



OLHARES DO _____ ISP

**Reflexões e análises do setor
à luz do Censo GIFE**



Reflexões e análises do setor
à luz do Censo GIFE

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

Olhares do ISP [livro eletrônico] : reflexões e análises do setor à luz do censo GIFE /
coordenação Patrícia Kunrath Silva. --
São Paulo : GIFE, 2024.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-86701-33-3

DOI: <https://doi.org/10.33816/olhareslisp>

1. Governança 2. Diversidade 3. Investimento social privado 4. Pesquisa qualitativa
5. Pesquisa qualitativa - Metodologia I. Silva, Patrícia Kunrath.
24-237340 CDD-001.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Pesquisa qualitativa 001.4

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

GIFE

Conselho de Governança 2023-2025

Adriana Barbosa

Feira Preta

Beatriz Fiuza

Instituto Beatriz e Lauro Fiuza

Eduardo Saron

Fundação Itaú para Educação e Cultura

Flávia Constant

Fundação Vale

Gilberto Costa

Pacto pela Promoção da Equidade Racial

Giovanni Harvey

Fundo Baobá

Inês Lafer

Instituto Betty e Jacob Lafer (presidente)

Marina Feffer

Fundação Arymax

Pedro Abramovay

Open Society Foundations

Paulo Boneff

Gerdau

Renata Piazzon

Instituto Arapyau

Ricardo Henriques

Instituto Unibanco

Conselho Fiscal 2022-2024

Flávia Regina de Souza Oliveira

Mattos Filho

Jair Resende de Almeida Silva

Fundação FEAC

Tatiana Zanotti

Instituto Clima e Sociedade

Secretário-geral

Cassio França

Expediente

Coordenação geral

Patrícia Kunrath Silva

Equipe GIFE

Aline Rosa, Andreia Almeida, Angelita Garcia, Cassio França, Geovana Miranda, Gustavo Bernardino, Juliana Linhares, Luciana Mikami, Natália Passafaro, Pamella Canato, Patricia Kunrath, Pedro Bocca, Rachel Quintiliano, Sara Costa, Thais Nascimento e Thais Rodrigues

Supervisão

Cassio França

Gustavo Bernardino

Apoio técnico

Sara Costa Pedreira

Parceiro técnico

Instituto Cíclica

Coordenação técnica

Ivone dos Passos Maio

Pesquisa e Redação

Amanda Kovalczuk de Oliveira Garcia

Bibiana Poche Florio

Daiane da Silva Carvalho

Valentina Fonseca da Luz

Apoio na pesquisa de campo

Betina Barros

Cristiano Nicola Ferreira

Revisão

Eduardo Georjão Fernandes

Projeto gráfico e diagramação

Manu Raupp

Impressão

Max Print

Fotografias usadas nas colagens digitais:

Freepik e Unsplash

SUMÁRIO



Sumário executivo	05
Introdução	11
1. Metodologia	12
1.1 Por que uma pesquisa qualitativa?	13
1.2 Como essa pesquisa foi feita?	14
1.3 Seleção e perfil da amostra	15
2. O campo do ISP pelo olhar de seus atores	18
2.1 Evolução do campo e diversidade de atuação	19
2.2 Leituras sobre o cenário atual do ISP no Brasil	24
2.3 O futuro do ISP e seus desafios	32
3. Governança e diversidade no ISP	48
3.1 Conselhos deliberativos: espaços pouco diversos	49
3.2 Políticas de diversidade, equidade e inclusão nas organizações	61
3.3 Proposições para diversidade, equidade e inclusão nas organizações do ISP	71
4. Focos de atuação do ISP	74
4.1. Temas prioritários: a educação e suas transversalidades - esporte, cultura e inclusão produtiva	76
4.2 Tema emergente: Meio ambiente e crise climática	79
4.3 Transversalidade ou marginalidade? O tema DEI no campo	83
4.4. Territórios de atuação	88
4.5. Proposições para uma atuação diversa - rumo à decolonialidade do ISP?	92
5. Cultura de doação	96
5.1 Cultura de doação no Brasil: uma realidade a construir	97
5.2 Proposições sobre a cultura de doação	102
6. Estratégias de atuação: execução própria e grantmaking	106
6.1 A execução de projetos próprios: vantagens e desvantagens	107
6.2 O <i>grantmaking</i> : vantagens e desvantagens	109
6.3 A flexibilidade no financiamento: vantagens e desvantagens	111
Referências	118

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta é uma pesquisa qualitativa que tem como objetivo central compreender temas-chave do investimento social privado (ISP) no Brasil por meio das perspectivas dos associados GIFE, de forma a ampliar a análise produzida pelos dados quantitativos do Censo GIFE. A pesquisa contou com:

39

organizações associadas GIFE

40

participantes distribuídos em:

20

entrevistas em profundidade

03

grupos focais

Para garantir a diversidade, foram ouvidas lideranças oriundas de diferentes tipos de organizações - Empresas, Empresariais, Familiares e Independentes; com perfil de atuação variado - mais executor, mais financiador e equivalente¹ - com distintas faixas de investimentos e com sede em todas as regiões do Brasil. A seguir, são mencionados os principais *insights*, organizados em cinco temas, inspirados pelo Censo GIFE.

1. Conforme a definição do Censo GIFE, o perfil mais financiador repassa mais de 50% de seus recursos para terceiros; o mais executor investe mais de 50% de seus recursos em projetos próprios; e o equivalente repassa/ investe seus recursos de maneira equivalente em projetos de terceiros e próprios.

O campo do ISP pelo olhar de seus atores

Neste capítulo, é traçado um panorama geral do ISP, na percepção de suas lideranças. Também são explorados os debates centrais da filantropia no cenário atual e seus desafios para o futuro.

PONTOS-CHAVE

O ISP no Brasil desenvolveu-se de forma consistente, estruturando-se como um campo com características e práticas próprias.

O amadurecimento do setor é observado sob a forma de uma crescente diversificação de temas e formas de atuação de seus membros, associadas aos diferentes perfis organizacionais que o integram.

Sobre o cenário do ISP no Brasil, os entrevistados destacam a necessidade do fortalecimento de uma cultura de doação; o afastamento de práticas assistencialistas e o incremento de projetos de apoio de desenvolvimento local, além de reflexões sobre o fortalecimento democrático para o setor.

Os atores identificam quatro desafios fundamentais para a filantropia no Brasil: ampliar a confiança, ser mais transparente, atuar de forma colaborativa e intersetorial e combater as desigualdades internas.

Governança e diversidade no ISP

Este capítulo ilustra de que forma as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) estruturam-se nas organizações, além de assinalar os desafios e possíveis caminhos para a construção de uma cultura organizacional pautada no respeito à diversidade.

A temática da diversidade, equidade e inclusão no ISP tem se constituído como uma pauta crescente nos últimos anos;

Há um reconhecimento da baixa diversidade nos conselhos deliberativos e dos avanços tímidos das iniciativas para a diversidade;

Entre as dificuldades para o avanço do tema são apontados os processos consolidados de formação dos conselhos - atrelados às famílias e aos cargos gerenciais das empresas, também pouco diversos;

A aderência às iniciativas de DEI no âmbito das equipes é uma prática mais frequente e em ampliação; no entanto, ocorre majoritariamente de forma pouco estruturada;

Entre as ações de DEI mapeadas nas equipes estão pesquisas sobre o perfil dos colaboradores, os comitês de diversidade, a implementação de vagas afirmativas, a qualificação para incluir e reter talentos e a avaliação e monitoramento de ações de DEI.

