. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 210).

CONQUISTAS E LEGADOS DA DÉCADA

1995
2005

Constituição e
estruturação
institucional
do GIFE.

Delimitação do campo
com a formulação
e disseminação do
termo Investimento
Social Privado (ISP).

Escrita e aprovação
do *Código de Ética*.

Estruturação da
sustentabilidade
financeira da nova
organização, garantindo
bases institucionais
sólidas para
seu crescimento.

Atuação em *advocacy*
com incidência nos
processos de formulação
das leis do Voluntariado
(Lei nº 9.608/1998) e das
OSCIPs (Lei nº 9.790/1999).

Promoção da
profissionalização do setor,
incentivando a adoção de
práticas mais qualificadas
de gestão, planejamento e
governança, bem como a
formação de profissionais
para um campo em expansão
e ainda carente de quadros
especializados.



DÉCADA

2006-2015

Consolidação e fortalecimento do campo

Este capítulo examina o período compreendido entre 2006 e 2015, caracterizado por um processo de aprofundamento da profissionalização do GIFE, expresso na criação de novas áreas internas, na padronização de procedimentos e na ampliação sistemática da produção de conhecimento. Ao longo do período, o GIFE diversificou e fortaleceu sua atuação, expandindo iniciativas de formação, produção de pesquisas, realização de eventos e incidência em políticas públicas, o que contribuiu para a afirmação da sua identidade institucional e da sua relevância no campo do Investimento Social Privado (ISP).

LINHA DO TEMPO

2006

Mudança da sede da Vila Olímpia para imóvel próprio na Av. Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo.

Crescimento da base associativa para 101 organizações.

Realização do 4º Congresso GIFE – *Desafios para uma sociedade sustentável*, em Curitiba (PR), conjuntamente com a 5ª Mostra de Ação Voluntária Cidadania e Responsabilidade Social.

Lançamento da publicação *Como divulgar ações sociais de empresas?*

Lançamento do Censo GIFE 2005-2006 e de sua versão temática focada em educação.



2007

Lançamento da publicação co-produzida pelo GIFE *Juventude: tempo presente ou tempo futuro?*



2008

Realização do 5º Congresso GIFE – *Experiências Locais, Transformações Globais* em Salvador (BA).

Lançamento do Censo GIFE 2007-2008 e de sua versão temática focada em juventude.

União do Centro de Referência Patrícia Bildner com a área de Projetos, dando origem à área de Gestão do Conhecimento do GIFE.



2009

Publicação do livro *Perspectivas para o marco legal do terceiro setor*.



2010

6º Congresso GIFE – *Visões para 2020 no Rio de Janeiro (RJ)*.

Lançamento oficial do relatório *Visão ISP 2020*.

Lançamento do Censo GIFE 2009-2010.



2011

Tradução da publicação *Código de conduta para gestão de fundos patrimoniais e organizações sem fins lucrativos*, produzida pelo CFA Institute.

2012

7º Congresso GIFE – *Novas Fronteiras do Investimento Social*, em São Paulo (SP).



2013

Publicação do Censo GIFE 2011-2012.



2014

8º Congresso GIFE – *Por um Investimento Social Transformador*, em São Paulo (SP).

Lançamento da biblioteca virtual Sinapse.

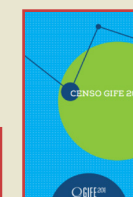
Atuação mais atenta aos diferentes perfis de associados. Exemplo disso são os lançamentos de publicações específicas, como o *Guia de Melhores Práticas de Governança para Empresariais* (2014), *Investimento Social Independente: para fortalecimento e autonomia das OSCs* (2014) e *Retratos do Investimento social familiar no Brasil* (2015).



2015

Comemoração dos 20 anos do GIFE com o lançamento do documentário *Em Movimento*.

Lançamento do Censo GIFE 2014.





**LIDERANÇAS
NO PERÍODO
DE 2006-2015**

Presidentes do Conselho GIFE

Hugo Guimarães Barreto Filho
2004-2007

Denise Aguiar Alvarez
2007-2013

Beatriz Johannpeter
2013-2017

Secretários-gerais

Fernando Rossetti
2004-2013

Andre Degenszajn
2013-2017

2.1. Governança institucional e planejamento estratégico

O período de 2006 a 2015 marcou uma fase de transição significativa, com mudanças institucionais importantes e consolidação da atuação do GIFE no campo do ISP.

Gestão 2005–2007

Em 22 de junho de 2005, a Assembleia Geral do GIFE realizou a eleição e a posse da gestão 2005–2007 do Conselho de Governança e do Conselho Fiscal, tendo sido confirmada a continuidade de Hugo Barreto na presidência do Conselho. Naquela mesma Assembleia, o GIFE realizou alterações no Estatuto Social com o objetivo de abrir o Conselho para pessoas independentes, não membros, que pudessem somar seu conhecimento ao das pessoas que compunham essa instância de governança. Nesse sentido, foi realizada a abertura do Conselho para representantes da sociedade civil organizada e incluíram-se empresários mantenedores das organizações associadas entre os novos conselheiros⁶⁵.

No novo Estatuto Social, foram também realizadas alterações para a distinção entre governança e administração. Assim, as instâncias Diretoria-Executiva e Conselho Diretor foram alteradas para Secretaria-Geral e Conselho de Governança, respectivamente. O Conselho Fiscal foi mantido, enquanto o Conselho Estratégico foi extinto. Essas alterações estatutárias demarcaram o fim de um processo de reestruturação administrativa-financeira do GIFE e estabeleceram a estrutura que persiste até hoje.

O relacionamento e a fidelização dos associados bem como a expansão da rede foram pautas prioritárias na gestão 2005–2007. A nova gestão pôde se basear na respeitabilidade e na legitimidade anteriormente construídas pelo GIFE para focar na expansão da base associativa.

A sustentabilidade econômica da organização se manteve como prioridade na agenda do período. Em 2007, o GIFE elaborou pela primeira vez um orçamento trienal, o que viabilizou uma projeção orçamentária mais equilibrada e uma nova fase de planejamento de metas financeiras para o Grupo.

Gestão 2007–2009

Com Denise Aguiar na presidência do Conselho de Governança, o período de 2007 a 2009 foi marcado pelo investimento em ações, buscando posicionar a Rede GIFE enquanto ator político relevante no cenário das políticas públicas nacionais para o Terceiro Setor⁶⁶. Entre os objetivos da gestão estiveram: I) a garantia da representatividade política e econômica do GIFE; II) o fortalecimento da Rede GIFE; III) a influência no Marco Legal do Terceiro Setor e nas políticas públicas.

Destacaram-se nesta gestão as ações de incidência política e de *advocacy* que alçaram o GIFE a ator político de relevância, capaz de influenciar debates públicos sobre ISP.

O GIFE tem um papel importante no Terceiro Setor porque ele reúne as fundações e institutos. Na minha cabeça, ele teria que ser um norte; ele deveria, na verdade, apresentar as regras ou as normas de como as instituições deveriam seguir⁶⁷.

Denise Aguiar

66. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 78).

67. Entrevista concedida em 2025 para o projeto GIFE 30 anos.

65. GIFE Memória (GIFE, 2017a, p. 72)

Planejamento para o biênio 2009–2010

Realizado em 2008, o planejamento para o biênio 2009–2010 consolidou as experiências anteriores e definiu prioridades mais estruturadas, como sustentabilidade econômica, representatividade política, influência no marco regulatório, criação formal da área de conhecimento e padronização de processos internos⁶⁸.

O planejamento foi dividido em duas frentes: uma institucional, na qual priorizou-se a busca pela garantia da representatividade política na Rede GIFE e pela ampliação, manutenção, articulação e qualificação da base de associados; e a outra social, na qual buscou-se promover a cultura do ISP e a responsabilidade social empresarial, assim como influenciar o Marco Legal do Terceiro Setor e as políticas públicas⁶⁹.

Com a implementação dos novos planos instituídos, o GIFE deu origem à área de Conhecimento, com a atribuição de realizar pesquisas, estudos, cursos e publicações. Em 2008, o GIFE adotou procedimentos e ferramentas para monitoramento e avaliação das iniciativas promovidas pela organização, tendo como base uma Política da Qualidade e um Manual de Procedimentos.

Visão de futuro: Plano 2020

A análise das perspectivas de futuro e a reflexão sobre as tendências do setor foram questões que passaram a integrar a agenda do GIFE. Assim, em 2009, a associação realizou diversos encontros com seus membros para definir uma visão de futuro para o setor.

Ao longo de quatro encontros, o GIFE elaborou, de forma participativa, um planejamento com os líderes da sua rede, a fim de definir uma visão de dez anos para o campo do ISP no Brasil. Os encontros foram organizados em temas de discussão: análise de tendências para 2020; impactos das tendências e eixos de visão; mapa da visão e indicadores; e linhas de ação.

68. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).
69. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 79).

Nós sentíamos que estávamos lidando com projetos de longo prazo em espaços de tempo mais curtos. Educação, por exemplo, é algo que se mede em gerações. No entanto, o mundo hoje está acelerado demais. Se você está trabalhando com transformação social, necessita de ciclos mais longos. Então, precisávamos ter uma visão de longo prazo, para poder orientar estrategicamente a organização. E, de fato, havia um contexto que era muito complexo, porque até o começo da década de 2000 toda empresa precisava ter uma fundação, um instituto, uma área social. A partir de meados da década de 2000, a questão da sustentabilidade foi se impondo, então, a cadeia produtiva e tudo o que ela faz tornou-se mais importante que a filantropia da empresa ou corporação. Começou a “secar o pote” das empresas para o investimento social e ficamos preocupados. Estava em curso uma mudança histórica no capitalismo: o “ganha-ganha” começava a se voltar para dentro das organizações. [...] Mas eu acho que havia também sintomas de saturação, até mesmo em relação ao nosso público-alvo, que não estávamos vendo crescer. Então, decidimos investir nesse olhar de longo prazo e funcionou⁷⁰.

Fernando Rossetti

Os resultados dos encontros deram origem ao documento *Visão GIFE do Investimento Social Privado em 2020 (Visão 2020)*, apresentado a cerca de 800 lideranças em um evento realizado em 2010, no Rio de Janeiro. O documento estabeleceu objetivos para o setor organizados em três eixos: I) relevância e legitimidade, com ações voltadas à sua consolidação e legitimação no conjunto da sociedade, a partir do aprimoramento da governança e dos modelos de gestão; II) abrangência de atuação, com perspectivas voltadas a fortalecer e ampliar a articulação dos atores do ISP em áreas temáticas como educação, cultura e juventude, bem como a expandir sua presença nas regiões Norte e Nordeste; III) diversidade do investimento social, por meio de ações que estimulassem maior pluralidade temática, incluindo agendas como direitos humanos, controle da corrupção e reforma agrária⁷¹.

70. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).
71. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a, p. 84).

O grupo responsável pela condução das ações para o cumprimento dos três eixos do *Visão 2020* foram os novos integrantes do Conselho de Governança eleitos em 2011 e a presidente Denise Aguiar, que se manteve na presidência.

A gestão eleita em 2011 somou esforços para melhoria da representação político-institucional do GIFE e da prestação de serviços. Assim, foi criada a Gerência de *Advocacy* para aprimorar o ambiente regulatório de atuação do investimento social. Já em 2012, foi criada a Gerência de Operações, com a finalidade de proporcionar suporte operacional às iniciativas do Grupo e estruturar procedimentos internos.

A continuidade das ações foi assumida pelo novo grupo diretivo que tomou posse em 2013, com Andre Degenszjan na Secretaria-Geral e Beatriz Johannpeter na presidência do Conselho. A nova equipe procurou reposicionar o GIFE como representante mais expressivo da agenda do investimento social e, conforme registrado no relatório de atividades de 2013, definiu como prioridades: “reforçar o seu sentido e comunicação junto aos associados; alcançar maior relevância política junto ao governo e à sociedade; ser reconhecido como um espaço de produção e gestão de conhecimento sobre o ISP; ser ágil e assertivo na incorporação de tendências e movimentos atuais da sociedade às estratégias de fortalecimento do investimento social”⁷².

Posicionamento estratégico 2015–2020

Para o quinquênio de 2015 a 2020, o GIFE adotou um novo posicionamento estratégico, passando a reconhecer o ISP como um campo dotado de ferramentas próprias ligadas à mobilização dos recursos na sociedade, capaz de assumir riscos, promover a inovação e atuar como um vetor de fortalecimento das políticas públicas. Nesse sentido, o ISP poderia contribuir tanto apoiando gestores públicos com capacitações, elaboração de diagnósticos e suporte a processos de planejamento, como pelo estímulo ao controle social sobre o Estado.

Após as projeções realizadas na construção do documento *Visão 2020*, em 2014, ano de seu 8º Congresso, o GIFE apresentou o novo posicionamento estratégico para 2015–2020, baseado em agendas voltadas ao fortalecimento do ISP e orientado pelos princípios de relevância, legitimidade, abrangência e diversidade que compunham o documento *Visão 2020*.

“Construir visão e planos estratégicos de uma organização nunca é tarefa trivial. Mas é ainda mais difícil quando ela implica um olhar setorial e a identificação de visões e interesses de um campo marcado pela diversidade. A estratégia de uma associação como o GIFE precisa ter aderência com seus associados, caso contrário, corre o risco de se tornar inócua. Deve ter a capacidade de influenciar e ser influenciada pelas múltiplas visões, o que se impõe como desafio entre ser excessivamente genérico, perdendo relevância, e [ser] demasiadamente específico, tornando-se excludente. E quais foram as principais conquistas? Além de mudanças na forma de operação do GIFE, particularmente nas áreas de articulação, conhecimento e comunicação, foram definidas agendas estratégicas que orientarão o trabalho do GIFE nos próximos anos. Para uma organização cuja vocação é não ter foco – não há qualquer recorte temático na atuação do GIFE –, a definição dessas agendas implica uma afirmação relevante. Elas são certamente amplas e englobam boa parte das ações de investidores sociais privados, mas o seu estabelecimento aponta algumas ênfases e amplia o leque de estratégias de uso de recursos privados para ações de interesse público – definição que orienta a atuação do GIFE desde a sua fundação”⁷³.

Andre Degenszjan

72. GIFE (2013, p. 5).

73. GIFE (2014, p. 8).

Assim, o Grupo estabeleceu objetivos para a abrangência e a diversidade do ISP e se colocou como ator central na produção de conhecimento por meio da articulação em rede no campo.

Reconhecemos a abrangência e diversidade do investimento social e enfatizamos o seu papel como

- 1. Promotor de causas sociais, ambientais e culturais**
Articulado às políticas públicas, podemos contribuir de maneira relevante para o avanço de agendas de interesse público, investindo em inovação, escala e aprofundando sua capacidade de articulação com outros atores públicos.
- 2. Vetor de fortalecimento da sociedade civil e de institucionalidades políticas**
Uma sociedade civil forte e autônoma é condição essencial para o fortalecimento da democracia, para a construção de um ambiente institucional favorável aos negócios sustentáveis e para a incorporação dos anseios e demandas da sociedade.
- 3. Catalizador de recursos filantrópicos**
O investimento social pode favorecer e ampliar o potencial filantrópico da sociedade por meio da construção e do fortalecimento de uma cultura de doação.
- 4. Alavanca para o impacto social das empresas**
O investimento social deve ser capaz de movimentar a empresa, na sua integralidade, para a produção de bens públicos e geração de impacto social.
- 5. Indutor de negócios de impacto social**
Investidores sociais podem explorar e potencializar as diversas formas de destinação de recursos privados para a geração de impacto social – em iniciativas com ou sem fins lucrativos.