Focos de atuação do ISP

Este capítulo identifica as temáticas priorizadas e emergentes do ISP no Brasil e aponta nuances destas escolhas. Ademais, indica características territoriais, verificando percepções dos associados sobre a concentração regional e as possibilidades de uma abordagem decolonial para o campo. Por fim, apresenta os principais desafios e formas de superação para uma atuação mais diversa e plural.

PONTOS-CHAVE

Educação é o tema prioritário do ISP no país e é associada, de forma transversal, aos projetos voltados à cultura e ao esporte, especialmente atravessados pela pauta da inclusão produtiva das juventudes;

Os temas do meio ambiente e da promoção da diversidade racial e de gênero são trabalhados de forma transversal pela maioria dos atores do setor;

Ao avaliarem a marginalidade da pauta de DEI, os interlocutores afirmam que predomina um cenário de falta de investimentos em iniciativas que visam superar o racismo e o sexismo de forma mais direta;

Um futuro com compromisso decolonial para o ISP depende também do rompimento de práticas tradicionais de financiamento;

A comunicação é um aspecto-chave para o fortalecimento de novos grupos e territórios, e os meios digitais podem ser ferramentas importantes de facilitação desses vínculos.

Cultura de doação

Este capítulo traz a visão dos participantes sobre a cultura de doação no Brasil e reflexões sobre possíveis caminhos para fortalecê-la.

A cultura de doação no campo do ISP brasileiro ainda é vista como pouco consolidada e, muitas vezes, permeada pela desconfiança;

A aversão ao risco reputacional é um traço constitutivo da cultura de doação, em especial para os investidores empresariais, que também apontam a falta de cultura de doação nas lideranças como traço característico;

Para fortalecer a cultura de doação apontam a necessidade de ampliar a comunicação e a sensibilização da sociedade em geral, e de gestores privados em particular, além da criação de incentivos legais.

Estratégias de atuação: execução própria e grantmaking

Este capítulo aborda os tipos de estratégias de atuação - execução própria ou grantmaking - destacando vantagens e desvantagens dessas práticas, segundo a percepção das lideranças.

PONTOS-CHAVE

Pela percepção dos entrevistados, as organizações de perfil executor têm mais flexibilidade no curto prazo, autonomia e foco, mas podem ser avessas a inovações e vir a se moldar em demasia para se alinhar com os financiadores;

Organizações de perfil financiador podem ser mais ágeis na mudança de foco temático em seus investimentos, mas também podem ficar bastante atreladas à avaliação e monitoramento de projetos;

Formas mais flexíveis de doação, como financiamento livre de projetos e doações a organizações sem CNPJ – como coletivos e movimentos sociais – são objeto de controvérsia entre os atores no campo, constituindo-se em geral como práticas experimentais ou incipientes.

INTRODUÇÃO

Desde 2001 o GIFE produz o Censo GIFE, que é uma referência na produção de dados sobre o investimento social privado (ISP) no Brasil, ao apresentar suas principais características e tendências. No entanto, se de um lado, com a aplicação de questionários (*survey*) é possível atingir um grande número de respondentes e construir um panorama do setor, por outro, há restrição quanto ao aprofundamento das respostas, que devem estar restritas às alternativas pré-determinadas. **Foi a partir da curiosidade de compreender de forma mais aprofundada as percepções dos associados GIFE sobre temas relevantes do ISP que surgiu a motivação para esta pesquisa.**

Assim, este *Olhares do ISP: Reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE* apresenta a síntese de um processo cuidadoso de escuta de lideranças de organizações associadas ao GIFE. Este trabalho contou com a participação de 39 entidades de diferentes tipos - Empresas, Empresariais, Familiares e Independentes - com perfil de atuação variado - mais executor de projetos próprios; mais financiador de projetos de terceiros; e equivalente - com distintas faixas de investimentos e com sede em todas as regiões do Brasil. Envolveu a realização de 20 entrevistas em profundidade e 03 grupos focais, totalizando 40 interlocutores.

O texto nos convida a conhecer diferentes olhares do ISP brasileiro e compreender as leituras que fazem de seu próprio campo de atuação, com o reconhecimento de avanços, como a profissionalização e a multiplicidade de organizações e de tipos de atuação, e também de seus desafios, como o fortalecimento de uma cultura de doação no país e a ampliação da transparência e da confiança no setor. Aborda também temas importantes, como a questão da diversidade, equidade e inclusão, tanto nos projetos quanto nas estruturas das organizações. Reflete sobre vantagens, desvantagens e controvérsias presentes nas diferentes formas de atuação, como no caso das iniciativas próprias e do *grantmaking*. Há ainda, espaço para percepções dos entrevistados sobre questões atuais que têm incidido no ISP, como as mudanças climáticas e a filantropia decolonial. Ademais, sempre que possível, os participantes apontam proposições para o campo.

Como esperado, há diferenças na interpretação de diversas questões, se determinada prática é desejável ou não, sobre as razões que explicam padrões de comportamento das organizações e assim por diante. Contudo, como disse um dos entrevistados, essa diversidade “empurra a fronteira do que o conjunto de organizações percebem como possibilidade de atuação”; assim, espera-se que os achados desta pesquisa possam, também, ampliar os horizontes do possível para o ISP brasileiro.

Boa leitura!

METODOLOGIA

1

1.1.

Por que uma pesquisa qualitativa?

A indicação da pesquisa qualitativa se coloca quando se busca conhecer as percepções sobre determinados temas, ela é especialmente valiosa quando a complexidade e a profundidade das questões exigem mais do que apenas números para serem compreendidas plenamente. Seu foco está na escuta dos atores envolvidos, permitindo explorar posicionamentos, contextos e significados.

A presente pesquisa teve como objetivo central: Compreender temas-chave do investimento social privado no Brasil por meio das perspectivas dos associados GIFE, de forma a ampliar a análise produzida pelos dados quantitativos do Censo GIFE.

Do ponto de vista teórico, o desenho e a análise da pesquisa foram influenciados pelo conceito de campo² e pela Teoria dos Campos de Ação Estratégica³. As ideias centrais destas propostas remetem à compreensão da realidade social composta por campos - arenas relacionais, baseadas em entendimentos compartilhados, nas quais atores disputam posições e recursos variados. Assim, todo campo traz em si coalizões (que podem ser instáveis) que compartilham e/ou disputam certos interesses, crenças ou objetivos.

Dessa forma, para apresentar os resultados, foi dado relevo às diferentes posições sobre temas candentes do ISP. Ao longo do texto, além das análises das pesquisadoras, privilegiou-se a citação direta dos entrevistados, como forma de garantir que suas percepções e argumentos tenham espaço de destaque. Cabe informar que para garantir a clareza e a legibilidade das entrevistas, foram feitos ajustes mínimos nas falas, assegurando o sentido e a intenção original das respostas dos entrevistados.

**Compreender
temas-chave do investimento
social privado no Brasil por
meio das perspectivas dos
associados GIFE**

OBJETIVO CENTRAL

2. Bourdieu (2007)

3. Fligstein e McAdam (2015)

1.2.

Como essa pesquisa foi feita?

Figura 1 - Etapas da Pesquisa

Etapa 1 Desenho	Pesquisa bibliográfica; Oficina colaborativa com GIFE para: <ul style="list-style-type: none">• delimitar objetivo;• definir temas-chave;• elaborar questões preliminares. Seleção das técnicas - entrevistas e grupos focais; Elaboração dos roteiros de entrevista.
Etapa 2 Coleta de dados	Realização de 20 entrevistas individuais; Realização de 3 grupos focais; Transcrição de todo conteúdo.
Etapa 3 Análise dos dados	Codificação do conteúdo com apoio do software NVivo; Escrita da análise; Oficina colaborativa com GIFE para: <ul style="list-style-type: none">• avaliação dos dados;• priorização dos temas;• estratégias de apresentação.
Etapa 4 Elaboração do Relatório Final	Redação; Revisão; Diagramação; Divulgação.

Fonte: Elaboração das autoras.

Desde sua concepção, a pesquisa teve um perfil colaborativo entre as equipes de execução e do GIFE, buscando aproximar as curiosidades e anseios dos profissionais que têm expertise de atuação no ISP e as estratégias adequadas de pesquisa. Os temas-chave foram inspirados a partir do Censo GIFE e foram os pontos de partida para a elaboração dos roteiros de entrevista e dos grupos focais. Neste relatório cinco deles ganham destaque:

- 1. Cenários e desafios do campo do ISP;**
- 2. Governança e diversidade;**
- 3. Focos de atuação;**
- 4. Cultura de doação;**
- 5. Execução própria e grantmaking.**

Para a coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas em profundidade e grupos focais. Os grupos focais foram divididos por tipo de organização: i) Empresas e Empresariais, ii) Familiares e iii) Independentes.

1.3. Seleção e perfil da amostra

Para a amostra, o desafio foi atingir lideranças com a maior diversidade possível de perfil, buscando ouvir a pluralidade de vozes que representam os associados GIFE. Dessa forma, buscou-se interlocutores oriundos de diferentes tipos de organizações - Empresas, Empresariais, Familiares e Independentes; com atuações variadas - executores, financiadores e híbridos; com distintas faixas de investimentos e com sede em todas as regiões do Brasil.

A pesquisa envolveu:

39

organizações associadas GIFE

40

participantes distribuídos em:

20

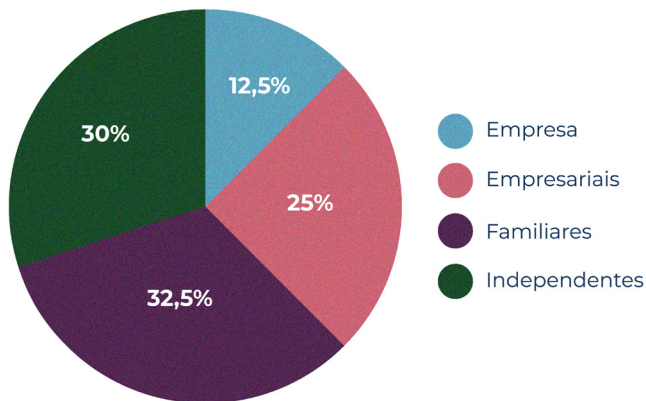
entrevistas em profundidade

03

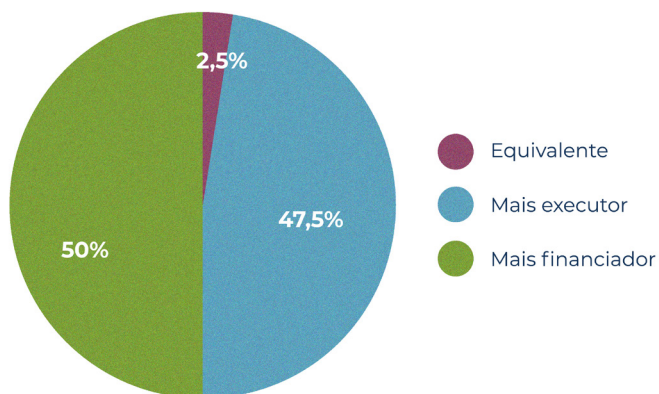
grupos focais

Qual o perfil dos 40 participantes?

TIPO DE INVESTIDOR



TIPO DE ATUAÇÃO



GÊNERO



Homem 32,5 %



Mulher 67,5 %

Retomando os conceitos a partir do Censo GIFE

Empresas

Fazem seu investimento social diretamente, por meio de área e/ou departamento da companhia.

Institutos, Fundações e Fundos Empresariais

São organizações criadas, mantidas e com governança ligada a uma empresa ou grupo empresarial.

Institutos, Fundações e Fundos Familiares

São organizações criadas, mantidas e com governança ligada a um filantropo e/ou sua família.

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.

Mais financiador

Repassa mais de 50% de seus recursos para terceiros.

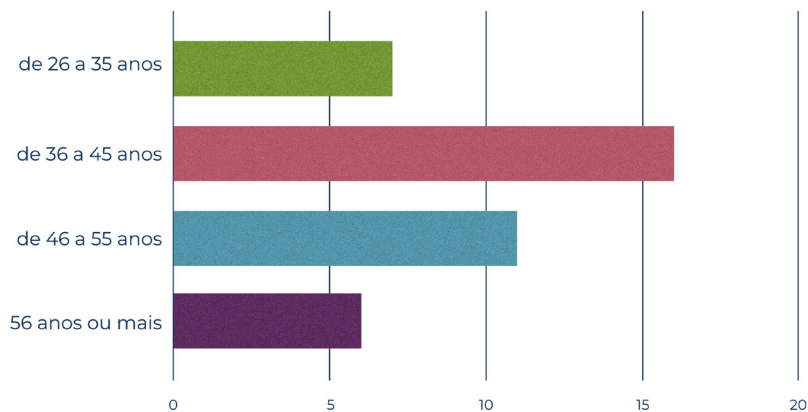
Mais executor

Investe mais de 50% de seus recursos em projetos próprios.

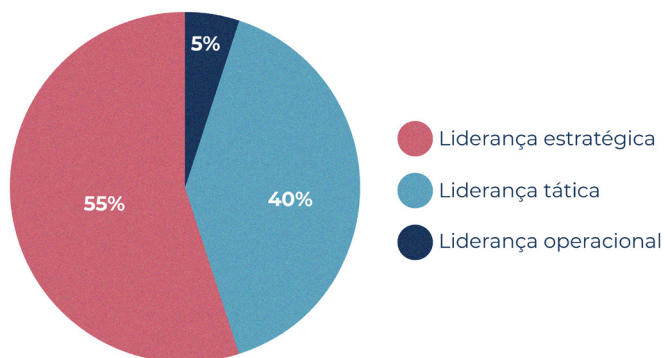
Equivalente

Repassa/ investe seus recursos de maneira equivalente em projetos de terceiros e próprios.