Imagem 8 – Relatório sobre o papel do GIFE no ISP⁷⁴.

Em maio de 2015, foi eleito o novo Conselho de Governança para o biênio 2015–2017, mantendo-se a presidência de Beatriz Gerdau Johannpeter. O novo Conselho adotou as estratégias anteriormente definidas até 2020 e promoveu ações de articulação com atores do conhecimento e de investidores sociais.

Dessa forma, entre 2006 e 2015, a trajetória do GIFE combinou: modernização da governança; expansão da rede, tanto internamente, com a ampliação de seus associados, quanto externamente, na forma de captação de parcerias e na sua efetivação enquanto referência no campo; fortalecimento das iniciativas de capacitação; inovação na comunicação; e consolidação do planejamento estratégico, reafirmando sua relevância como ator central do ISP no Brasil⁷⁵.

74. GIFE (2014, p. 14).

75. GIFE (2015).

2.2. Definição de agendas no debate público e advocacy

No período de 2006 a 2015, o GIFE ampliou sua atuação e capacidade de incidência em agendas nacionais e internacionais, posicionando-se progressivamente como uma referência política e institucional no campo do ISP. No Brasil, destacou-se pela articulação com os poderes Legislativo e Executivo, bem como pela promoção de debates sobre educação, cultura e incentivos fiscais. Nesse contexto, o Grupo buscou estreitar o diálogo com órgãos do governo federal e afirmar-se como interlocutor qualificado nas discussões sobre políticas públicas e sobre a regulação do Terceiro Setor. Essa aproximação ocorreu em um cenário marcado por tensões políticas, especialmente durante a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das ONGs, realizada entre 2007 e 2008.

Ainda assim, o GIFE manteve sua estratégia de articulação institucional e ampliou sua presença na agenda pública brasileira, buscando fortalecer o papel da sociedade civil e contribuir para o aprimoramento das políticas públicas. Um marco inicial desse processo no segundo decênio da organização foi o lançamento da *Carta de Curitiba*, no 4º Congresso GIFE, em 2006. O documento sintetizou as principais dificuldades regulatórias enfrentadas pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), como a insegurança jurídica, o excesso de burocracia, a baixa exigência por transparência e as distorções nos incentivos fiscais, além de propor diretrizes para a elaboração de um novo marco legal do Terceiro Setor.

[...] era exatamente o resultado do primeiro trabalho que nós fizemos de marco legal, no qual realizamos um diagnóstico de quais eram os problemas que o marco legal da sociedade civil tinha. Eram quatro eixos: o primeiro era a insegurança jurídica, pois a legislação ficava mudando. Nenhuma organização, com fins de lucro ou sem, consegue trabalhar num ambiente onde as regras valem, mas não valem; as leis pegam, mas não pegam; as leis mudam... então havia insegurança jurídica. O segundo era a questão da burocratização mesmo. Além da insegurança, havia cipoal legal, no nível municipal, estadual, federal, varia de estado para estado. Uma complexidade muito grande. O terceiro, que a professora Ruth [Cardoso] tentou, com a Lei de OSCIPs, era a questão da transparência, que foi, e ainda é [uma questão]. O GIFE se mantém trabalhando muito nisso. É um setor pouco transparente e, se você quer desburocratização, se você quer segurança jurídica, você tem que ser transparente. E o quarto item é a questão dos incentivos fiscais e imunidades tributárias, que têm que ter uma lógica que eu acho que não tem. O Estado patrimonialista brasileiro é todo mundo: poder econômico, poder político e poder de comunicação. Está tudo numa mesma elite e eles acabam estabelecendo processos de incentivo fiscal e imunidade tributária que, pra mim, não seguem necessariamente o interesse público. E a Carta, então, trazia toda essa discussão... ela colocava cada um desses quatro eixos de importância de atuação e sintetizava. Depois disso, depois de um ano ou dois, virou um livro, com um capítulo para cada um desses eixos, chamado *Marco Legal do Terceiro Setor*⁷⁶.

Fernando Rossetti

A partir daí, estruturou-se o Programa Marco Legal e Políticas Públicas, com ações de diagnóstico, monitoramento legislativo e mobilização política⁷⁷. Em 2007, o Programa avançou com a realização de debates nacionais, articulações com parlamentares e a elaboração do documento *Visão GIFE do Marco Legal do Terceiro Setor*⁷⁸.

No ano seguinte, o GIFE aprofundou suas relações com o governo federal, organizando, em 2008, o *I Fórum de Investidores Privados em Cultura*, que reuniu o então ministro Juca Ferreira e importantes investidores

sociais atuantes na área da cultura. Além disso, a organização instalou um escritório em Brasília, em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC), assegurando maior proximidade dos tomadores de decisão e fortalecendo o acompanhamento de políticas públicas nas áreas de cultura, assistência social e juventude⁷⁹. Essa estratégia foi mantida nos anos seguintes. Em 2009, o GIFE passou a coordenar encontros periódicos com o Ministério da Cultura sobre a revisão da Lei Rouanet, mobilizando seus associados para construir posições coletivas e dialogar diretamente com o ministro e seus secretários⁸⁰.

Tal trajetória inseriu o GIFE em múltiplos espaços de diálogo e articulação institucional. Durante a gestão de Fernando Rossetti (2004–2013), a organização conquistou assentos em conselhos nacionais – como o Conselho Nacional de Juventude e o Conselho Nacional de Cultura –, e participou de fóruns sobre inserção laboral de jovens no mercado de trabalho e de discussões sobre renúncia fiscal. A atuação buscava superar a percepção de que o GIFE era fechado ao público em geral, projetando-o como um ator político relevante no campo da sociedade civil.

A atuação internacional também reforçou a legitimidade do Grupo em processos de *advocacy*. A eleição de Rossetti para a presidência da WINGS, em 2008, alçou a organização como referência global em filantropia, ajudando a ampliar sua influência no Brasil.

Com o intuito de potencializar sua atuação em *advocacy*, o GIFE instituiu, em 2011, o cargo de Gerência de *Advocacy* em seu organograma, com a função de acompanhar as agendas regulatórias e garantir representação institucional em conselhos de participação estratégicos, como os já mencionados da Juventude (CONJUVE) e de Política Cultural (CNPC)⁸¹.

[...] o GIFE teria que ser um norteador, ele teria que estar à frente: “Já estão começando a falar de uma lei? A gente já tem que saber o que nós pensamos sobre essa lei, o que o Terceiro Setor acha sobre essa lei”. Ele tem que estar à frente dessas questões porque senão ele só fica correndo atrás. Em minha opinião, ele não pode ficar refém dos conselheiros, da opinião das pessoas que estão no GIFE, tem que ser uma coisa maior do que isso⁸².

Denise Aguiar

79. GIFE (2008).

80. GIFE (2009a).

81. GIFE (2011).

82. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

76. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

77. GIFE (2006).

78. GIFE (2007).

O investimento social tem um papel essencial de inovar, testar e propor caminhos que possam inspirar políticas públicas – ainda que esse processo, na prática, não seja simples⁸³.

Beatriz Johannpeter

O GIFE não é uma entidade de classe e também não é uma entidade de prestação de serviços, em que fica claro mensurar o que se paga, se recebe de volta... ou seja, não está nem numa ponta objetiva de prestação de serviço, nem no interesse corporativo. Então, está ali, é uma instituição-meio, mas que não está em nenhuma dessas duas pontas, tem um pouco das duas, mas não na sua centralidade. Então, a ideia de ter uma área de relacionamento num mundo cada vez mais relacional era meio óbvia porque o GIFE tinha que investir nisso. E tinha que investir muito, também, na própria ação política – inclusive a gente reforçou a presença do GIFE no Conselho da Juventude, em Brasília no Governo Federal e em outros foros; participamos ativamente da discussão de renúncia fiscal, inclusive da própria Lei Rouanet⁸⁴.

Hugo Barreto

Entre 2011 e 2012, o GIFE tornou-se membro titular do Grupo de Trabalho do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (GT MROSC), que reuniu representantes de ministérios como Justiça, Planejamento, Fazenda, Casa Civil, Controladoria-Geral da União (CGU) e Advocacia-Geral da União (AGU), além de OSCs. A participação nesses espaços materializou sua inserção na agenda regulatória, em articulação direta com a Secretaria-Geral da Presidência da República⁸⁵ e contribuiu para a construção coletiva de propostas voltadas a parcerias mais transparentes e juridicamente seguras entre sociedade civil e Estado⁸⁶. Essa articulação possibilitou à instituição acompanhar de perto a tramitação e a regulamentação da Lei nº 13.019/2014, posteriormente alterada pela Lei nº 13.204/2015, que redesenhou o modelo de parceria entre Estado e OSCs, instituindo o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)⁸⁷.

83. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

84. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

85. GIFE (2011).

86. GIFE (2012).

87. GIFE (2015).

Assim, mesmo diante de um ambiente inicial de desconfiança política em relação às ONGs e OSCs, o GIFE conseguiu, nos anos seguintes, estabelecer uma estratégia de articulação construtiva com órgãos governamentais, equilibrando a representação de seus associados com a defesa de um ambiente institucional mais favorável à atuação da sociedade civil no Brasil.

Naquele momento, a associação afirmou-se como um ator de *advocacy* no campo do ISP, capaz de mobilizar sua rede, dialogar com o poder público e integrar coalizões mais amplas em defesa do setor. Apesar de tensões impostas pelo contexto político, essa atuação contribuiu para avanços significativos, como a construção de uma agenda regulatória compartilhada e a aprovação do MROSC.

2.3. Relação com os associados e sustentabilidade financeira

Nessa segunda década de existência formal do GIFE, a relação da organização com seus associados foi marcada pela busca por formas de gerar valor aos membros e, ao mesmo tempo, solidificar a atuação de uma associação que também é propositiva de caminhos para o setor. Foram realizadas reflexões sobre a capacidade do GIFE de gerir o relacionamento entre seus associados, produzir conhecimento e acelerar a aprendizagem coletiva.

Nesse processo, os associados participaram ativamente da definição de pautas e muitos temas da agenda do GIFE surgiram a partir de suas próprias demandas, como a criação de grupos de indicadores de avaliação. Outras pautas também foram demandas da equipe institucional do Grupo, como transparência, governança e relação público-privada.

O Congresso do GIFE manteve-se como um espaço central de debates entre a organização e seus associados, e funcionou como lugar de encontro e de discussões relevantes para o campo, além de garantir parte significativa da sustentabilidade financeira da organização.

O GIFE vai viver, até onde eu entendo, desse Congresso e de seus associados, então, o Congresso tem que ser sempre uma coisa importante no país, tem que ser um evento de qualidade, tem que chamar pessoas que façam a diferença, experiências que mostrem a diferença e a seriedade, e tem que ser um Congresso que todo mundo espera para ir⁸⁸.

Denise Aguiar

Nesse sentido, a expectativa dos membros por entregas concretas conviveu com o esforço da associação em afirmar uma agenda coletiva e dar visibilidade ao ISP no Brasil.

Amadurecer conceitos em conjunto com os associados e outros interlocutores é essencial – e esse é um dos grandes ativos do GIFE: não se fechar em si mesmo, mas dialogar, construir caminhos e contribuir para a consolidação dos conceitos do campo⁸⁹.

Beatriz Johannpeter

Assim, no decênio em questão, a relação com os associados se caracterizou concomitantemente pela construção de agendas comuns e da legitimidade da organização, mantendo o equilíbrio entre o atendimento às expectativas dos membros e o fortalecimento institucional do próprio GIFE. Uma forma de conectar a Rede GIFE para a construção de tais agendas foi através da criação das comissões temáticas, que configuraram-se como espaços estruturados de diálogo entre lideranças, de troca de experiências e de formulação estratégica, cujos encontros foram realizados inicialmente em torno de agendas como Educação, Cultura, Juventude e Meio Ambiente e Investimento Social Internacional⁹⁰.

Após a criação dessa nova modalidade de interação com os associados, houve um crescimento contínuo da base de membros, com salto expressivo a partir do período em que Fernando Rossetti esteve à frente da Secretaria-Geral. Entre 2006 e 2012, o número de associados passou de 101 para 143, demonstrando a expansão da rede e a ampliação da legitimidade do GIFE como espaço de articulação do ISP. Nos anos seguintes, houve uma oscilação moderada, com ligeira retração para 135 em 2014, seguida de recuperação para 137 em 2015. Esse percurso reforça a consolidação do GIFE como rede de referência no campo, combinando fases de forte expansão com desafios de retenção e diversificação de sua base associativa.

Nesse período, a relação do GIFE com seus associados passou por um processo de diversificação, fortalecimento institucional e redefinição de estratégias de engajamento. Em 2010, a rede cresceu para 134 associados, distribuídos entre 38 empresas, 70 fundações e institutos empresariais, 13 familiares, 10 independentes e 3 comunitários (categoria posteriormente alterada), acompanhada pela aprovação de uma nova política de contribuição associativa alinhada ao *Visão ISP 2020*. Essa política distinguiu tipos de associados, adotou novas bases de cálculo e incentivou a presença regional fora do eixo Sul-Sudeste⁹¹.

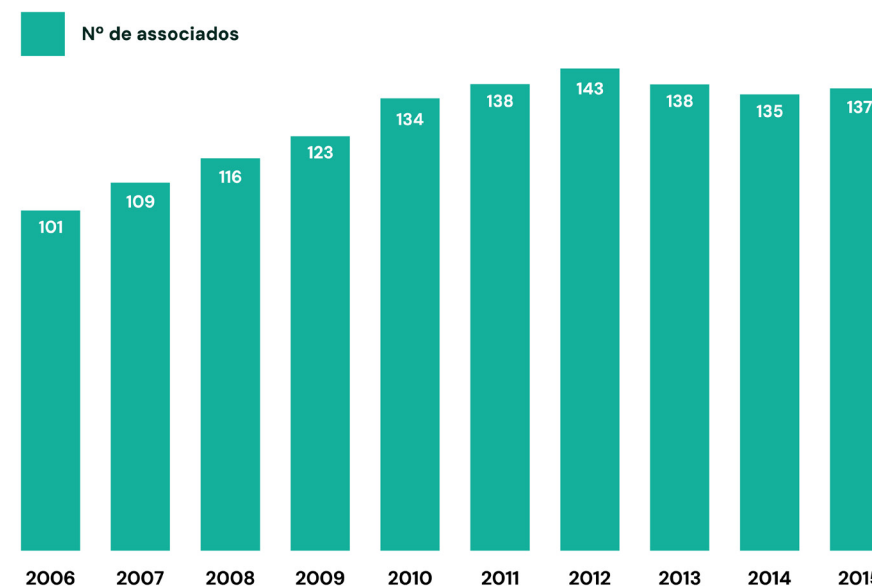


Gráfico 2 – Evolução do número de associados do GIFE (2006–2015)⁹².

88. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

89. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

90. GIFE (2012).

91. GIFE (2010b).

92. GIFE (2017b).

2.4. Eventos e redes de articulação

Em sua segunda década, o GIFE seguiu consolidando sua posição como referência estratégica do ISP no Brasil, utilizando eventos, redes e processos de internacionalização como instrumentos centrais para mobilizar associados, fortalecer sua atuação e integrar experiências nacionais e internacionais.

Os Congressos do GIFE funcionaram como espaços centrais de debate e mobilização, abordando temas estratégicos para o setor e estabelecendo a agenda GIFE para cada período. Além de promover troca de experiências, esses eventos funcionaram como instrumentos de construção coletiva de estratégias e de amadurecimento organizacional, orientando planejamento, governança e gestão de longo prazo.

Paralelamente aos eventos, o GIFE estruturou espaços internos de articulação, inicialmente dando continuidade aos grupos de afinidade e às comissões e, posteriormente, por meio da criação das redes temáticas e regionais lançadas a partir de 2014. Em 2015⁹³, foi apoiada a criação das Redes Regionais de Investidores Sociais em Brasília e Curitiba, além da constituição de quatro novas redes temáticas, o que ampliou a circulação de conhecimento, o compartilhamento de práticas e a capacidade de articulação entre associados e outros atores sociais. Ademais, os grupos permanentes focados em áreas específicas, como Promoção da Leitura, Juntos pelo ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), Grupo de Gênero e Comissão de Educação, constituíram espaços perenes de aprofundamento técnico e de construção coletiva de estratégias⁹⁴.

As Redes de Investidores Sociais Locais (RIS) são espaços de articulação para que investidores sociais de uma mesma região/localidade possam trocar experiências, buscar soluções conjuntas frente aos desafios locais e refletir sobre temáticas transversais da filantropia.

Esses espaços de rede e eventos funcionaram como espaços de negociação e construção coletiva, essenciais para articular as diversas agendas defendidas pelos investidores sociais.

O GIFE é uma coisa peculiar porque você tem que saber lidar com vários tipos de foco em uma reunião porque cada um defende a sua área. Eu falava assim: "Tem aquele que está defendendo as baleias, aquele que está defendendo os oceanos, os que estão defendendo as árvores e os que estão defendendo quem está embaixo das árvores". Cada um tem uma causa de acordo com a sua instituição. Então, quando você dirige uma entidade dessas, você tem que ter muita ponderação e muito bom senso porque na hora de tomar uma decisão você tem que pensar no GIFE e não em cada um que defende a sua causa. [...] Se você entrou no GIFE você tem que levantar a bandeira de todos, de todas as associações. Na verdade, você tem que levantar a bandeira do Terceiro Setor, e não só da floresta, só do mar, porque senão pode acabar ficando uma coisa muito tendenciosa⁹⁵.

Denise Aguiar

Essas iniciativas, de caráter eminentemente coletivo, configuraram-se como estratégias centrais para a atuação do GIFE, reforçando sua capacidade de mobilização, construção de conhecimento e influência no campo do ISP, com impactos diretos sobre a governança do setor, a articulação intersetorial e o desenvolvimento de práticas inovadoras.

93. GIFE (2015).
94. GIFE (2013).

95. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

2.5. Produção de Conhecimento

A consolidação das iniciativas de produção e disseminação de conhecimento ao longo da primeira década revelou não apenas a centralidade desse tema para a atuação do GIFE, mas também a necessidade de estruturar, de forma mais integrada, as atividades relacionadas a essa agenda. Nesse contexto, a organização avançou na institucionalização dessa função. Em 2008, o GIFE criou formalmente uma área dedicada à gestão do conhecimento, resultado da fusão entre o Centro de Referência Patrícia Bildner e a área de Projetos. A nova estrutura passou a reunir iniciativas, antes dispersas, em um mesmo espaço, consolidando institucionalmente uma vocação presente desde os primeiros anos da organização.

A partir dessa estruturação, de 2006 a 2015, o GIFE intensificou sua produção de conhecimento sobre o ISP. Naquele período, a organização conduziu um processo de reflexão sobre o papel da filantropia no Brasil e as formas de mobilização de recursos do ISP voltadas à geração de impacto social duradouro. O Censo GIFE, em suas edições de 2007–2008, 2010, 2011–2012 e 2014, foi progressivamente aprimorado, trazendo dados inéditos e análises detalhadas sobre áreas prioritárias de atuação do ISP, como educação, juventude, cultura e fortalecimento das OSCs, subsidiando estratégias dos associados e qualificando o debate público do setor⁹⁶.

Nesse contexto, a retração da cooperação internacional – intensificada a partir de 2009, quando o Brasil passou a ser considerado um país credor internacional⁹⁷ – evidenciou a necessidade de diversificar fontes e modelos de financiamento, impulsionando novas abordagens de sustentabilidade para o campo. Foi também nesse período que a pauta da diversidade da base associativa surgiu como objetivo estratégico (2009–2010), sinalizando o potencial de institutos e fundações familiares, comunitárias e independentes de ampliar o investimento em temas como direitos humanos, gênero, raça e em regiões historicamente menos contempladas⁹⁸.

96. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

97. Em 2008, o Brasil foi classificado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial como país credor e de renda média. Com isso, organismos internacionais e fundações estrangeiras gradualmente reduziram o envio de recursos de cooperação e doações ao país, evidenciando a necessidade de o ecossistema do Terceiro Setor no Brasil diversificar as fontes de financiamento e ampliar a participação de atores nacionais.

98. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

Diante desse cenário, o GIFE buscou estimular uma reflexão mais estratégica sobre os impactos dessas transformações para o setor, promovendo o debate sobre práticas de *grantmaking* e a importância de estimular investimentos orientados por uma perspectiva de longo prazo.

O *grantmaking* é uma estratégia estruturada de repasse de recursos financeiros (*grants*) para organizações ou iniciativas de interesse público, diferenciando-se da execução direta de projetos próprios no campo da filantropia e do ISP. Essa prática pode ser adotada por diversos atores – como fundações, institutos, associações, fundos filantrópicos e empresas – e, embora seja frequentemente associada ao apoio a OSCs, abrange um amplo espectro de donatários (*grantees*), incluindo universidades, centros de pesquisa, negócios de impacto social, movimentos, lideranças comunitárias, equipamentos públicos e órgãos da administração pública. Tais apoios, viabilizados por financiadores (*grantmakers*), destinam-se a finalidades variadas, desde a implementação de projetos e programas até ações de *advocacy* e de fortalecimento do desenvolvimento institucional das organizações apoiadas.

O desenvolvimento da filantropia familiar também foi associado à adoção de mecanismos de sustentabilidade institucional, inspirados em experiências internacionais como a das fundações Carnegie, Kellogg e Ford, nos Estados Unidos. Ao adaptar esse modelo ao contexto brasileiro, novos filantropos passaram a estruturar fundos patrimoniais⁹⁹ e a definir estratégias próprias de investimento social, preservando a autonomia e a capacidade de inovação das organizações apoiadas.

99. Fundo patrimonial é um mecanismo criado para arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público.

Em que pese o avanço no campo da filantropia familiar, o país ainda apresentava desafios para amplificar a cultura de doação. Pesquisas sobre a doação no Brasil mostravam que dois terços da população percebiam o governo como principal responsável pelas soluções socioambientais, o que limitava a percepção da responsabilidade individual e da importância de doações privadas¹⁰⁰. Com o objetivo de reverter esse cenário, iniciativas como o Fundo BIS – idealizado em 2015 e lançado oficialmente pelo GIFE¹⁰¹ em 2017, em parceria com diversos institutos e fundações – visaram ampliar a participação de doadores individuais. Buscou-se não apenas promover a cultura de doação, mas também mobilizar recursos estratégicos para o fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil.

O Fundo orientava-se por apoiar pesquisas, campanhas e iniciativas destinadas à melhoria da infraestrutura para doações, sem financiar diretamente projetos das próprias organizações, reforçando a autonomia e a sustentabilidade do ecossistema filantrópico¹⁰². Em 2019, o GIFE passou também a incubar o Movimento por uma Cultura de Doação (MCD), definido como “uma rede aberta e democrática, formada por pessoas e organizações que desde 2012 se articulam voluntariamente no propósito de enraizar a doação como parte de nossa cultura”¹⁰³.

Nessa década, observou-se também uma tensão entre interesses corporativos e impacto social. Empresas, em busca de visibilidade e retorno de imagem, frequentemente priorizavam ações de curto prazo em detrimento de investimentos de longo prazo. Tal dinâmica exigiu do GIFE e de outros atores a criação de estratégias para equilibrar interesses privados e públicos, promovendo maior profissionalização do setor, maior rigor na gestão de projetos e maior foco em resultados sociais concretos¹⁰⁴.

Considerando-se esse cenário de transformação e complexificação do setor, aliado à ampliação de sua base de associados, o GIFE passou a se preocupar com o volume de demandas provenientes da rede e com sua capacidade de responder a múltiplas frentes de atuação. Estabeleceu-se, portanto, uma orientação estratégica segundo a qual a organização concentraria esforços nas áreas em que ocupava um lugar singular no ecossistema, especialmente na produção de conhecimento. O objetivo era entregar produtos de alta qualidade, com aplicabilidade prática no cotidiano dos investidores sociais – como os Indicadores de Governança e o Painel de Transparência –, sem perder de vista o papel da organização na orientação e qualificação do setor.

100. Mortari (2017).

101. GIFE (2018a).

102. GIFE (2015).

103. MCD (s.d.).

104. Palhano (2007); Folha de S.Paulo (2008).

Olhando mais para a área de Conhecimento, eu acho que o que foi se construindo – e aí eu estou aplicando um olhar retrospectivo – do GIFE ser gerador e disseminador de conhecimento... então, haveria de ter algum tipo de conhecimento específico, [...] o Censo e outras pesquisas que aos poucos foram também se desenvolvendo. E tinha uma dinâmica importante, que era a capacidade de fazer circular a informação, e isso eu acho que foi ganhando corpo com o tempo. [...] São demandas que a gente provoca [nas conversas que fazíamos]: alinhamentos do investimento social, desafios, problemas, potencialidades. São coisas que a gente vê não porque a gente é brilhante, mas porque estamos pensando sistematicamente nisso. E a gente provoca essas discussões, e com isso, vai pautando. Encontrar esse equilíbrio do quanto que a gente consegue responder e dar vazão a demandas e interesses e o quanto a gente consegue formular também uma visão e provocar algumas reflexões é muito legal, acho que uma chave¹⁰⁵.

Andre Degenszajn

Por fim, o período consolidou a visão de que a filantropia não se limita a simples transferências de recursos financeiros. Estudos e eventos promovidos pelo GIFE e por seus parceiros reforçaram a compreensão de que a doação envolve também formas mais amplas de engajamento, como o fortalecimento institucional das organizações apoiadas, o desenvolvimento de capacidades e a ampliação da cidadania.

O campo da filantropia brasileira avançou em diferentes frentes, incluindo a profissionalização do setor, a diversificação das fontes de financiamento, o desenvolvimento de mecanismos de sustentabilidade institucional, o fortalecimento da filantropia familiar e comunitária, a promoção da cultura de doação e a reflexão sobre o equilíbrio entre interesses corporativos e impacto social. Essas transformações marcaram um processo de amadurecimento do ISP, abrindo caminho para práticas mais estratégicas, autônomas e orientadas para a geração de resultados sociais duradouros.

105. Entrevistas concedidas para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

CONQUISTAS E LEGADOS DA DÉCADA

2006
2015

Expansão da base de associados do GIFE, com maior ênfase na gestão de relacionamentos e na diferenciação entre perfis distintos de investidores – empresas e institutos e fundações empresariais, familiares e independentes.

Expansão da atuação em rede, período em que se intensifica a formação de grupos de afinidades e redes temáticas de articulação entre associados.

Contribuição ao novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC – Lei nº 13.019/2014).

Consolidação institucional do GIFE com o crescimento dos Congressos e a expansão da série histórica dos Censos GIFE.

Posicionamento do GIFE como ator de primeira relevância na produção de conhecimento no campo, seja por meio do aprimoramento das edições do Censo GIFE, seja pelo lançamento de outros produtos voltados a visibilizar temáticas importantes à operação e à legitimidade da atuação dos institutos e fundações, como os Indicadores de Governança e o Painel de Transparência.



DÉCADA 2016-2025

Reafirmação do sentido público do ISP, novas agendas e incidência

O capítulo demonstra como, entre 2016 e 2025, o GIFE se afirmou como um interlocutor ativo na promoção da democracia e na defesa de direitos no Brasil, ampliando sua incidência sobre agendas públicas nacionais e internacionais.

Nesse período, a organização passou a estimular a discussão sobre temas emergentes do campo do Investimento Social Privado (ISP), como o surgimento de modalidades de investimentos do tipo *blended finance* – que combinam recursos de natureza filantrópica com capital de investimento voltado para iniciativas de interesse público – e a prática da filantropia colaborativa, concebida como uma alternativa para ampliar a articulação intrassetor e potencializar a alavancagem de recursos para causas sociais.

Além disso, a organização passou a comunicar de forma mais explícita temas que não ocupavam posição central em etapas anteriores de sua trajetória. Entre eles, destacam-se a defesa da democracia, da promoção da equidade racial e da igualdade de gênero, bem como o engajamento em debates contemporâneos sobre mudanças climáticas e os impactos do avanço da inteligência artificial. Nesse movimento, o GIFE também incentivou uma reflexão mais crítica sobre o papel da filantropia em um contexto global marcado por profundas desigualdades sociais e por significativas transformações políticas, econômicas e tecnológicas.

O período abordado neste capítulo insere-se em um cenário de crescente polarização de ideias, de avanço do conservadorismo e de sucessivas crises institucionais no Brasil, além da eclosão de uma pandemia global sem precedentes. A partir de 2016, a instabilidade política brasileira culminou no *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff. Em 2018, a disputa eleitoral pela Presidência da República foi uma das mais polarizadas na história recente do país.

Nos anos seguintes, novos eventos disruptivos marcaram o cenário nacional, como a pandemia da covid-19, que resultou na morte de mais de 700 mil brasileiros e brasileiras¹⁰⁶. Em 2023, após outra eleição acirrada, uma tentativa de golpe voltou a ameaçar as bases do Estado Democrático de Direito.

Esse conjunto de acontecimentos provocou importantes reflexões sobre a responsabilidade do setor privado na agenda de direitos e sobre sua relação com o interesse público, principalmente no que se refere à defesa da democracia.

Nesse contexto, a década de 2016 a 2025 foi marcada pelos esforços de aproximação entre investidores sociais, o Estado e diferentes atores da sociedade, bem como pelo trabalho de fortalecimento do papel das instituições privadas na promoção do interesse público. Os diversos projetos, eventos e publicações desenvolvidos ao longo do período evidenciam o compromisso do GIFE com temáticas centrais da agenda pública contemporânea, como o fortalecimento da democracia e alguns de seus pilares fundamentais, como equidade racial, o fortalecimento das organizações da sociedade civil e a promoção do desenvolvimento sustentável.

106. Brasil (2025).

LINHA DO TEMPO

2016

Lançamento do primeiro livro da série Temas ISP – Temas do Investimento Social: *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio.*

9º Congresso GIFE – *O sentido público do investimento social privado*, em São Paulo (SP).

Lançamento do Portal de Transparência.

Publicação da pesquisa *Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio.*

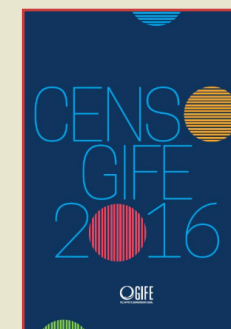


2017

Lançamento do Projeto Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil (Sustenta OSC) para incidência política em temas relacionados ao ISP.

Publicação do *Censo GIFE 2016*.

Realização da 1ª Edição – *Fundo BIS*, iniciativa de um conjunto de organizações e lideranças do Movimento por uma Cultura de Doação, a qual teve o GIFE como organização incubadora, voltada a criar um ambiente mais propício e engajador às doações no Brasil.