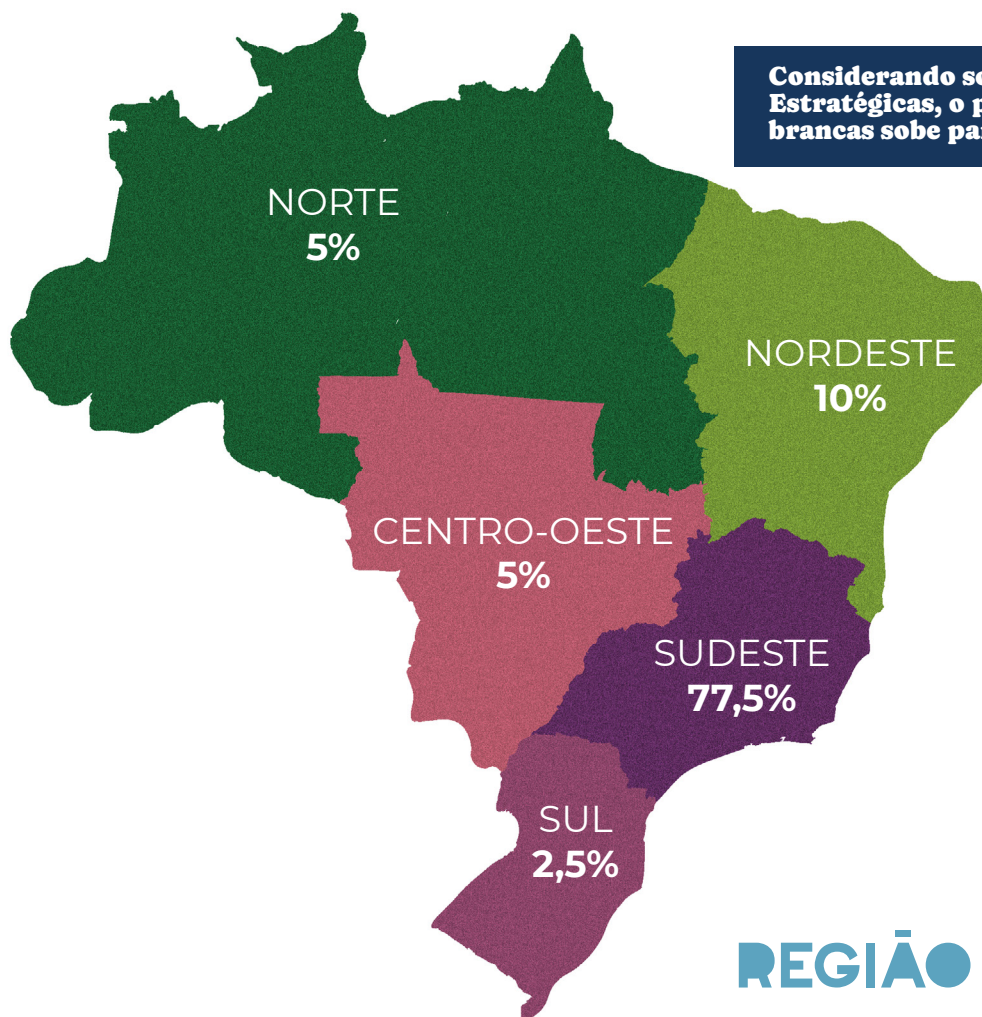
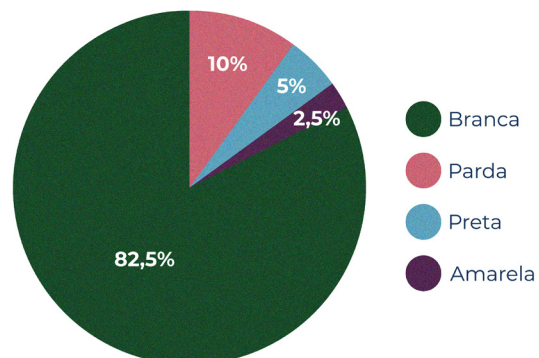
FAIXA ETÁRIA



TIPO DO CARGO



RAÇA/COR



Considerando somente as Lideranças Estratégicas, o percentual de pessoas brancas sobe para 91%!

REGIÃO DA SEDE

Fonte: Elaboração das autoras.

● CAMPO DO ISP PELO OLHAR DE SEUS ATORES



- ▶ **Traçar um panorama geral do ISP, na percepção dos participantes da pesquisa (integrantes do campo);**
- ▶ **Abordar a cronologia de fortalecimento do investimento social no contexto brasileiro;**
- ▶ **Identificar os debates centrais do ISP no cenário atual e seus desafios para o futuro.**

2.1. Evolução do campo e diversidade de atuação

Do ponto de vista sociológico, um “campo social” estrutura-se como um espaço relacional em que diferentes atores compartilham um conjunto de valores e concepções comuns, que orientam suas práticas. No campo, as posições dos membros são demarcadas de acordo com suas relações, que se constroem por associações e disputas. Cada ator desempenha um papel nas “regras do jogo” do campo, estruturando eixos internos de posicionamentos e condutas.

De acordo com as pessoas entrevistadas, a formação histórica de um *campo* do investimento social privado no Brasil remete a “uma predominância da filantropia, de um investimento social *corporativo*”⁴. Hoje em dia, porém, o ISP opera sob formas bastante diversas, como vem apontando o Censo GIFE⁵. Observa-se um fortalecimento do campo especialmente nas últimas duas décadas, em que novos atores passaram a integrar-se ao setor. De acordo com o Censo, a maioria das organizações associadas (65%) foi fundada a partir dos anos 2000, sendo as Independentes o grupo mais antigo (com uma média de 29 anos de existência) e as Familiares o perfil mais recente (com uma média de 17 anos).

4. Grupo Focal Familiares

5. GIFE, 2023.

Essa ampliação de perfis é percebida especialmente por representantes de organizações pioneiras na filantropia brasileira, que identificam a existência de um “investimento social privado mais organizado, mais sistemático no Brasil”⁶ no cenário recente.

Durante muitos anos o investimento social privado ficou morando num lugar muito escondido. Eu acho que conforme a gente vai se profissionalizando e vai mostrando o impacto que a gente tem em produtividade, então a gente vai tendo um outro reconhecimento.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Embora o conceito de investimento social privado só tenha sido criado na década de 1990⁷, muitas das organizações que hoje integram o setor já realizavam investimentos sociais, mas voltando-se especialmente a uma lógica de “filantropia assistencial”.

Eu acho que tem uma maior amplitude de temas, não é uma filantropia fechadinha no modelo antigo dos anos 90, 80, onde você fazia um doar mais padrão. Num lugar de assistencialismo e tal, que depois a gente veio e criticou tudo isso, eu acho até que hoje a gente já ressignificou, tem lugar para assistência, tem lugar para tudo, acho que a gente foi avançando em discutir essas coisas... Mas ainda colocando pouco dinheiro.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

A institucionalização do ISP, no início dos anos de 1990, é associada a um momento em que houve uma maior estruturação das áreas de responsabilidade social nas empresas, com muitas delas formando seus próprios institutos e fundações. Esse movimento passa a conectar as *instituições pioneiras da filantropia ao mundo empresarial*, fortalecendo um diálogo antes inexistente entre o vocabulário do investimento social e a “comunicação dos negócios”⁸.