2018

10º Congresso GIFE – *Brasil, Democracia e Desenvolvimento Sustentável*, em São Paulo (SP).

Lançamento do Mapa do ITCMD, websérie Sustenta OSC e coleção de publicações, todas desenvolvidas no âmbito do Projeto Sustenta OSC.

Lançamento dos Artigos GIFE, uma série de publicações de autores selecionados e convidados.

Lançamento do Temas ISP *Olhares sobre a atuação do investimento social privado no campo de negócios de impacto.*



2019

Publicação do *Censo GIFE 2018*.

Lançamento da plataforma *online* Mosaico.

Criação da Agenda de Avaliação.

Lançamento da série de publicações *Notas Técnicas* para sintetizar análises técnicas, orientações práticas ou conceitos complexos de forma objetiva e acessível.

Lançamento da publicação *Mapa da Atuação do Investimento Social Privado em Educação*.

Realização da 1ª *Mostra GIFE de Inovação Social*.

Realização da *Pesquisa Organizacional – 1ª Edição*, que aborda questões de governança, práticas e políticas salariais, de benefícios e de gestão de pessoas dos investidores sociais.

Realização do *Seminário Internacional Espaço cívico e fortalecimento da sociedade civil*.



LINHA DO TEMPO

2020

11º Congresso GIFE – *Fronteiras da Ação Coletiva*, realizado online em função do distanciamento social imposto pela pandemia da covid-19.

Lançamento da série *O que o ISP pode fazer por...?*, que iluminava temáticas de suma importância na sociedade, mas que ainda eram pouco priorizadas pela filantropia institucionalizada brasileira.



Lançamento da série Estudos Emergência Covid, com publicações relacionadas à atuação da filantropia e dos negócios de impacto na emergência da covid-19.

Lançamento da *Plataforma Sociedade Viva*, em conjunto com a ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), a ABONG (Associação Brasileira das Organizações não governamentais), a Plataforma MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), o Observatório do Terceiro Setor e o Movimento por uma Cultura de Doação.

Lançamento das Diretrizes GIFE de Advocacy e Incidência Pública.

Lançamento do Temas ISP *Filantropia Colaborativa*.

Lançamento da plataforma online GrantLab.

2021

Publicação do *Censo GIFE 2020*.

Lançamento do Temas ISP *Filantropia e investimento social na pandemia: respostas, aprendizados e reflexões sobre o futuro*.



2022

Parceria com o *Edge Funders Alliance* e criação da *Coleção Especial de Justiça de Gênero* na Sinapse.

Lançamento da publicação *Mais Avaliação e Menos Desigualdades* em parceria com a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA).

Realização do 1º *Mês da Filantropia Negra* com o tema *Força: A urgência do agora! Do sonho à ação*.

Participação de delegação da filantropia brasileira, liderada pelo GIFE, na 27ª *Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas* (COP 27), no Egito.



2023

12º Congresso GIFE – *Desafiando estruturas de desigualdades*, em São Paulo (SP).

Publicação do *Censo GIFE 2022-2023*.

Realização do *Mês da Filantropia Negra 2023*, com o tema *Love in action – Amor em ação: Cultivando o amor como ferramenta de liberdade e ação social*.

Lançamento da *Plataforma Equidade Racial* pela Rede Temática de Equidade Racial do GIFE.



Lançamento do estudo *Emendas da Saúde – 1ª Edição*, no âmbito da rede temática de Saúde, apurando para onde são canalizadas as emendas parlamentares à saúde no Brasil, cruzando com os vazios sanitários do país. Tal estudo serviu de base à incidência legislativa do Grupo.

Lançamento da *Conjunta*, plataforma que mapeia, organiza e promove a produção de conteúdos e experiências de aprendizagem com foco no desenvolvimento institucional das OSCs. O GIFE é membro do comitê gestor da iniciativa, lançada no 12º Congresso GIFE.

Participação na 28ª *Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas* (COP 28), nos Emirados Árabes Unidos.

2024

Publicação da pesquisa *Olhares do ISP: Reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE*.

Parceria com o projeto *Trust-Based Philanthropy* e tradução de materiais e ferramentas sobre filantropia baseada em confiança.

Parceria com a pesquisadora Luisa Bonin e publicação do estudo *Como organizações financiadoras de projetos sociais no Brasil escutam: uma análise qualitativa*.



Mês da Filantropia Negra 2024, com o tema *Futuros da Filantropia Negra – uma homenagem a Martin Luther King e Négo Bispo* em Salvador (BA).

Participação na 29ª *Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas* (COP 29), no Azerbaijão.

Retomada da agenda de internacionalização com a liderança do GIFE no estabelecimento do primeiro grupo de trabalho sobre filantropia e ISP na estrutura do G20, grupo que reúne as 20 maiores economias do mundo e países convidados.

Em reconhecimento ao trabalho do GIFE, a filantropia MacKenzie Scott doou US\$ 1 milhão à instituição, possibilitando um aporte para o fundo de reserva que garante a sustentabilidade do GIFE.

2025

LINHA DO TEMPO

Realização do Mês da Filantropia Negra 2025, com o tema Sankofa – Memória e Reparação.

13º Congresso GIFE – Desconcentrar poder, conhecimento e riquezas, em Fortaleza (CE).

Participação na 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 30), no Brasil.

Lançamento da publicação *Introdução a Aspectos Tributários no Terceiro Setor*.

Lançamento do *Guia de Diretrizes, Estratégias e Boas Práticas de Investimento Social Privado para e com as Juventudes no Brasil*.

Lançamento da publicação *Relatório da Base de Projetos GIFE – 1ª Edição*.

Parceria na publicação *O Panorama do Financiamento Climático no Brasil: Principais descobertas e recomendações*.

Lançamento da publicação *Panorama de Dados Censo GIFE 2024-2025 sobre Filantropia e Agenda Climática*.

Publicação do *Relatório de Progresso 2023-2025: Compromisso Brasileiro da Filantropia sobre Mudanças Climáticas*.

Publicação do *Censo GIFE 2024-2025*.

GIFE | BPM 2025
BLACK PHILANTHROPY MONTH

5ª edição Brasil do
Mês da Filantropia Negra

**Sankofa:
memória
e reparação**



GIFE
13º
CONGRESSO
DESCONCENTRAR
PODER,
CONHECIMENTO
E RIQUEZA.

GIFE

CENSO
GIFE
2024 | 2025



**LIDERANÇAS
NO PERÍODO
DE 2016-2025**

**Presidentes do Conselho de
Governança GIFE**

Beatriz Johannpeter
2013-2017

Neca Setubal
2017-2021

Inês Mindlin Lafer
2021-2025

Carola Matarazzo
2025-atual

Secretários-gerais

Andre Degenszajn
2013-2017

José Marcelo Zacchi
2017-2021

Cassio Luiz de França
2021-atual

3.1. Governança institucional e planos estratégicos

Entre 2016 e 2025, a gestão do GIFE foi composta por três secretários-gerais distintos e por três presidentes do Conselho de Governança. Em 2016, a organização era liderada por Andre Degenszajn, na Secretaria-Geral, e por Maria Alice (Neca) Setubal, na presidência do Conselho. Em 2017, após cinco anos no cargo, Degenszajn encerrou sua gestão, sendo sucedido por José Marcelo Zacchi, que ocupou a posição entre 2017 e 2021. A partir de 2021, o GIFE passou a ser liderado por Cassio França, à frente da Secretaria-Geral, e Inês Lafer, eleita presidente do Conselho. Em junho de 2025, Carola Matarazzo assume a presidência do Conselho de Governança, mantendo-se o secretário-geral.

A terceira década de atividades do GIFE inicia-se em 2016 com o desafio de implementar as diretrizes elencadas pelos conselheiros durante o Planejamento Estratégico 2015-2020. Elaborada em 2014 e apresentada durante o 8º Congresso GIFE¹⁰⁷, a proposta era colocar a sociedade e o interesse público no centro da atuação do ISP. As expectativas identificadas ao longo desse processo passaram a compor o horizonte de transformação da organização e de sua rede, buscando orientar avanços e debates na agenda pública, elevar o nível de efetividade e de impacto do investimento social, fortalecer a filantropia estratégica, defender princípios éticos no campo do ISP, ampliar a produção de conhecimento sobre o setor e, por fim, preservar a memória histórica do GIFE.

Nesse sentido, a partir de 2016, as ações do GIFE centraram-se mais no fortalecimento da relação com o poder público – reconhecido como um *stakeholder* prioritário para a ampliação da escala das ações do ISP –, no acompanhamento do tema emergente dos negócios de impacto, bem como na melhoria da estrutura institucional do GIFE e do campo do ISP brasileiro¹⁰⁸. A relação com o poder público também foi intensificada por meio da reestruturação da área de *advocacy*, cuja atuação centrou-se na defesa da sustentabilidade financeira das OSCs e no debate sobre o marco legal tributário do setor. Temas como incentivos fiscais, voltados ao financiamento das OSCs, receberam atenção especial, assim como o acompanhamento da formulação do MROSC.

O fortalecimento da estrutura institucional do GIFE e do campo do ISP ocorreu por duas frentes complementares. Primeiro, internamente, realizou-se uma reestruturação organizacional da equipe, com a produção de indicadores para monitorar níveis de satisfação dos colaboradores por meio de pesquisas de clima organizacional, além da elaboração do *GIFE Memória*, iniciativa voltada à sistematização da trajetória da organização. Na segunda frente, voltada aos associados e às organizações externas, foram lançadas duas ferramentas: o Painel de Transparência e os Indicadores de Governança. Ambas as iniciativas são exploradas na seção deste capítulo dedicada à área de Conhecimento.

O *GIFE Memória* representou a primeira iniciativa sistemática de recuperação da memória histórica da organização. Iniciado em 2017, o projeto baseou-se na realização de entrevistas com atores centrais da história do GIFE e resultou em um relatório interno, não publicado. Ainda assim, o processo de resgate da trajetória e dos valores construídos ao longo dos primeiros 20 anos de existência da organização constituiu um importante exercício de autorreflexão, contribuindo para orientar o planejamento e as perspectivas de atuação do GIFE nos anos seguintes¹⁰⁹.

Eu vejo o GIFE como uma organização cada vez melhor, cada vez mais estruturada, com maior clareza do seu papel. Eu acho que isso vai ficando cada vez mais claro para o próprio GIFE, para os associados e para a sociedade, e isso é importante; já teve época em que não era muito claro o papel do GIFE. Eu, hoje, vejo o GIFE como uma organização sólida, já consolidada¹¹⁰.

Francisco Azevedo

Essa percepção de amadurecimento institucional também se refletiu na forma como o GIFE passou a se relacionar com seus associados. Ainda nos anos de 2016 e 2017, essa relação esteve pautada pela liderança da organização na identificação e promoção de tendências do campo. Um exemplo dessa liderança foi o estímulo aos debates sobre o alinhamento entre investimento social e negócio, com a criação de uma Rede Temática (RT) dedicada ao tema, além da RT de Gestão Institucional¹¹¹.

109. GIFE (2016).

110. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

111. GIFE (2016).

107. GIFE (2017a).

108. GIFE (2016).

A aproximação com o GIFE surgiu justamente no momento em que as empresas da nossa família decidiram melhor organizar o investimento social, saindo da posição de assistencialismo e sem compromisso com os resultados na disponibilização dos recursos. [...] Na Fundação Otacílio Coser, descobrimos no GIFE um mundo novo de relação entre o investimento econômico com o investimento social. Como um poderia agregar valor ao outro, reforçar a governança, reforçar as referências de valor e também como uma fonte de inspiração e de boas práticas para, cada vez mais, [se] desenvolver de forma mais efetiva e organizada, buscando a eficácia do Investimento Social Privado¹¹².

Bernadette Coser

Em 2017, a implementação dos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2015–2020 prosseguiu sob a liderança de José Marcelo Zacchi como secretário-geral e de Neca Setubal como presidente do Conselho de Governança. A gestão orientou-se por alguns eixos centrais: a expansão das fronteiras do setor, com o objetivo de fomentar inovação no campo e ampliar sua interlocução com outros atores na sociedade, como governos, OSCs, negócios de impacto e universidades; incorporar temas da agenda pública, caras à sociedade e às agendas de atuação de institutos e fundações; o fortalecimento do debate sobre a democracia, compreendida como condição fundamental à livre atuação filantrópica e das OSCs; e o aprofundamento das discussões sobre doação no país, tanto no âmbito das fundações, quanto na promoção de uma cultura de doação mais ampla, acompanhada do avanço de instrumentos legais favoráveis à prática e ao setor.

O primeiro deles é o sentido público do Investimento Social Privado, que foi tema do Congresso GIFE de 2016, e que deve ser fortalecido cada vez mais com práticas de transparência e governança, a fim de que os investidores sociais possam demonstrar sua capacidade de gestão, eficácia e inovação, construindo mais legitimidade e confiança junto à sociedade.

O segundo aspecto é a importância de se criar um espaço de diálogo, tanto no campo da sociedade civil como com os governos. Para isso é fundamental a escuta e trazer para o debate os diferentes pontos de vista. E o GIFE é um espaço desse diálogo. Diante da complexidade dos temas e dos problemas com os quais nos deparamos na nossa atuação, precisamos de uma ação conjunta. E essa diversidade da Rede GIFE é muito rica. Inclusive, precisamos trazer para esse diálogo as OSC de base, aquelas que estão no território. [...]

O terceiro ponto é o alinhamento da atuação dos institutos e fundações com novos atores que estão se inserindo no campo – como os negócios de impacto e as *startups* – assim como a ressignificação das temáticas de ação, pensando em questões contemporâneas e direitos fundamentais, sempre articuladas com as políticas públicas, para o fim das desigualdades sociais¹¹³.

Neca Setubal

Está na origem do Investimento Social Privado e do próprio GIFE a busca por uma mobilização de recursos privados para a promoção do bem público mais estratégica, estruturada, voltada a resultados e à transformação social. Isso passa por cooperar não só com a construção de políticas públicas, mas também por influenciar a formação da agenda pública – que vai desde o ambiente legislativo até a construção de programas nos planos municipal, estadual e nacional – para uma ação mais estruturante e transformadora¹¹⁴.

José Marcelo Zacchi

112. Entrevista concedida em 19 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.

113. Entrevista concedida para a produção do material *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

114. GIFE (2020b).

Para além dos eixos centrais dessa gestão, constatou-se que a sustentabilidade financeira das OSCs se apresentava como um tema crítico naquele período, o que levou o GIFE a elevá-lo à condição de prioridade estratégica. Para tanto, foi lançado o projeto Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil (Sustenta OSC), desenvolvido em parceria com a Faculdade de Direito da FGV de São Paulo e com apoio da União Europeia. O projeto era destinado a promover ações de *advocacy* e mapeamento de projetos legislativos relacionados ao financiamento e aos recursos do campo do ISP.

No âmbito das discussões sobre financiamento de OSCs, a promoção da cultura de doações no país destacou-se como tema relevante. Nesse contexto, o GIFE contribuiu de forma significativa, prestando suporte ao lançamento das duas primeiras edições do Fundo BIS – o primeiro fundo brasileiro destinado a apoiar projetos destinados a apoiar a cultura de doação¹¹⁵.

Em paralelo, a estrutura interna do GIFE também passou por mudanças. Além da renovação do Conselho de Governança e da transição da Secretaria-Geral, foi criada uma gerência de programas, composta por três coordenações: a de conhecimento, – já tradicional no organograma da organização – e duas novas coordenações, dedicadas às áreas de fomento e de políticas públicas. Esse processo foi ainda acompanhado pela ampliação da equipe operacional, com a incorporação de novos colaboradores¹¹⁶.

Matriz Estratégica 2019–2021

Com a Matriz Estratégica 2019–2021, a atuação do GIFE foi reorganizada de acordo com funções estratégicas da organização: rede, ambiente, cooperação, conhecimento e fortalecimento¹¹⁷.

Base do GIFE	
Rede	Ampla, diversa e ativa rede de articulação e suporte do ISP no Brasil.
Frentes de atuação	
Ambiente	Compromisso de aprimorar os ambientes público e regulatório.
Conhecimento	Criação, análise e difusão de um repertório amplo de conhecimento e reflexões sobre o setor.
Cooperação	Práticas de ação, articulação e colaboração aprofundadas e compartilhadas.
Inovação	Evolução e aprimoramento contínuos dos modos de atuação e da efetividade do setor.
Ações	
Fomento	Mobilização de recursos com mais diversidade para o setor.
Fortalecimento	Ações para fortalecimento do ecossistema como um todo. Espaços, agentes e capacidades de ação expandidos e fortalecidos.
Disseminação	Ações para disseminação dos produtos e compartilhamento de experiências com a sociedade, organizações e governo.

Quadro 1 – Resumo da Matriz Estratégica 2019–2021¹¹⁸.

115. GIFE (2017b).

116. GIFE (2017b).

117. GIFE (2019).

118. GIFE (2019).

Nos anos em questão, o contexto político-institucional no Brasil se agravou, marcado pela crescente polarização política e pelo avanço do conservadorismo no debate público. Nesse cenário, tornou-se mais evidente a disseminação de uma percepção estigmatizante em relação às OSCs, direcionada a setores da sociedade brasileira e, em casos extremos, à própria democracia enquanto fundamento da relação entre Estado e sociedade no país. Em resposta, o GIFE intensificou os esforços voltados a pautar o tema da democracia no campo do ISP, bem como a monitorar eventuais ações dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário que pudessem ser interpretadas como perseguição às OSCs brasileiras. Tais esforços também se refletiram nas temáticas abordadas pelos Congressos GIFE ao longo desse terceiro decênio – como democracia, desenvolvimento sustentável e ação coletiva –, que serão examinadas em maior detalhe nas seções seguintes.

Paralelamente à ampliação de sua atuação pública, o GIFE também buscou fortalecer sua sustentabilidade institucional, de modo a garantir maior capacidade de atuação diante das transformações políticas e sociais do período. Para tanto, instituiu-se um novo modelo de financiamento da organização, com a criação da modalidade de apoiadores institucionais. Trata-se de associados que adicionam à contribuição associativa anual um aporte extraordinário com duração de três anos, com o propósito de garantir maior sustentabilidade financeira ao GIFE e maior autonomia à sua gestão. Esses apoios foram direcionados principalmente à manutenção das ações contínuas do Grupo, ao financiamento de projetos especiais e estratégicos e à realização bianual do Censo GIFE¹¹⁹.

Até 2021, o GIFE concentrou seus esforços na expansão do ISP, na sustentabilidade e no aprimoramento do ambiente público e regulatório do setor, por meio de ações de *advocacy* e de posicionamentos públicos voltados à defesa da democracia. Ao mesmo tempo, as estratégias de fortalecimento do ambiente do ISP conviveram com iniciativas de qualificação e aprimoramento organizacional do próprio GIFE. A criação da RT de Equidade Racial, por exemplo, expressa o compromisso da organização com a diversificação da agenda do campo e com a incorporação das dimensões de raça e gênero nas discussões sobre justiça social e fortalecimento da sociedade civil no Brasil. Esses temas seriam aprofundados posteriormente no Plano Estratégico 2022, tornando-se componentes marcantes da atuação do GIFE na última década.

119. GIFE (2019).

Nos últimos anos, o GIFE aprofundou seu diálogo e articulação com atores diversos da filantropia, do investimento social e da sociedade civil de forma ampla no país. Essa capacidade ampliada de atuar de forma conjunta, fortalecendo o espaço da cidadania e da promoção de direitos, oportunidades e liberdades, é mais do que nunca vital para que possamos avançar coletivamente, renovando os horizontes de desenvolvimento justo, sustentável e efetivo entre nós¹²⁰.

José Marcelo Zacchi

Transição GIFE 2022

O ano de 2022 foi marcado pelo início da gestão de Cassio França à frente da Secretaria-Geral, assumida em dezembro de 2021. Tratou-se de um período de transição, no qual o país começava a sair da fase aguda da pandemia da covid-19, em um cenário de aumento crítico da desigualdade social amplamente evidenciado pela própria crise sanitária nos marcadores sociais de raça, classe, gênero e território.

Nesse contexto de crise, o Plano Estratégico 2022 teve como objetivo central orientar o ISP brasileiro no cumprimento de sua missão de colaborar para a construção de um país mais justo, democrático e sustentável¹²¹. Para isso, o planejamento foi estruturado em três eixos, considerando as agendas institucionais, setoriais e de desenvolvimento organizacional do GIFE. A agenda institucional buscou ampliar a capacidade do ISP de contribuir para a redução das desigualdades por meio do fortalecimento da democracia, da sociedade civil e da promoção da equidade racial, além da mitigação dos impactos das mudanças climáticas. A agenda setorial voltou-se ao fomento das redes e à articulação entre o GIFE e o ISP para torná-las mais amplas, diversas e ativas. E, por fim, a agenda de desenvolvimento organizacional concentrou-se em promover o fortalecimento institucional do próprio GIFE e de seus colaboradores¹²².

No âmbito das ações institucionais, essas diretrizes se materializaram na assinatura e articulação de diferentes posicionamentos públicos. Entre eles, destacam-se iniciativas como o ISP contra o Racismo, a Carta em Defesa do Estado Democrático de Direito, além de contribuições entregues ao Gabinete de Transição do Governo Federal, como a *Articulação para*

120. GIFE (2021a).
121. GIFE (2022b).
122. GIFE (2022b).

fortalecer a cultura de avaliação, monitoramento e uso de evidências na gestão de políticas públicas no Brasil e a Carta aberta ao gabinete de transição: agenda regulatória das Organizações da Sociedade Civil, elaborados em parceria com a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA) e a Plataforma MROSC, respectivamente.

Os pontos apresentados orientaram o trabalho do GIFE junto à sua rede e ao ecossistema a partir de 2022, sendo posteriormente incorporados ao planejamento trienal 2023–2025.

Planejamento Estratégico 2023–2025

No Planejamento Estratégico do triênio 2023–2025, o GIFE direcionou esforços para continuar atuando no enfrentamento das desigualdades do país. Para isso, reconheceu-se a necessidade de fortalecer a democracia, sobretudo em sua agenda de direitos. Na prática, essa orientação se traduziu na realização de um conjunto de iniciativas voltadas à promoção da equidade racial, ao fortalecimento das OSCs e ao combate às mudanças climáticas.

Missão

Fortalecer e expandir a filantropia e o investimento social privado no Brasil, em sua diversidade, promovendo uma sociedade equitativa e sustentável.

Visão

Uma filantropia plural e bem estruturada, que promove o bem-viver das pessoas, enfrenta as desigualdades no Brasil e contribui para a preservação do planeta.

Como queremos ser reconhecidos

O GIFE é a principal referência brasileira no fortalecimento das capacidades institucionais da filantropia e investimento social privado, destacando-se por sua competência em produzir conhecimento, articular e influenciar diversos atores em agendas relevantes para a sociedade.

Consolidado no Plano de Ação 2024 – na nova formulação de visão e missão que marcam os 30 anos do GIFE –, o planejamento estratégico estabeleceu quatro prioridades¹²⁴:

- ampliar as capacidades do ISP para enfrentar as desigualdades, com foco em democracia, equidade racial e mudanças climáticas;
- decolonizar práticas de governança, promovendo equidade, diversidade, inclusão e sustentabilidade;
- incentivar a mobilização de mais recursos privados, especialmente na forma de doação direta para OSCs e movimentos sociais;
- e ampliar a reputação institucional e a autonomia financeira do GIFE por meio da criação e implementação da política de Fundo Patrimonial da organização.

Entre essas prioridades, destaca-se a incorporação da perspectiva de decolonialidade como elemento inovador na agenda estratégica do GIFE. Ao aproximar do campo do ISP o debate sobre decolonialidade, a organização buscou estimular uma reflexão crítica sobre práticas de governança, distribuição de recursos e produção de conhecimento no ecossistema filantrópico.

A decolonialidade é uma abordagem crítica que questiona e desafia as estruturas de poder, conhecimento e cultura herdadas do colonialismo e que continuam a influenciar a sociedade contemporânea. Ela vai além da simples descolonização dos territórios, buscando questionar as práticas, saberes e modos de ser que historicamente dominaram e marginalizaram outras formas de conhecimento, especialmente as provenientes do Sul Global. Recentemente, essa perspectiva tem sido apropriada para repensar as práticas filantrópicas como um caminho para combater as desigualdades.

123. GIFE (s.d.).

124. GIFE (2024c).

A adoção desses objetivos estratégicos para o triênio 2023–2025 revela um posicionamento institucional mais explícito do GIFE em torno do enfrentamento das desigualdades como principal orientador estratégico da ação filantrópica contemporânea. Com isso, temas como o combate ao racismo e a distribuição equitativa de recursos passaram a ocupar lugar central na agenda do ISP, configurando-se como compromissos que também devem ser incorporados pelas organizações associadas em suas próprias práticas.

A promoção da equidade racial no ISP e no debate público tornou-se um compromisso estruturante da atuação do GIFE.

E outro aspecto que também eu gosto de colocar, que começou com a Bia [Gerdau Johannpeter] e com o Andre [Degenszajn] e que foi o que me motivou a aceitar a presidência do GIFE, foi toda a questão da equidade racial. Começou com um Congresso do GIFE, que eles fizeram uma proposta de começar a pensar [a equidade racial]. O Andre convidou o Darren Walker, que era presidente da Fundação Ford, um homem negro, gay, assumidamente, ele era o speaker do congresso, já para sinalizar que essa questão era muito importante das fundações e institutos lidarem com ela. Então, veja, naquele momento o GIFE já vinha com esse pensamento da questão da equidade racial, que já vinha de antes do Zé [Marcelo Zacchi]. Quando a gente assume, a gente já traz essa questão para o centro da nossa atuação¹²⁵.

Neca Setubal

Paralelamente, a organização reafirma de forma recorrente seu compromisso com a democracia e com a construção de uma sociedade mais plural, equânime e solidária. Nesse entendimento, a superação das desigualdades brasileiras está diretamente ligada à capacidade coletiva de atuação cooperativa, orientada para a promoção da qualidade de vida da população, especialmente daqueles grupos historicamente marginalizados pelas políticas públicas.

O GIFE tem reafirmado constantemente seu compromisso com a democracia e a urgência de uma sociedade cada vez mais plural, equânime e solidária. A saída para superar as desigualdades brasileiras está intrinsecamente ligada à capacidade coletiva de agir de modo mais cooperativo, tendo como foco a promoção da qualidade de vida de toda a população, sobretudo aquela que se viu marginalizada pelas políticas públicas nos últimos anos¹²⁶.

Cassio França

Com o objetivo de dar continuidade a essas agendas, em junho de 2025, o GIFE elegeu um novo Conselho de Governança, tendo Carola Matarazzo como presidente e mantendo Cassio França na Secretaria-Geral. A alternância de lideranças constituiu um elemento central do modelo de governança da organização, contribuindo para fortalecer sua legitimidade e garantir a diversidade de atores envolvidos em sua condução. Ao mesmo tempo, esse arranjo institucional preserva o papel da organização enquanto articuladora de um ecossistema focado no fortalecimento e na expansão do campo da filantropia e do ISP no Brasil, contribuindo para que a mobilização de recursos privados para fins públicos seja cada vez mais ampla e efetiva.

A organização tem, eu acho que cada vez mais, um sistema de governança que funciona, que se alterna. A gente não vê presidentes que se eternizam, presidentes do conselho que se eternizam. Acho que isso é muito positivo para você poder fazer o GIFE ser uma organização do campo e não uma organização de uma só pessoa¹²⁷.

Inês Lafer

Eu acho que o GIFE tem uma qualidade que é difícil de encontrar em outras organizações: o GIFE não tem dono. [...] E essas ferramentas de governança, essas propostas de trabalhos e ampliação do campo de atuação do GIFE é uma continuidade, para mim, bem clara¹²⁸.

Neca Setubal

126. GIFE (2021a).

127. Entrevista concedida em 20 de agosto de 2025 para o projeto GIFE 30 anos.

128. Entrevista concedida em 28 de agosto de 2025 para o projeto GIFE 30 anos.

125. Entrevista concedida em 28 de agosto de 2025 para o projeto GIFE 30 anos.

3.2. Definição de agendas no debate público e *advocacy*

Na década de 2016 a 2025, o GIFE deu continuidade ao seu papel de inserção e disseminação do ISP no debate público. Nos primeiros anos, essa atuação se deu sobretudo por meio de ações de *advocacy* vinculadas ao projeto Sustenta OSC. Já nos anos mais recentes, observou-se uma ampliação do diálogo com a sociedade civil e com outros atores do ecossistema. De forma geral, os posicionamentos públicos do GIFE e de suas lideranças passaram a enfatizar a corresponsabilização entre o Estado e o setor privado no enfrentamento das desigualdades sociais no país.

Nesse período dos quatro anos da minha gestão, a gente ampliou bastante o olhar para a sociedade civil. Começamos a convidar mais, começamos a interagir mais com a sociedade civil. A gente abriu os Temas, foi na minha gestão com o Zé Marcelo [Zacchi], nós abrimos os Temas do Investimento Social Privado, que eram temas sempre muito, vamos dizer, “dentro da caixinha”¹²⁹.

Neca Setubal

No campo do *advocacy*, a década foi marcada por avanços relevantes impulsionados pelo Sustenta OSC, financiado por meio de edital da União Europeia. A partir da reestruturação da área de *advocacy*, em 2016, e do lançamento do projeto, em 2017, o GIFE dedicou-se de forma mais sistemática ao aperfeiçoamento do ambiente político-institucional das OSCs, à construção de posicionamentos qualificados e à incidência voltada à transformação do marco regulatório do setor¹³⁰. O aporte financeiro recebido foi determinante para viabilizar, entre 2017 e 2020, iniciativas relacionadas à promoção da sustentabilidade econômica das OSCs brasileiras.

O projeto concentrou-se em quatro eixos principais: os desafios da implementação do MROSC; a melhoria do sistema de tributação de doações, com destaque para o aperfeiçoamento do Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doação (ITCMD); o fomento à criação de fundos patrimoniais; e o fortalecimento dos incentivos fiscais para pessoas físicas como instrumento de estímulo à cultura de doação. A estratégia adotada envolveu a promoção de espaços de diálogo e escuta qualificada dos associados, por meio de eventos e rodas de conversa¹³¹.

A partir de 2019, o contexto político brasileiro passou a impor novos desafios à atuação do GIFE e de seus associados. O aumento da polarização e a intensificação de questionamentos às instituições democráticas criaram um ambiente menos favorável ao ISP e às OSCs, deslocando parte desses debates para o interior da própria organização.