6. Fundação Familiar.

7. Nogueira; Schommer, 2009.

8. Fundação Familiar

Quando eu comecei a atuar, a gente encontrava um cenário em que nas empresas começava a se estruturar as áreas de responsabilidade social. Mais ainda, você tinha, falando de ações do mundo da filantropia ou do investimento social privado, debates muito intensos com o povo do marketing, com o povo que estava mais ligado à comunicação dos negócios. Depois, rapidamente, essas áreas de responsabilidade social se estruturaram, o diálogo melhorou e muitas das empresas optaram por ter os seus institutos, as suas fundações.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Ao longo dos anos, o desenvolvimento do investimento social expressou-se pela crescente diversificação de temas, formas de atuação e, até mesmo, posicionamentos políticos: se, há alguns anos, havia um perfil típico de investidor social, hoje os interlocutores identificam uma variedade de formatos, enfoques, estratégias e posições ideológicas por parte dos atores do ISP. Essa diversidade de abordagens foi referida, por todos os interlocutores, como um aspecto positivo da estruturação do investimento social no Brasil, apontando um avanço concomitante nas ações assistenciais e nos projetos estruturais, que possibilitam um “espaço de experimentação mais largo”⁹. Ainda prevalece entre os associados do GIFE, entretanto, um perfil homogeneizado de filantropia branca e do sudeste brasileiro, como será explorado mais detalhadamente no capítulo Focos de Atuação.

Os entrevistados observam que houve um “amadurecimento do campo”, associado também às técnicas de ação e planejamento, que passaram a se organizar cada vez mais sob a forma de redes, e aproximar-se tanto da incidência política – ampliando o interesse por ações de *advocacy*, por exemplo – quanto do investimento em projetos “na ponta”.

E acho que isso é muito positivo, não só porque acho que a diversidade é boa, na medida em que ela expressa a diversidade que existe na sociedade, mas também porque vai empurrando um pouco a fronteira do que o conjunto de organizações percebem como possibilidade de atuação. Seja nas escolhas de focos, seja no como.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

9. Grupo Focal Familiares

Essas diferenças de abordagem são relacionadas aos perfis internos do campo, evidenciando as características que cada modelo de organização (familiar, empresarial, empresa ou independente) costuma conter. O que se observa internamente é uma formação de *clusters* de organizações de mesmo perfil, que tendem a compartilhar práticas e apostar em estratégias similares de incidência:

E o Censo GIFE mostra, inclusive, um perfil muito peculiar das fundações e institutos familiares, que destoa dos corporativos, em termos de estratégias de atuação, como, por exemplo, uma aproximação muito maior para fazer ações de advocacy.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

Nesse sentido, apesar de identificarem uma maior amplitude das possibilidades de atuação ao longo dos anos, os interlocutores percebem a persistência de certas tendências internas. O perfil das organizações é apontado como fator preponderante de diferenciação nas estratégias de incidência e no nível de impacto: institutos/fundações familiares têm se voltado mais a ações de articulação política, o que pode implicar em uma menor atuação “na ponta”, já que o impacto se dá em maior escala. O grupo dos Independentes é apontado de forma mais heterogênea, investindo tanto em ações estratégicas mais amplas quanto em projetos nos territórios.

Por outro lado, Empresas e Fundações Empresariais têm buscado principalmente ações de incidência e articulação local, nos territórios em que o negócio está operando e em temas associados ao *core business da marca* – o que por vezes significa engajar-se em menor grau em redes e debates nacionais já constituídos sobre temas como educação e inclusão produtiva (os interlocutores citam como exemplo o debate legislativo em torno do “Novo Ensino Médio”, que poderia ter tido mais adesão de Fundações Empresariais que investem em projetos educacionais).

Essa última forma de atuação é por vezes percebida pelos pares (especialmente pelos Institutos/Fundações Familiares e Independentes) como uma desarticulação das “causas nacionais” e de agendas mais amplas, inclusive com outras organizações do próprio ISP.

Eles não estão, por exemplo, contribuindo para uma discussão sobre o novo ensino médio, não estão se engajando numa agenda importantíssima, que é a discussão que a gente tem que ser capaz de fazer sobre a formação profissional em nível médio... Estão muito focados em interesses que têm a ver com o território de atuação dos negócios.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Costumam ser ações sociais, educacionais, culturais, mas que, de alguma forma, se alinham um pouco aos pilares de marca, de posicionamento, ou até ao core do negócio.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Figura 2 - Características destacadas dos diferentes tipos de investidores

Empresas/Empresariais	Familiares	Independentes
<p>Grupo preponderante no campo;</p> <p>Investimentos em ações de incidência local em temas afins à mantenedora;</p> <p>Associado à “institucionalização do campo”, com práticas de investimento estruturadas;</p>	<p>Perfil mais recente no ISP;</p> <p>Investimento em políticas públicas e <i>advocacy</i>;</p> <p>Influência em agendas mais amplas (percebem-se como menos assistencialistas);</p>	<p>Grupo mais antigo do ISP e em ascensão recente dentre os associados GIFE;</p> <p>Perfil mais heterogêneo - atua tanto em ações na ponta quanto em ações mais estratégicas;</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

De modo diverso, as organizações Familiares tendem a se enxergar como mais independentes, no sentido de que estão menos restritas por “barreiras institucionais” sobre suas formas de atuação. Os entrevistados deste grupo apontam que sua atuação costuma conter um viés menos “assistencialista” e veem um crescente impacto em larga escala, às custas de um certo “distanciamento da ponta”.

[As organizações Familiares] estão procurando impacto em políticas públicas. Mas eu acho que esse movimento, ele afasta também um pouco as organizações das causas de alguma maneira, né? Todas as organizações que eu acompanho ao nosso redor estão avançando muito nesse lugar do *advocacy*, da articulação política. Mas também tem que ver a demanda de quem precisa e as necessidades mais urgentes que não estão sendo respondidas, o quanto a gente também está se distanciando das necessidades reais.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

A filantropia familiar, ela vem com acesso, ela chega com informação técnica, que pauta e constrói programas, a gente desenha políticas, a gente entrega relatórios. E se você não tem o cuidado de fazer isso num processo de participação social, ou seja, constituído, você está sendo uma voz única na influência ali. Qual é a sua legitimidade, de ter esse poder de influência e essa voz, tão desproporcional com o restante do movimento social e da participação social, que têm uma luta histórica?

GRUPO FOCAL FAMILIARES

Para os interlocutores de Institutos e Fundações Familiares, essa estratégia de atuação compartilhada pelos grupos familiares do terceiro setor está mais voltada às relações políticas e à visão estratégica de transformação estrutural, de combate às problemáticas sociais em um nível mais macro. Essa possibilidade é mais associada às organizações Familiares principalmente pelo perfil que costumam possuir: além dos aportes financeiros, são grupos com condições de “mobilizar outros recursos”¹⁰, como a influência política. Diante desse poder de articulação e influência, alguns entrevistados apontam para o risco de as organizações Familiares agirem isoladamente na defesa de suas pautas, e ofuscarem as reivindicações de movimentos sociais e grupos da sociedade civil.

2.2. Leituras sobre o cenário atual do ISP no Brasil

Nas entrevistas e nos grupos focais, os participantes foram convidados a refletir sobre as seguintes questões: Como você avalia o cenário do investimento social privado no Brasil hoje? Qual sua opinião sobre o volume investido atualmente? Você poderia falar sobre o projeto político, ou seja, o projeto de mudança que a sua organização busca realizar? Estas questões estimularam reflexões que são sintetizadas nos tópicos a seguir.

Investimentos insuficientes e demanda por uma cultura de doação fortalecida

Sobre a quantidade de recursos investida anualmente pelo campo, houve consenso entre os participantes de que os valores são baixos em relação à capacidade de investimento do setor e aos problemas sociais do país. Problemas como a pulverização do investimento e o pequeno número de filantropos no país também são considerados preocupantes pelos entrevistados.

10. Grupo Focal Familiares

“ Pensando no Brasil, eu acho meio aflitivo o quanto a gente é pequeno enquanto campo, em termos de volume. [...] O número de filantropos também ainda é pequeno. Os que se colocam publicamente, menor ainda. ”

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

“ Os volumes são vergonhosos. [...] Eu acho que deveria ser muito superior. Faz a conta do percentual do PIB doado [...]. É muito pouco. Mesmo sendo subestimado. ”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Embora considerem o volume de recursos do investimento social privado aquém das potencialidades da economia brasileira, muitos interlocutores percebem um cenário promissor, inclusive no que se refere às formas de doação.

“ Acho que, qualitativamente, você tem uma evolução bastante expressiva. Quantitativamente, acho que a gente se frustra bastante por ser um grupo ainda muito pequeno. Eu acho que ele é pequeno, mas aumentou nos últimos anos, né? ”

GRUPO FOCAL FAMILIARES

“ É algo que vem crescendo, vem se consolidando, [...] mas ainda me parece muito pouco diante do que o país precisa e do potencial que tem para ser realizado. ”

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

“ Todo o ambiente, toda a rede do GIFE poderia doar mais, né? [...] Mas eu vejo progresso, assim. [...] Mesmo organizações que não eram do GIFE entraram [para o grupo]. Acho que tem um crescimento disso, que faz diferença. ”

GRUPO FOCAL FAMILIARES

Eles ainda observam a prevalência de aportes elevados por parte de um mesmo pequeno grupo de financiadores, que realizavam as maiores doações desde os primeiros anos de investimento social privado. Aponta-se para a importância do fortalecimento de uma “cultura de doação” no Brasil, de forma que a prática filantrópica dissemine-se e torne-se prática corriqueira, como ocorre em outros países. Os interlocutores relacionam esse cenário, em parte, à carência do exercício de uma cidadania verdadeiramente coletiva no país, em que um ideário de “corresponsabilidade social” não é vigente.

No entanto, também atribui-se tal contexto à falta de uma comunicação efetiva do campo sobre seu potencial de impacto e sua forma de atuação. Dentre as propostas de incentivo, são referidas ações informativas voltadas a gestores para apresentar ferramentas de incidência na forma de investimento privado: como doar, quais os tipos de organizações, como conectar-se à rede de doações, etc. Além disso, campanhas de “educação dos doadores”, com participação da mídia – nos moldes do que foi feito pela imprensa na crise climática do Rio Grande do Sul – foram apontadas como estratégias eficazes de estimular a construção de uma cultura de doação contínua no Brasil. O GIFE é citado como uma instituição especialmente relevante nesse aspecto, com estrutura para articular seus associados a investidores em potencial e promover eventos de incentivo.

Do ponto de vista simbólico, os interlocutores apontam a importância de transmitir a relação da filantropia a uma ideia de propósito, permitindo aos investidores em potencial perceber no ISP uma forma de acrescentar valor social às suas organizações: “mostrar que não é um lugar do abrir mão, que na verdade você vai se preencher mais”¹¹.

As empresas são sempre as mesmas, os investidores sociais são sempre os mesmos [...]. Então geralmente circulam sempre as mesmas empresas, que são empresas que muito antes desse boom do ESG elas já faziam movimentos, investimentos.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Essa falta de informação consolidada prejudica muito uma mudança de cultura no Brasil, que afinal não tem essa cultura da filantropia tão arraigada. O Brasil perde muito nessa questão do investimento privado muito por falta de conhecimento. [...] O imaginário brasileiro confunde filantropia com caridade. Há uma falta de informação sobre o que é a filantropia e o potencial da filantropia.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

11. Instituto Familiar

A ampliação das informações sobre a filantropia para além dos cenários de crise também poderia fortalecer a diferenciação entre filantropia e caridade – dois conceitos que por vezes são confundidos no imaginário coletivo, conforme apontam os interlocutores. Enquanto a caridade ocupa-se de uma atuação assistencial imediata, cujas origens remetem à atuação da Igreja Católica, a filantropia volta-se para a mitigação de problemáticas sociais de forma mais estrutural, com projetos de médio e longo prazo.

Do assistencialismo à produção de impacto

A despeito das transformações mencionadas, parte dos interlocutores ainda percebe, no Brasil, alguma vinculação da filantropia e do investimento social ao assistencialismo. Essa percepção parece estar relacionada a uma postura crítica, pelos associados do GIFE, a práticas assistencialistas – o que não necessariamente representa um consenso no campo do ISP de modo geral.

Em suas falas, os associados buscam afastar-se dessas práticas e destacar estratégias emancipadoras para as organizações dos territórios: os interlocutores apontam como a adoção de práticas assistencialistas por vezes mantém iniciativas dessas comunidades dependentes das empresas e fundações investidoras; por isso, muitos têm buscado estratégias de financiamento com foco na estruturação, capacitação e fortalecimento de redes das “organizações da ponta”. Esse posicionamento já vinha sendo observado pelo Censo GIFE (2023), em que 68% das organizações afirmam fazer repasse de recursos financeiros próprios a terceiros.

Nesse sentido, os relatos apontam para uma crescente relevância de ações orientadas para o desenvolvimento dos territórios, voltadas a uma “estratégia de atuação local, de resolução e impacto de fato nas comunidades”¹².

“Éramos uma empresa muito assistencialista, a gente às vezes era 100% de um projeto, e aí na redução em alguns momentos a gente talvez não conseguia colocar o recurso que colocaria num ano atípico da empresa. Então as instituições pararam de existir por conta disso, e a gente aprendeu na prática que não é um bom costume, que não seria algo bom que as instituições parassem de executar seus trabalhos pela dependência financeira da empresa.”