Nós [a filantropia], de repente, viramos um alvo, né? E não esperávamos virar desse jeito. [...] Eu acho que no GIFE nós nos vimos um pouco obrigados a falar disso no ambiente institucional, sendo que a nossa base é uma base que não é homogênea. [...] Eu acho que o contexto político brasileiro e também o próprio contexto político internacional fez com que tivéssemos que trazer para dentro do ambiente institucional uma discussão mais politizada, que não é o DNA do GIFE, no sentido de que não somos partidários. Mas, o mundo está muito polarizado, as organizações estão muito polarizadas, a própria escolha de causa virou um espaço polarizado. Então eu acho que isso trouxe um desafio institucional grande.¹³²

Inês Laffer

Diante desse cenário, a organização assumiu de forma explícita posições públicas em defesa da democracia. Um exemplo significativo foi a publicação de artigo assinado por suas quatro últimas presidentes do Conselho de Governança, no qual o GIFE reafirma publicamente sua posição em defesa do Estado Democrático de Direito.

129. Entrevista concedida em 28 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*. Para saber mais: <https://isppor.gife.org.br/sobre-o-projeto/>

130. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

131. *GIFE Memória* (GIFE, 2017a).

132. Entrevista concedida em 20 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.

Carta em Defesa do Estado Democrático de Direito

POR: GIFE | NOTÍCIAS INSTITUCIONAIS | 08/09/2022



Imagem 9 – Divulgação da Carta em Defesa do Estado Democrático de Direito¹³³.

Para além de seu posicionamento público, os temas abordados pela organização por meio de seus canais institucionais e da atuação de suas lideranças na imprensa também refletiram as principais questões que marcaram o período, como a equidade racial, a cultura de doação e outras tendências do investimento social, as mudanças climáticas e os impactos da pandemia da covid-19.

133. GIFE (2022a).

opinião

TENDÊNCIAS/DEBATES

<P> MARIA ALICE SETUBAL E SUELI CARNEIRO </P>

Debate racial no Brasil: uma causa de todos



Participantes do 3º Congresso de Pesquisadores Negros, em Florianópolis

13/11/2017 02h00

Compartilhar

<< 0

Mais opções

A construção de uma sociedade mais justa passa, necessariamente, pelo enfrentamento das desigualdades educacionais. E, como apontado recorrentemente por estudos e pesquisas, a busca por essa equidade está diretamente relacionada à temática racial.

O Festival do Livro e da Literatura de São Miguel, realizado pela Fundação Tide Setubal e que chega à sua oitava edição, confirmou-se nessa trajetória como um importante evento

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2017/11/1934627-debate-racial-no-brasil-uma-causa>

Imagem 10 – Coluna de opinião do jornal Folha de S.Paulo escrita por Maria Alice Setubal e Sueli Carneiro¹³⁴.

134. Setubal e Carneiro (2017).

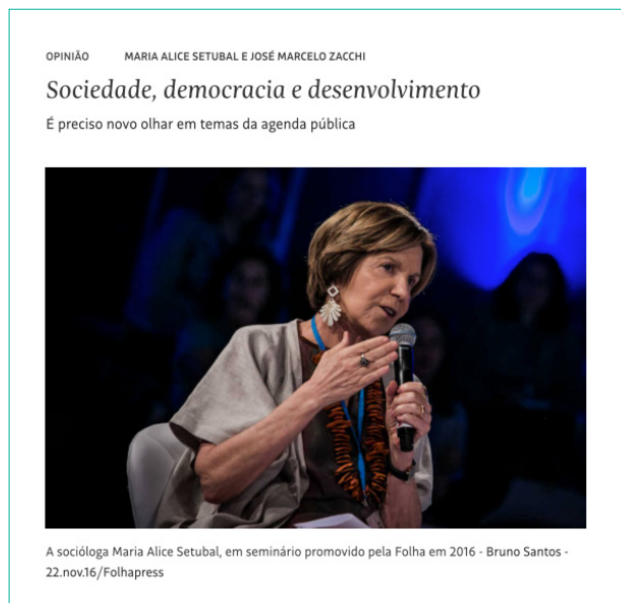


Imagem 11 – Coluna de opinião do jornal Folha de S.Paulo escrita por Maria Alice Setubal e José Marcelo Zacchi¹³⁵.



Imagem 13 – Coluna de opinião do jornal Folha de S.Paulo escrita por Thais Nascimento e Cassio França¹³⁷.



Imagem 12 – Entrevista concedida por Cassio França para o jornal *Valor Econômico*¹³⁶.



Imagem 14 – Coluna de opinião do jornal Folha de S.Paulo escrita por Patrícia Kunrath¹³⁸.

135. Setubal e Zacchi (2018).
136. Gombata (2024).

137. Nascimento e França (2025).
138. Kunrath (2024).

A presença recorrente do GIFE na mídia e em espaços de debate público evidencia o reconhecimento da organização como uma voz relevante na formulação e qualificação de agendas estratégicas relacionadas ao ISP. Esse reconhecimento também se expressa na circulação e utilização das pesquisas produzidas pela organização, frequentemente citadas por veículos de imprensa e por outros atores do campo, contribuindo para ampliar o alcance e a influência de suas análises.

Como desdobramento desse processo de inserção no debate público, o GIFE passou também a ampliar sua atuação no plano internacional, expandindo sua incidência em agendas globais. Na segunda metade dessa década, a organização retomou e aprofundou a orientação à internacionalização de seu trabalho, intensificando sua participação em eventos e em espaços de articulação fora do país. Esse movimento refletiu a compreensão de que o engajamento em debates internacionais poderia não apenas qualificar a discussão de temas centrais para a realidade brasileira, por meio do intercâmbio de experiências, mas também fortalecer sua capacidade de incidência em fóruns multilaterais e de cooperação internacional. Ao mesmo tempo, buscou-se posicionar o Brasil como referência relevante no universo da filantropia e do ISP, evidenciando os aprendizados e as práticas desenvolvidas no país.

Nesse contexto, destaca-se a liderança do GIFE na criação do primeiro grupo de trabalho sobre filantropia e ISP no âmbito do G20. Em articulação com organizações internacionais como a WINGS e o *International Institute for Environment and Development* (IIED), a iniciativa mobilizou centenas de participantes e contribuiu para dar visibilidade ao papel da filantropia nas principais agendas globais. As discussões abrangeram temas como mudanças climáticas, desigualdades sociais e sistemas tributários mais progressivos, enfatizando a contribuição do setor para a construção de sociedades mais sustentáveis e equitativas. Os resultados desse processo foram apresentados no G20 Social, realizado em novembro de 2024, no Rio de Janeiro, ampliando o reconhecimento do GIFE e dos atores do ISP como relevantes também no debate internacional.

3.3. Relação com associados e sustentabilidade financeira

Entre 2016 e 2025¹³⁹, o GIFE ganhou mais de 40 novos associados, fechando o ano de 2025 com 168 membros¹⁴⁰, entre institutos, empresas, fundações e organizações independentes:

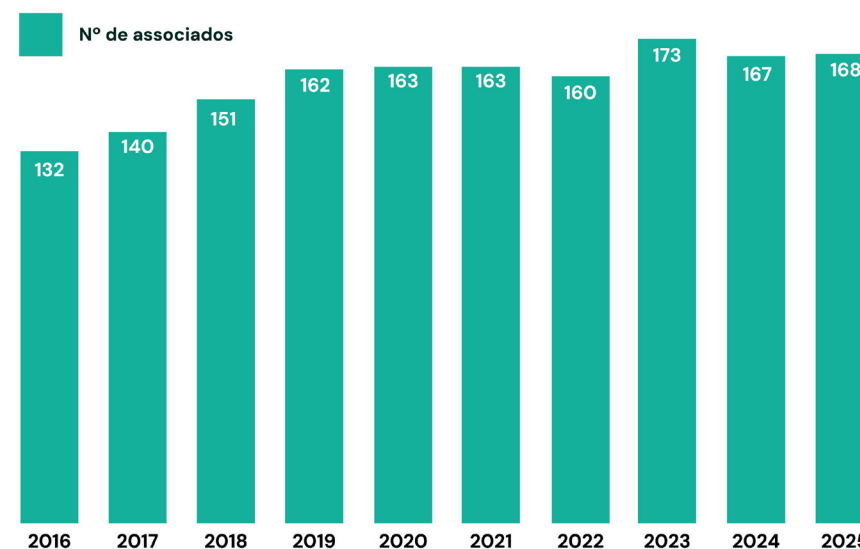


Gráfico 3 – Evolução do total de associados do GIFE (2016-2025)¹⁴¹.

Nesta última década, o Grupo instituiu um modelo de apoio institucional para a realização de seus projetos e para a cobertura de custos administrativos e de infraestrutura, além de rever políticas de associação e contribuição associativa para assegurar a sustentabilidade financeira da organização. Em 2024, o GIFE recebeu uma doação da filantropia MacKenzie Scott no valor de US\$ 1 milhão, destinada ao fundo de reservas, que garante a sustentabilidade financeira da organização.

139. Relatórios de atividades do GIFE. Para a coleta dos dados, foram analisados relatórios de atividades referentes ao período de 2016 a 2024, conforme listados nas referências.

140. Levantamento de dados realizado pela equipe do GIFE até o momento da publicação.

141. Relatórios de atividades do GIFE. Para a coleta dos dados, foram analisados relatórios de atividades referentes ao período de 2016 a 2024, conforme listados nas referências.

No mesmo período, o GIFE convidou seus associados a responderem a avaliações sobre a satisfação geral com a atuação do Grupo e a apontarem os principais desafios para a melhoria contínua de suas iniciativas – ações que demonstram o comprometimento da organização com a satisfação de seus associados.

A relação com a Rede foi orientada pelo compromisso com a democracia, com a redução da desigualdade social e com a sustentabilidade ambiental. De modo ainda mais enfático, o GIFE fomentou, entre seus membros, a responsabilidade dos investidores sociais de atuarem estrategicamente para um Brasil mais justo e igualitário.

O compromisso com o incremento da diversidade e com políticas de inclusão em equipes e na governança foi estabelecido e reforçado institucionalmente pelo planejamento estratégico de 2022. A configuração das equipes com base em marcadores sociais, como gênero e raça, constitui um elemento central para a compreensão das práticas institucionais de gestão de pessoas e de promoção da equidade.

Nesse contexto, o GIFE intensificou a valorização de metas institucionais direcionadas à ampliação da diversidade na composição de sua equipe e das de seus associados, demonstrando seu compromisso com a equidade. O mesmo direcionamento foi aplicado aos indicadores de resultados projetados para o ano de 2025, que previam a formação de, no mínimo, 30 lideranças de organizações associadas às agendas estratégicas de enfrentamento das desigualdades, bem como a implementação de práticas de equidade racial em 35 associados¹⁴², encerrando este ciclo de atuação com parâmetros objetivos e mensuráveis.

3.4. Eventos e redes de articulação

Na década em questão, a atuação do GIFE no fomento de redes de articulação e na organização de eventos seguiu as agendas estratégicas desenvolvidas pela organização: sustentabilidade financeira das organizações da sociedade civil, relação com o poder público, democracia, equidade racial, redução das desigualdades sociais e sustentabilidade ambiental.

Em 2016, o 9º Congresso GIFE trouxe à tona a tensão inerente à atuação de atores privados na esfera pública, afirmando a importância de que o ISP se orientasse pela promoção do bem comum acima de interesses particulares.

Ao longo dos anos seguintes, os congressos e eventos do GIFE passaram a refletir, de forma cada vez mais explícita, as transformações do contexto político e o amadurecimento do ISP no Brasil, refletindo avaliações feitas pelas gestões do Grupo sobre os avanços necessários no campo:

“Quando pensamos nessa trajetória de gestões, pautas e prioridades, acredito que seja necessário considerar o caminho histórico do GIFE. Em 1995, no início da constituição do setor, o contexto político era específico, com determinados temas mais prementes na sociedade. À medida que o tempo passa, o campo vai crescendo. Há também os temas que se colocam como prioritários em cada momento. Hoje, muitos desses temas são questões da própria sociedade, que observamos e vivenciamos no dia a dia. Há, portanto, uma perspectiva histórica que permite olhar e falar “bom, o campo está maduro, podemos trabalhar com isso”¹⁴³.

Inês Laffer

Nesse sentido, o 10º Congresso GIFE, realizado entre 4 e 6 de abril de 2018 em São Paulo, teve como temática central a democracia e o desenvolvimento sustentável. Sua programação foi estruturada em três trilhas: uma enfocada no aprimoramento das práticas e processos do ISP, outra dedicada à discussão de formas de atuação mais articuladas entre investidores sociais e outros atores, e uma terceira, centrada em desafios emergentes da agenda pública. O evento também incorporou debates sobre gênero e raça, sinalizando a ampliação das agendas priorizadas pela organização.

142. GIFE (2023b).

143. Entrevista concedida em 20 de agosto de 2025 para o projeto GIFE 30 anos.

Já o 11º Congresso GIFE – *Fronteiras da Ação Coletiva*, focado em colaboração, redes e ações intersetoriais no contexto da crise sanitária, foi estruturado como uma série de atividades *online* em função da pandemia da covid-19 e da necessidade de distanciamento social, com programação iniciada em agosto e seguida nos meses subsequentes. A incorporação da dimensão da ação coletiva justifica-se pela necessidade de responder, de forma articulada e colaborativa, aos desafios complexos e interdependentes intensificados pela crise sanitária, pelas desigualdades estruturais e pelas ameaças à democracia, potencializando a capacidade de ação pública da filantropia.

Nos anos mais recentes, os congressos GIFE passaram a enfatizar o enfrentamento das desigualdades como elemento central para fortalecer a democracia no Brasil. Em São Paulo, o 12º Congresso GIFE – *Desafiando Estruturas de Desigualdades* reuniu mais de mil participantes em torno de debates sobre equidade, justiça social e novas institucionalidades.

Já o 13º Congresso GIFE – *Desconcentrar Poder, Conhecimento e Riquezas*, realizado em Fortaleza, destacou-se não apenas pelo conteúdo, mas também pela descentralização geográfica, sendo o único congresso do período realizado fora de São Paulo, com a participação de cerca de 1.200 pessoas.

Buscando ampliar a diversidade e a inclusão nos Congressos, o GIFE passou, a partir de 2023, a conceder bolsas totais e parciais para a inscrição no evento. O processo de avaliação para concessão das bolsas considera aspectos como raça, gênero, região e área de atuação dos candidatos.

Redes Temáticas

Paralelamente aos eventos, o GIFE aprofundou sua atuação em rede junto aos associados. Entre 2016 e 2025, foram criadas oito novas Redes Temáticas (RTs), que se configuram como espaços de articulação entre organizações com interesses e estratégias convergentes, voltados à troca de experiências, ao aprimoramento de práticas e ao desenvolvimento de iniciativas conjuntas. Entre elas, destacam-se as redes de Negócios de Impacto e Gestão Institucional (2016), Cultura (2017), Grantmaking, Saúde, Juventudes e Gestão e Políticas Públicas (2018) e Equidade Racial (2020).

Rede Temática de Saúde

Um exemplo relevante dessa atuação é a RT de Saúde, que coordenou a publicação *Emendas na Saúde: Reduzindo Desigualdades*, acompanhada do lançamento da Plataforma INEAB – Índice de Necessidade Potencial de Emendas para a Atenção Básica. A ferramenta sistematiza a demanda potencial de emendas parlamentares na atenção básica de saúde dos municípios, contribuindo para qualificar as decisões de destinação orçamentária feitas pelo poder público.



Imagem 15 – Publicação *Emendas na Saúde: Reduzindo Desigualdades*¹⁴⁴.