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

12. Fundação Empresarial.

É importante estar conectado com um negócio, tentar “desplugar” o olhar só da filantropia assistencialista e olhar um pouco mais para o impacto social, o desenvolvimento. Mas, ao mesmo tempo, a gente também não pode “desplugar” 100%, porque a catástrofe do Rio Grande do Sul está aí, por exemplo, a gente ainda precisa ter esse lado assistencial. Então é uma busca pelo equilíbrio.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Nos últimos anos o investimento social ele está deixando de ser um investimento assistencialista, talvez muito pulverizado, para se tornar um investimento mais assertivo, um investimento mais pautado num planejamento estratégico inclusive.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

É possível observar, especialmente entre as Empresas e os Empresariais, uma valorização da produção de impacto direto, por meio de estratégias que envolvam a população e promovam desenvolvimento das próprias comunidades, e não somente levem iniciativas externas para promoção de suas ações nos territórios. Conforme revelam, essa escolha demanda um planejamento estratégico mais complexo, com maior nível de compreensão do território e mais engajamento. Por essa razão, ao mesmo tempo que buscam fortalecer um impacto mais amplo, os entrevistados reconhecem a relevância das ações pontuais de assistência, especialmente em situações emergenciais.

Entre Institutos/Fundações Familiares e Independentes, a preocupação com indicadores de impacto é apontada de forma menos central. Esse cenário pode ser decorrente de dois fatores, aparentes nos relatos: primeiramente, porque a mensuração de efeitos dos projetos é percebida de forma mais indireta por esses grupos (já que mais frequentemente apostam em ações de mobilização política e advocacy, por exemplo); ainda, em razão da forma de financiamento ser menos associada aos resultados dos projetos, e comumente ocorrer por meio de *grantmaking*.

Posicionamento político: fortalecimento democrático deve estar na agenda do ISP?

A relação entre a atuação do investimento social privado e o seu contato com a esfera pública e suas agendas foi alvo de preocupação, em particular, das Fundações Independentes e Familiares. Entre esses atores, não há consenso sobre o posicionamento político das organizações do campo e há diferentes manifestações sobre como deveriam atuar para o fortalecimento democrático.

Por um lado, o campo foi descrito por parte desses atores como orientado à manutenção do *status quo*, havendo resistência, por algumas de suas organizações, em associar sua marca a algumas causas sociais. Este resultado corrobora as percepções encontradas sobre a cultura de doação brasileira, descrita pelos interlocutores como avessa ao risco reputacional.

Então o investimento social privado, infelizmente, nos moldes como ele ainda é colocado em prática hoje, é para manter o status quo. Os que fogem disso acabam sendo vistos como um empecilho para a marca, então em alguns momentos nem mesmo a logomarca vai se querer colocar, e não é só porque quer ser parceiro silencioso, é porque aquele tipo de ação social que poderia estar sendo apoiado por ele não interessa, porque coloca em risco o lugar social que aquela instituição tem.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

A filantropia brasileira, nessa linha mais tradicional, conservadora, não investe em democracia, ela tem medo do advocacy, porque vai aparecer o meu nome, empresário, “que eu estou financiando algum político”. Não é fácil, não vai fazer isso.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

Por outro lado, algumas das Fundações Familiares tendem a enxergar seu posicionamento como mais progressista que o das demais organizações, especialmente em comparação às Empresas e aos Empresariais. Tal perfil mais progressista é definido pelos interlocutores como uma maior afinidade a causas relacionadas a políticas públicas e a temas considerados “espinhosos”, isto é, com maior grau de controvérsia no debate público. A partir dessas percepções, os entrevistados constroem uma distinção entre a ação filantrópica de caráter mais assistencial e a ação filantrópica ligada a transformações estruturais. Esta última é tida como mais afim à atuação em políticas públicas e *advocacy*:

No entanto, não há uniformidade acerca da orientação política das organizações Familiares, não havendo conclusões sobre se teriam ou não um perfil, de fato, mais progressista. Neste ponto, os interlocutores consideram que os conselhos familiares são espaços de disputa e divergência. O perfil da família – se mais progressista ou mais conservadora – e sua capacidade em mobilizar seu capital político são entendidos como fatores de influência na definição do posicionamento da organização:

Então, eu tenho dúvidas se o aumento do investimento familiar necessariamente traz ou leva o investimento para um campo mais progressista. Eu acho que o que faz é aumentar a diversidade do investimento. [...] Quando a gente começa a ter esse aumento da filantropia familiar, eu acho que a filantropia familiar reflete o perfil político da família. Isso é positivo.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Há duas posições, entre os representantes de Fundações Independentes e Familiares, sobre a relação entre investimento social privado e o fortalecimento democrático. Ambas reconhecem a importância da democracia, de maneira que a diferença entre as posições aborda o nível de priorização desta questão para o campo. Enquanto parte dos interlocutores sustenta que a defesa da democracia seja considerada um compromisso compartilhado e enfatizado entre as organizações do campo, outra parte entende que o fortalecimento democrático é mais uma das agendas possíveis de atuação. Para os primeiros, tal agenda é condição basilar do funcionamento do ISP brasileiro, como uma infraestrutura necessária à atuação do setor. Para os segundos, a democracia pode ter um espaço estratégico na mesma medida de outras linhas de atuação possíveis. Argumentam que em se tratando de recursos oriundos de entes privados, embora aplicados a causas de interesse público, a autonomia em estabelecer agendas prioritárias não pode ser limitada. Entendem também que as atuações não devem ser uniformizadas, ou se perderia parte da diversidade de iniciativas nas organizações, o que veem como rico para o setor como um todo.

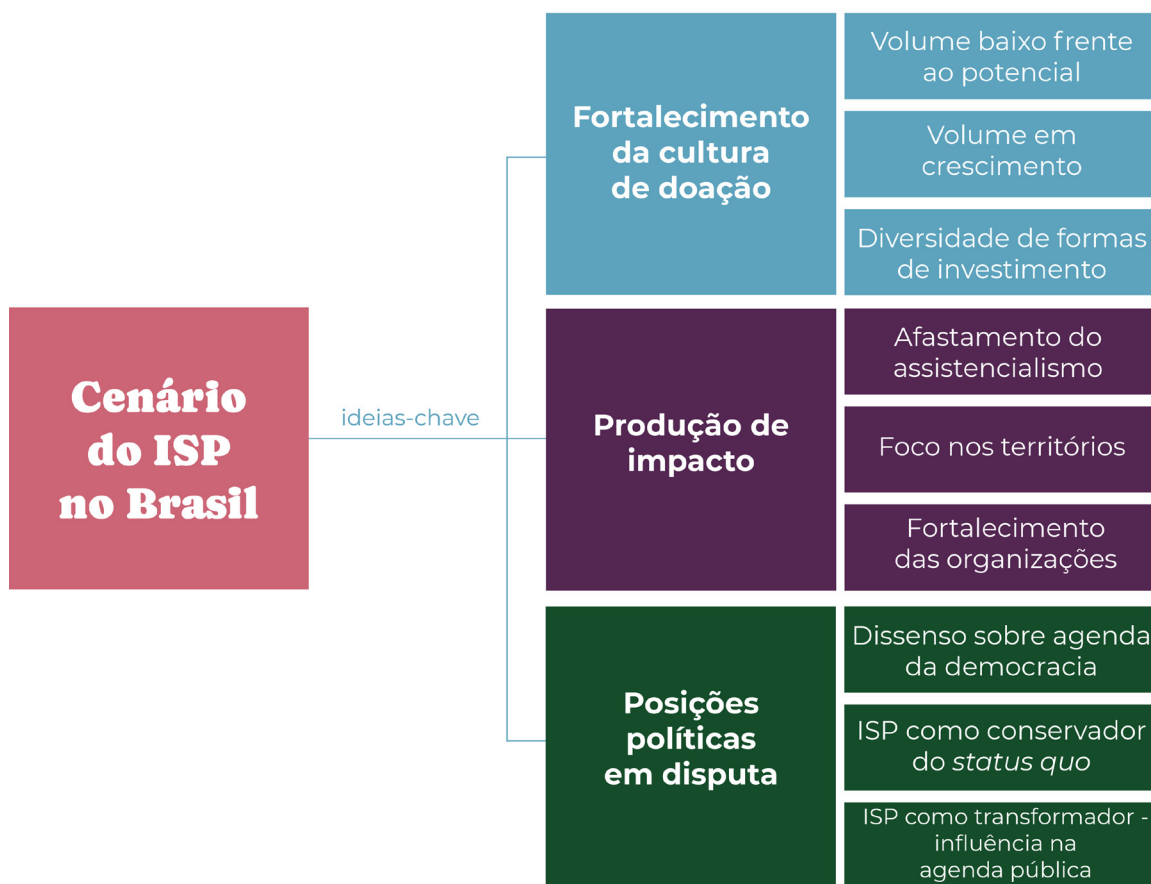
Eu sinto muita falta de, na filantropia brasileira, especificamente, ter agenda, [...] ter uma parte do recurso para fortalecimento democrático. [...] No contexto em que a gente está, é ruim para todas as agendas, [...] de infância, de saúde para vacinação, para sustentabilidade [...]. Não dá mais para a gente trabalhar só com infância, porque a agenda da democracia é uma infraestrutura. [...] A agenda de fortalecimento democrático precisaria estar mais presente tanto no GIFE [...] quanto, eu acho, no trabalho das fundações familiares brasileiras.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Nem todo mundo vai trabalhar com advocacy. Nem todo mundo quer trabalhar com dados. Tem gente que quer fazer uma coisa mais local. Então acho que tem que ter um cuidado para não ser uniformizador.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Figura 3 - Síntese das ideias sobre o cenário do ISP no Brasil