A criação da RT de Equidade Racial representa um dos movimentos mais significativos da atuação do GIFE na última década, evidenciando seu compromisso com a pauta da equidade racial. Como desdobramento do trabalho dessa rede, foi instituído o Mês da Filantropia Negra, realizado anualmente desde 2022. Em 2023, o evento também foi palco do lançamento da Plataforma GIFE pela Equidade Racial, reafirmando a centralidade dessa agenda para a organização.

144. GIFE (2024).

O mês da filantropia negra é a maior expressão disso. O GIFE, todo ano, realiza um ciclo de debates nos quais busca correlacionar a atividade filantrópica e o investimento social e privado ao enfrentamento ao racismo e à promoção da equidade racial. E pessoas que têm hoje posição relevante no GIFE, a atual presidente do Conselho Deliberativo, Carola Matarazzo, o secretário-geral do GIFE, Cassio França, têm se manifestado publicamente em relação a essa agenda¹⁴⁵.

Giovanni Harvey

Em 2025, reforçando seu compromisso com a equidade racial e a justiça social, a organização participou da Marcha das Mulheres Negras por Reparação e Bem Viver no dia 25 de novembro em Brasília (DF), ampliando sua presença em iniciativas de mobilização social.



Imagem 16 – Divulgação feita pelo GIFE sobre a Marcha das Mulheres Negras¹⁴⁶.



Imagem 17 – GIFE na Marcha das Mulheres Negras por Reparação e Bem Viver (2025)¹⁴⁷.

De modo geral, as RTs têm funcionado como espaços estratégicos de articulação, que permitem ao GIFE estimular conexão entre as organizações, promover a circulação e difusão de conhecimento e qualificar as práticas do universo da filantropia e do ISP brasileiro:

Como eu venho dizendo, o GIFE é também um espaço de conexão com outras instituições. E um grande aprendizado que veio nessa relação foi acreditar na força da parceria, [...] que haja um movimento na direção do desenvolvimento socioeconômico do país, que haja um movimento para que se promova a melhoria em termos de eficácia, em termos de disseminação do Investimento Social Privado. E o GIFE propicia essa oportunidade, ele promove essas parcerias, ele estimula, fomenta¹⁴⁸.

Bernadette Coser

145. Entrevista concedida para o projeto *GIFE 30 anos* em 2025.

146. GIFE (2025b).

147. Acervo fotográfico institucional: 1995–2025 (GIFE, 2026).

148. Entrevista concedida em 19 de agosto de 2025 para o projeto *GIFE 30 anos*.

Assim, como exemplificada pela temática da equidade racial, cada uma das RTs sinaliza compromissos do GIFE para com as referidas agendas.

A agenda climática também ganhou centralidade na atuação do GIFE ao longo da última década. A partir de 2022 e da 27ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP) no Egito, a organização passou a participar ativamente das COPs, articulando sua presença e a de alguns de seus associados nesse espaço. Através da sua participação, o GIFE buscou angariar adesões ao compromisso internacional da filantropia para o clima, promover uma rede de cooperação e troca de experiências entre organizações, destacar o compromisso da filantropia com o clima a nível global, além de demonstrar que a agenda climática é transversal a outros temas, assim como a filantropia é um agente estratégico para a ação climática global¹⁴⁹.



Imagem 18 – GIFE na COP 27 (2022)¹⁵⁰.

149. GIFE (2022b).

150. Acervo fotográfico institucional: 1995-2025 (GIFE, 2026).

Em 2023, na COP 28, realizada em Dubai, o GIFE liderou a construção do *Compromisso Brasileiro da Filantropia sobre Mudanças Climáticas*, reunindo 30 organizações signatárias e posicionando o Brasil como primeiro país do Sul Global a estruturar um compromisso nacional da filantropia nesse âmbito. Tal compromisso integra o movimento internacional *#PhylantropyForClimate*, mas foi adaptado ao contexto brasileiro a partir de um processo de diálogo com lideranças do setor, resultando na elaboração de um documento que definiu seus princípios e diretrizes. A iniciativa teve como objetivo desenvolver uma plataforma comum de atuação entre os signatários, ao mesmo tempo em que contribuiu para ampliar a visibilidade positiva para o ISP e a filantropia na agenda climática¹⁵¹.



Imagem 19 – Compromisso Brasileiro da Filantropia sobre Mudanças Climáticas¹⁵².

Pelo terceiro ano consecutivo, o GIFE manteve sua liderança no *Compromisso Brasileiro da Filantropia sobre Mudanças Climáticas* e participou da COP 29, realizada em Baku, no Azerbaijão, reforçando seu papel na mobilização da filantropia brasileira para o enfrentamento das mudanças climáticas.

151. GIFE (2023b).

152. Para saber mais: <https://gife.org.br/gifenacop/compromisso-brasileiro-filantropia-sobre-mudancas-climaticas/>.

Em 2025, com a realização da COP 30 em Belém (PA), o GIFE continuou aprofundando sua atuação nessa agenda. Como parte da preparação para o evento, a organização promoveu a *Semana GIFE no Clima da COP*, destinada a proporcionar espaços de troca, aprendizado e construção coletiva, com o objetivo de preparar o setor para as discussões no contexto internacional da COP. O evento conectou diferentes agendas e realizou debates sobre o papel da filantropia brasileira na agenda climática, abordando suas interseções com temas como gênero, raça, cultura, educação, inclusão produtiva, bioeconomia, infâncias e juventude, saúde e clima.



Imagem 20 – GIFE na COP 30¹⁵³.

Ao final de sua terceira década de existência, o GIFE consolidou-se de maneira inequívoca como um ator relevante, propositivo e com crescente protagonismo no debate público. Para além das agendas voltadas à reflexão e ao fortalecimento do ISP, a organização consolidou sua atuação na promoção dos direitos humanos e da justiça social, incorporando de forma estruturante a defesa da democracia e o enfrentamento das mudanças climáticas ao seu repertório institucional.

3.5. Produção de conhecimento

Entre 2016 e 2025, o investimento do GIFE na produção de conhecimento sobre o campo do ISP resultou em um conjunto expressivo de publicações e na participação ativa em debates e eventos do setor. Livros, artigos, notas técnicas, relatórios e repositórios de dados – como os “painéis GIFE” – acompanharam o foco da organização no aprimoramento da atuação do ISP, articulando esse objetivo a agendas estratégicas, como equidade racial, mudanças climáticas, democracia e enfrentamento de desigualdades, contribuindo para o aperfeiçoamento do ambiente público e regulatório do Terceiro Setor.

Um dos eixos estruturantes dessa produção foi a criação de ferramentas digitais voltadas à transparência, à governança organizacional e ao acesso qualificado a informações do setor. Nesse contexto, foram lançados o Painel de Transparência, exclusivo para os associados GIFE, os Indicadores de Governança, abertos a todo o campo, e, posteriormente, a plataforma Mosaico.

O Painel dedica-se ao monitoramento e à sistematização de informações sobre práticas institucionais das organizações associadas¹⁵⁴, contribuindo para a legitimidade e confiança pública no ISP¹⁵⁵. Os Indicadores de Governança, por sua vez, constituem um instrumento de autoavaliação destinado a qualquer OSC interessada em analisar seus mecanismos de governança com base em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade institucional¹⁵⁶.

Já a plataforma Mosaico consolidou-se como um repositório de informações e dados sobre o ISP, concebido para ampliar o acesso e uso autônomo dos dados do Censo GIFE e de bases de dados produzidas por outras organizações. Por meio de mecanismos de segmentação e personalização, a plataforma busca facilitar a consulta e a visualização das informações. Em seu escopo também se insere a Base de Projetos, ferramenta pública que reúne dados sobre programas e iniciativas de investidores sociais em listas, tabelas, gráficos e mapas, com o objetivo de dar visibilidade às ações desenvolvidas pelos associados do GIFE, apoiar processos decisórios e estimular parcerias e investimentos.

154. Participação voluntária.

155. Para saber mais: <https://paineldetransparencia.gife.org.br>.

156. Para saber mais: <https://indicadoresdegovernanca.gife.org.br>.

153. Acervo fotográfico institucional: 1995–2025 (GIFE, 2026).

No campo das pesquisas, o Censo GIFE manteve-se como uma das principais fontes de dados sobre o ISP no Brasil, com cinco edições lançadas no período (2016, 2018, 2020, 2022–2023 e 2024–2025). Ao longo desses anos, temas como gestão de pessoas, desafios para a ampliação de doações, negócios de impacto, alinhamento do ISP com o negócio e políticas públicas, *grantmaking*, relacionamento com OSCs e avaliação de projetos passaram a integrar o repertório analítico da pesquisa. Dessa forma, o Censo continuou oferecendo subsídios relevantes tanto para a tomada de decisão dos associados quanto para o debate público sobre o setor.

Complementarmente, o GIFE desenvolveu novas pesquisas voltadas ao fortalecimento institucional de sua rede. A realização de uma pesquisa de satisfação, com aplicação do *Net Promoter Score* (NPS), permitiu acompanhar a percepção dos associados sobre a atuação da organização. Por meio dela, registrou-se um índice de 53% de recomendações no quesito de probabilidade dos associados recomendarem o GIFE a outras organizações, representando crescimento de 12% em relação à pesquisa anterior e sinalizando elevado grau de confiança institucional¹⁵⁷. Também nesse esforço, foi lançada a Pesquisa Organizacional, realizada bianualmente entre 2019 e 2025. A pesquisa aprofundou a compreensão sobre o perfil e as práticas internas das organizações associadas, mapeando aspectos relacionados à governança, gestão de pessoas e estruturas de cargos, salários e benefícios. Seus resultados passaram a subsidiar processos de avaliação e aprimoramento da gestão interna, contribuindo para a qualificação da tomada de decisão nas organizações.

Já com o intuito de fortalecer a cultura avaliativa entre seus associados, por meio da qualificação e disseminação de práticas de monitoramento e avaliação no âmbito do ISP e das OSCs, foi lançada a Agenda de Avaliação. A iniciativa abrange a oferta de mentorias e cursos, o desenvolvimento de plataformas e ferramentas, bem como a curadoria e difusão de conteúdos informativos e reflexivos sobre o campo. Além disso, a Agenda de Avaliação atuou enquanto grupo liderado pelo GIFE de forma similar a uma Rede Temática, promovendo troca de conhecimento e integração entre associados e outros atores ao apoiar e realizar eventos de alcance nacional e internacional, voltados aos desafios e demandas do ecossistema de avaliação.

Paralelamente, a produção de pesquisas também se voltou à reflexão estratégica sobre o próprio campo do ISP. Nesse sentido, destaca-se a publicação *Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o ISP e o negócio*, lançada em 2016 e desenvolvida em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da FGV (FGV-EAESP). O estudo contribuiu para aprofundar o debate sobre o sentido público do investimento social, articulando evidências empíricas e recomendações práticas em uma publicação que sintetizou as discussões do Congresso GIFE daquele ano.

A produção editorial do GIFE também ganhou amplitude nessa década. Com foco na difusão de conhecimento qualificado, foram criados os Artigos GIFE, cujo objetivo é ampliar e difundir a produção de conhecimento qualificado sobre o ISP. A iniciativa publica textos selecionados por meio de chamadas públicas e contribuições encomendadas a especialistas, abordando diferentes temas e discussões de relevância para o campo.

A fim de fomentar reflexões complexas que permeiam o ecossistema do ISP, também foi desenvolvida a série Temas ISP, que reúne até o momento publicações voltadas aos seguintes temas: análise da relação entre ISP e a atividade empresarial; ação dos atores do ISP no campo de negócios de impacto; novas formas de arquitetura de ação coletiva e colaboração no campo, à qual denominou-se Filantropia Colaborativa; e o papel da filantropia no contexto da pandemia da covid-19.

Ademais, foi criada a série de publicações Notas Técnicas, voltada a gestores, equipes de organizações e demais atores envolvidos nas agendas e práticas do campo do ISP. Os materiais dedicaram-se ao debate conceitual, à oferta de orientações especializadas e à sistematização de modos de atuação, buscando responder a questões práticas relevantes para a filantropia e o investimento social. As publicações também contribuíram para qualificar a tomada de decisão, aprimorar capacidades institucionais e aproximar teoria e prática no setor.

O investimento na circulação pública do conhecimento também se expressou em iniciativas presenciais e de aproximação com públicos mais amplos. Em 2019, foi realizada a *1ª Mostra GIFE de Inovação Social*, como parte dos esforços de ampliação do diálogo com a sociedade civil e de difusão de conteúdos e práticas relacionadas à filantropia e ao ISP. A iniciativa reuniu mais de 1.300 visitantes e apresentou cerca de 300 soluções desenvolvidas em diferentes regiões do país, evidenciando a diversidade de projetos, metodologias e práticas voltadas ao enfrentamento de desafios centrais da agenda pública, como educação, saúde, meio ambiente e geração de renda. Em formato interativo, a Mostra proporcionou um percurso que articulou conhecimento, experiências e

157. GIFE (2016).

participação social, conectando iniciativas brasileiras aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e incentivando a contribuição ativa dos visitantes na construção de propostas para um país mais justo e sustentável. Além da exposição, o evento promoveu debates, oficinas e espaços de cocriação, fortalecendo a troca de conhecimentos e a construção coletiva de soluções.

Parte importante da produção de conhecimento do período voltou-se diretamente à incidência pública e ao fortalecimento da sociedade civil. Em 2018, destaca-se o Projeto Sustenta OSC, desenvolvido em parceria com a Coordenadoria de Pesquisa Jurídica Aplicada (CPJA) da FGV Direito SP e com o IPEA, com financiamento da União Europeia. Os resultados do projeto foram sistematizados no documento *Destaques: Sustentabilidade Econômica das Organizações da Sociedade Civil* e, posteriormente, na websérie Sustenta OSC. Composta por oito episódios, a websérie reuniu entrevistas com atores relevantes do campo do ISP, e abordou desafios relacionados ao financiamento das OSCs, com ênfase em temas como doações, fundos patrimoniais, Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e o MROSC. No mesmo ano, foi lançado o livro *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*, em parceria com o IPEA, o IBGE e a Abong, contribuindo para o fortalecimento da base empírica sobre o setor¹⁵⁸. Em 2019, ainda no âmbito do projeto e em parceria com a Wings e a FGV Direito SP, foi realizado o *Seminário Internacional: Espaço Cívico e Fortalecimento da Sociedade Civil*. O evento reuniu representantes de OSCs e convidados internacionais para discutir o espaço cívico e as condições de atuação das OSCs.

O movimento de aproximação com agendas públicas e incidência também se materializou na série “O que o ISP pode fazer por...?”, desenvolvida entre 2019 e 2021. A iniciativa teve como objetivo ampliar o engajamento da filantropia institucionalizada em temas ainda pouco explorados no Brasil, apresentando panoramas das agendas e indicando possibilidades de atuação para investidores sociais. Nos guias foram abordados temas como cidades sustentáveis, equidade racial, mudanças climáticas, água, gestão pública, direitos das mulheres, migrações e refugiados, segurança pública e justiça criminal, democracia e ciência e informação.

Em continuidade a essa estratégia, foi lançada em 2020, a série Estudos Emergência Covid, como resposta à crise desencadeada pela pandemia. As publicações foram concebidas para fomentar pesquisas e análises avaliativas sobre as ações da filantropia, do ISP e da sociedade civil diante dos impactos do coronavírus. No mesmo ano, com o objetivo de fortalecer a transparência e a responsabilização das ações de *advocacy* e incidência pública, foi lançada a plataforma Diretrizes GIFE de *Advocacy* e Incidência Pública. A iniciativa reúne orientações que propõem reflexões norteadoras para investidores sociais privados que realizam ou financiam atividades de *advocacy*.

Nos anos seguintes, a produção de conhecimento acompanhou a centralidade crescente de agendas democráticas e de justiça racial. Em 2022, foi lançada a série Democracia em (Re)Construção, em parceria com o Nexa Jornal, dedicada a discutir o papel do ISP no fortalecimento do Estado Democrático de Direito em contexto de fragilização institucional¹⁵⁹. No ano seguinte, ocorreu o lançamento da Plataforma GIFE pela Equidade Racial, voltada a fomentar a produção e a disseminação de conhecimento sobre a questão racial no campo filantrópico¹⁶⁰.

Embora já figurasse como pauta na década anterior, o *grantmaking* ganhou centralidade na agenda institucional do GIFE ao longo dos anos seguintes, passando de tema de reflexão a eixo estratégico de atuação. Um reflexo desse movimento foi o lançamento da plataforma GrantLab em 2020, voltada à sistematização, produção e disseminação de conhecimentos, práticas e ferramentas sobre *grantmaking*, com o objetivo de apoiar e qualificar a atuação dos investidores sociais nessa estratégia¹⁶¹. Ao reconhecer OSCs e movimentos sociais como sujeitos políticos e agentes qualificados para a formulação e implementação de respostas a problemas públicos, essa abordagem desloca o protagonismo decisório dos financiadores para os territórios e grupos diretamente afetados pelas desigualdades.

159. GIFE (2023b).

160. Para saber mais: <https://equidaderacial.gife.org.br/sobre-a-plataforma/>

161. GIFE (2020c).

158. Lopes (2018).

A incorporação de referenciais internacionais também marcou esse movimento. A parceria estabelecida com a *Edge Funders Alliance* para a tradução do guia *Funding for Real Change* evidencia o esforço do GIFE em dialogar com abordagens orientadas por justiça social. O documento ressalta o papel estratégico de OSCs e dos movimentos sociais na provisão de serviços essenciais, na defesa de direitos, na preservação ambiental e no enfrentamento de desafios sistêmicos. Ao difundir essas diretrizes, o GIFE contribui para a reconfiguração das práticas do setor, incentivando o *grantmaking* e modelos de financiamento mais participativos, democráticos e comprometidos com a transformação de estruturas de desigualdades.

Mais recentemente, a ampliação do alcance internacional da produção de conhecimento do GIFE se expressou na publicação do *Sumário Executivo do Censo 2022-2023* em português, em inglês e em espanhol, bem como no aprofundamento analítico promovido pela pesquisa *Olhares do ISP: reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE*, que aprofundou, com uma abordagem qualitativa, as principais tendências do campo¹⁶². Em conjunto, essas iniciativas reforçaram o papel da organização como referência, em âmbito nacional e internacional, na produção, sistematização e disseminação de conhecimento sobre o campo do ISP.



Imagem 21 – Pesquisa *Olhares do ISP: reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE*¹⁶³.



Imagem 22 – *Censo GIFE 2024-2025*¹⁶⁴.

162. GIFE (2024b).

163. GIFE (2024b).
164. GIFE (2025).

CONQUISTAS E LEGADOS DA DÉCADA

Contribuição à ampliação da diversidade do ecossistema do ISP, visibilizando novas causas e atores da sociedade que passam a fazer parte do ambiente político-institucional em que se opera o ISP no Brasil.

2016 2025

Advocacy para aprimoramento do marco legal das doações, com incidência em temas como o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), contribuindo para avanços no debate sobre ampliação da isenção para OSCs e na criação da Lei 13.800/2019 – Lei dos Fundos Patrimoniais (*endowments*).

Retomada da agenda de internacionalização com a liderança do GIFE no estabelecimento do primeiro grupo de trabalho sobre filantropia e ISP na estrutura do G20, grupo que reúne as 20 maiores economias do mundo e países convidados.

Fortalecimento da articulação e cooperação entre os atores do campo do ISP (Filantropia Colaborativa) e também com outros *stakeholders* do setor público e organizações de investimento de impacto.

Avanços na estratégia de sustentabilidade financeira do GIFE, que agora conta com apoios institucionais de associados, desvinculados de projetos, além da doação recebida da filantropia MacKenzie Scott no valor de US\$ 1 milhão, destinada ao fundo de reservas, o que confere mais autonomia à gestão organizacional.

Maturidade institucional e consolidação do GIFE como referência em ISP no Brasil.

Expansão das iniciativas digitais de conhecimento e diversificação das abordagens de análise de dados da organização: a reformulação da biblioteca virtual Sinapse, o desenvolvimento de plataformas e ferramentas *online* como a plataforma Mosaico com dados do Censo GIFE e a Base de Projetos, a página da Agenda de Avaliação, a plataforma GrantLab e a elaboração das Diretrizes GIFE de Advocacy e Incidência Pública, além da produção de pesquisas como a Pesquisa Organizacional, que aborda questões de governança e mapeia práticas de gestão de pessoas e equipes e da pesquisa qualitativa Olhares do ISP, voltada à identificação de desafios e oportunidades do setor sob a perspectiva de seus associados.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. *Painel Coronavírus*. Brasília: Ministério da Saúde, 2025. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 9 ago. 2025.

FOLHA DE S.PAULO. Entidades sem fins lucrativos crescem no país. *Folha de S.Paulo*, Caderno Mercado, 27 maio 2008. Acesso em: 11 mar. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Código de Ética*. São Paulo: GIFE, 1995. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/GIFEC%C3%B3digo-de-%C3%89tica.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2000*. São Paulo: GIFE, 2000. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2000.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2001*. São Paulo: GIFE, 2001. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2001.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2004*. São Paulo: GIFE, 2004. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2004.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2005*. São Paulo: GIFE, 2005. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2005.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2006*. São Paulo: GIFE, 2006. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2006.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2007*. São Paulo: GIFE, 2007. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2007.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2008*. São Paulo: GIFE, 2008. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2008.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2009*. São Paulo: GIFE, 2009a. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2009.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Projeto Marco Legal e Políticas Públicas*. São Paulo: GIFE, 2009b. Disponível em: <https://gife.org.br/projeto-marco-legal-e-politicas-publicas/>. Acesso em: 09 de jan. de 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2010*. São Paulo: GIFE, 2010b. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/RELATORIO-ANUAL-2010.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2011*. São Paulo: GIFE, 2011. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2015/07/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-2011_baixa.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2012*. São Paulo: GIFE, 2012. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2015/07/Relat%C3%B3rio_2012.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2013*. São Paulo: GIFE, 2013. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/RELAT%C3%93RIO-DE-ATIVIDADES-FINAL.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2014*. São Paulo: GIFE, 2014. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2025/05/relativ_2014_final.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2015*. São Paulo: GIFE, 2015. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2025/05/relatorio-GIFE-2015-baixa.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2016*. São Paulo: GIFE, 2016. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2018/05/relativ-2016-_vf_compressed.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *GIFE Memória: Relatório de Pesquisa Histórica*. São Paulo: GIFE, 2017a.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2017*. São Paulo: GIFE, 2017b. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2018/06/20180619_GIFE_RELATORIO2017-final.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Fundo BIS incentiva pesquisa sobre filantropia para direitos humanos no Brasil*. São Paulo: GIFE, 2018a. Disponível em: <https://gife.org.br/fundo-bis-incentiva-pesquisa-sobre-filantropia-para-direitos-humanos-no-brasil/>. Acesso em: 6 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2019*. São Paulo: GIFE, 2019. Disponível em: <https://gife.org.br/transparencia/>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2020*. São Paulo: GIFE, 2020a. Disponível em: <https://gife.org.br/transparencia/>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Diretrizes GIFE de Advocacy e Incidência Pública trazem princípios para a garantia de uma prática responsável e comprometida com o interesse público*. São Paulo: GIFE, 2020b. Disponível em: <https://gife.org.br/diretrizes-gife-de-advocacy-e-incidencia-publica-trazem-principios-para-a-garantia-de-uma-pratica-responsavel-e-comprometida-com-o-interesse-publico/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

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

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *GIFE anuncia renovação de sua secretaria-geral para novo ciclo estratégico*. São Paulo: GIFE, 2021a. Disponível em: <https://gife.org.br/gife-anuncia-renovacao-de-sua-secretaria-geral-para-novo-ciclo-estrategico/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Carta em Defesa do Estado Democrático de Direito*. São Paulo: GIFE, 2022a. Disponível em: <https://gife.org.br/carta-em-defesa-do-estado-democratico-de-direito/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2022*. São Paulo: GIFE, 2022b. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2023/05/RelatorioAnual_GIFE_2022_VF.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2023*. São Paulo: GIFE, 2023b. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2024/06/RelatorioAnual_GIFE_2024.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Olhares do ISP: reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE*. São Paulo: GIFE, 2024b. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/olhares-do-isp-reflexoes-e-analises-do-setor-a-luz-do-censo-gife>. Acesso em: 21 de jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2024*. São Paulo: GIFE, 2024c. Disponível em: https://gife.org.br/wp/media/2025/09/RelatorioAnual_GIFE_2024.pdf. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Marcha das Mulheres Negras é oportunidade para países da diáspora cobrarem por reparação*. São Paulo: GIFE, 2025b. Disponível em: <https://gife.org.br/marcha-das-mulheres-negras-e-oportunidade-para-paises-da-diaspora-cobram-por-reparacao/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Acervo fotográfico institucional: 1995–2025*. São Paulo: Arquivo institucional do GIFE, 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Quem somos*. São Paulo: GIFE, [s.d.]. Disponível em: <https://gife.org.br/quem-somos-gife/>. Acesso em: 24 fev. 2026.

GOMBATA, Marsílea. Grupo defende olhar sistêmico na filantropia. *Valor Econômico*, 22 abr. 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/04/22/grupo-defende-olhar-sistemico-na-filantropia.ghtml>. Acesso em: 14 out. 2025.

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. *Balanco Social*. Rio de Janeiro: IBASE, [s.d.]. Disponível em: <https://ibase.br/balanco-social/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

KUNRATH, Patrícia. É preciso repensar o papel político da filantropia no Brasil. *Folha de S.Paulo*, 28 fev. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/papo-de-responsa/0200/02/e-preciso-repensar-o-papel-politico-da-filantropia-no-brasil.shtml>. Acesso em: 25 fev. 2026.

LARANJA, Anselmo Laghi. Negócios públicos, riquezas privadas: o escândalo dos "anões do orçamento" (1993–1994). 2005. *Dissertação* (Mestrado em História Social das Relações Políticas) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

LOPES, Félix Garcia Lopez (Org.). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: Ipea, 2018.

MCD – Movimento por uma Cultura de Doação. *Quem somos*. São Paulo: MCD, [s.d.]. Disponível em: <https://www.doar.org.br/quemsomos>. Acesso em: 24 fev. 2026.

MORTARI, Joana. A importância da cultura de doação para o desenvolvimento do país. *Folha de S.Paulo*, 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2017/08/1904863-a-importancia-da-cultura-de-doacao-para-o-desenvolvimento-do-pais.shtml>. Acesso em: 19 mar. 2026.

NASCIMENTO, Thais; FRANÇA, Cassio. Democracia e filantropia se fortalecem com justiça social. *Folha de S.Paulo*, 30 abr. 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/papo-de-resposta/2025/04/democracia-e-filantropia-se-fortalecem-com-justica-social.shtml>. Acesso em: 14 out. 2025.

PALHANO, André. Marketing gera debate sobre ação social. *Folha de S.Paulo*, Caderno Sociais & Cia., 25 dez. 2007.

SETUBAL, Maria Alice; CARNEIRO, Sueli. Debate racial no Brasil: uma causa de todos. *Folha de S.Paulo*, 13 nov. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2017/11/1934627-debate-racial-no-brasil-uma-causa-de-todos.shtml>. Acesso em: 14 out. 2025.

SETUBAL, Maria Alice; ZACCHI, José Marcelo. Sociedade, democracia e desenvolvimento: é preciso novo olhar em temas da agenda pública. *Folha de S. Paulo*, 19 ago. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2018/08/sociedade-democracia-e-desenvolvimento.shtml>. Acesso em: 14 out. 2025.

SILVA, Patrícia Kunrath (Coord.). *Censo GIFE 2024-2025*. São Paulo: GIFE, 2023.

MATERIAIS CONSULTADOS:

DEGENSZAJN, Andre; ROLNIK, Iara (Orgs.). *Censo GIFE 2014*. São Paulo: GIFE, 2015.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2002*. São Paulo: GIFE, 2002. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2002.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2003*. São Paulo: GIFE, 2003. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2015/07/relatorio2003.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *GIFE lança Visão do setor para 2020*. São Paulo: GIFE, 2010a. Disponível em: <https://gife.org.br/gife-lanca-visao-do-setor-para-2020/>. Acesso em: 5 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2018*. São Paulo: GIFE, 2018b. Disponível em: <https://gife.org.br/wp/media/2019/06/GIFE-Relat%C3%B3rio-Anual-de-Atividades-2018.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Fundos patrimoniais representam comprometimento com a causa e sustentabilidade financeira para organizações*. São Paulo: GIFE, 2021b. Disponível em: <https://gife.org.br/fundos-patrimoniais-representam-comprometimento-com-a-causa-e-sustentabilidade-financeira-para-organizacoes/>. Acesso em: 21. jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Relatório de atividades 2021*. São Paulo: GIFE, 2021c. Disponível em: <https://gife.org.br/transparencia/>. Acesso em: 24 out. 2025.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Emendas na Saúde: Reduzindo Desigualdades*. São Paulo: GIFE, 2023a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/emendas-na-saude-reduzindo-desigualdades>. Acesso em: 21 jan. 2026

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Introdução a aspectos tributários no terceiro setor*. São Paulo: GIFE, 2024a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/introducao-a-aspectos-tributarios-no-terceiro-setor>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. *Guia de Diretrizes, Estratégias e Boas Práticas de Investimento Social Privado para e com as Juventudes no Brasil*. São Paulo: GIFE, 2025a. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-diretrizes-estrategias-e-boas-praticas-de-investimento-social-privado-para-e-com-as-juventudes-no-brasil>. Acesso em: 21 jan. 2026.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MAGOSSO, Carolina; KUNRATH, Patrícia; SANTIAGO, Graziela; PEREIRA, Mariana (Coords.). *Censo GIFE 2020*. São Paulo: GIFE, 2021. 208 p.

SAEZ, Erika Sanchez; SANTIAGO, Graziela; ZACCHI, José Marcelo (Orgs.). *Censo GIFE 2016*. São Paulo: GIFE, 2017. 256 p.

SANTIAGO, Graziela (Org.). *Censo GIFE 2018*. São Paulo: GIFE, 2019. 186 p.

SILVA, Patrícia Kunrath (Coord.). *Censo GIFE 2022-2023*. São Paulo: GIFE, 2023.



“

O GIFE seguirá buscando caminhos para qualificar o campo do investimento social brasileiro, fomentando a reflexão e o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil e, portanto, da democracia. Um desses caminhos é a criação de condições favoráveis para que a agenda do Investimento Social Privado reflita os desejos compostos pelos diversos saberes presentes na sociedade brasileira. Um país mais democrático deve considerar a diversidade social que o constitui.

”

Cassio França



O futuro do investimento social e da filantropia é coletivo.

GIFE | 30 ANOS

ISBN: 978-65-86701-37-1



CDL

9 786586 701371