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

2.3. O futuro do ISP e seus desafios

Esta seção apresenta a síntese das reflexões que os interlocutores fizeram a partir da seguinte pergunta: quais são os principais desafios do ISP no Brasil? Os atores identificaram quatro desafios fundamentais para a filantropia no Brasil: ampliar a confiança, ser mais transparente, atuar de forma colaborativa e intersetorial e combater as desigualdades internas.

Desafios: confiança

Um dos desafios apontados para o crescimento do investimento social no Brasil é alcançar um maior nível de reconhecimento e confiança da população geral, de forma que novos filantropos se institucionalizem e que as doações para o terceiro setor tornem-se mais frequentes e estruturadas, e não vinculadas apenas aos momentos de crise. Nesse aspecto, a confiança necessária para ampliação do ISP é identificada em duas camadas: primeiro, em relação à opinião pública e pela população em geral, para que passe a apoiar e fomentar iniciativas do terceiro setor; segundo, internamente ao campo, pelo vínculo estabelecido entre os investidores sociais e as OSCs.

Em relação à primeira camada de confiança no investimento social, esta é associada ao desafio de realizar investimentos com planejamento estratégico, considerando evidências e debates pré-existentes sobre os temas e territórios de atuação.

Como é que a gente emplaca uma pauta do investimento social privado, se não pela imagem, reputação, responsabilidade social?

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Entre as instituições Empresariais, os setores de *marketing* foram frequentemente acionados como ferramentas importantes no processo de sensibilização dos líderes, na promoção da ação social da empresa junto à sociedade e na construção de uma cultura mais estruturada de investimento social – focada em projetos mais duradouros e não em doações pontuais.

No entanto, apresenta-se um dilema na divulgação das ações, relatado especialmente pelo investimento social empresarial, que alterna entre a necessidade de “apontar benfeitorias”¹³, apostando em seu “efeito multiplicador”¹⁴, e posicionar-se de acordo com a responsabilidade social necessária para garantir a confiança no setor. Conforme observam, ao mesmo tempo que a divulgação de ações de filantropia empresarial age como um incentivo a outros atores e colabora para o fortalecimento do ISP, também promove, ainda que indiretamente, o *marketing* das empresas – o que, por vezes, enfraquece a imagem do investimento social, visto como “propaganda”.

13. Instituto Familiar

14. Instituto Familiar

Nos relatos dos entrevistados, é reiterada uma “preocupação muito forte da fundação de não ser confundida com o *marketing* da empresa”¹⁵, de modo que o impacto social não seja percebido como *greenwashing* ou *pinkwashing*, por exemplo, descredibilizando as organizações e o investimento social como um todo. Em relação aos investimentos em pautas ambientais e de diversidade, há mais detalhes no capítulo Focos de Atuação do ISP.

“Teve algumas situações onde a gente chegou a esbarrar em *greenwashing*. Então a gente traz mecanismos para dar respaldo, a gente tem que ter uma política clara, o que a gente pode utilizar do recurso, para onde que vai... E pensando muito nessa área mais sensível do *marketing*, porque o *marketing* vai querer trabalhar, mas a gente tem que também trazer a diferenciação disso, e ao mesmo tempo trabalhar juntos.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS E EMPRESAS

“A nova onda é Clima, mas é Clima da forma como as pessoas querem, porque não é justiça climática, não é transição justa, não são bionegócios reais, que preservem a tradição, que sejam orientados de uma outra perspectiva, que visem o desenvolvimento sustentável a partir dos povos tradicionais. Precisamos pensar que tipo de conhecimento precisa vir para a mesa nesses temas, quem são as vozes que podem compartilhar evidências que garantam um leque mais amplo de possibilidades de investimento, de jeitos de investir.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Glossário

greenwashing: prática adotada por marcas que criam uma falsa aparência de sustentabilidade, sem necessariamente aplicá-la na prática.

pinkwashing: prática adotada por marcas que utilizam discursos pró-direitos LGBTQIA+ como mera propaganda, sem promover ações efetivas.

15. Grupo Focal com organizações Empresariais e Empresas

Parte dos entrevistados aponta a “desmistificação de estereótipos sobre o terceiro setor”¹⁶ como a grande dificuldade na promoção de confiança no ISP. De acordo com os interlocutores, houve recentemente uma politização da agenda da filantropia, reforçada pelo cenário de polarização no Brasil. Os relatos apontam diferentes saídas para o aumento da confiabilidade no investimento social: maior estruturação do setor, comprometimento com dados, transparência orçamentária e, inclusive, uma maior representatividade de diferentes segmentos da sociedade – em associação à confiança, a construção de *legitimidade* passa pelo aumento da participação social nos projetos e programas promovidos pelo terceiro setor.

A gente precisa conseguir ter mais informação e demonstrar melhor como é que está a efetividade mesmo desse investimento, até eficiência, efetividade, conseguir demonstrar. E conseguir demonstrar que está fazendo bem e fazendo o que precisa ser feito.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Associada à promoção de uma segunda camada de confiança, está a profissionalização, indicada como um fator preponderante para o fortalecimento do campo. Tal preocupação volta-se aos investidores, mas, principalmente, às organizações “da ponta”. A capacitação da rede de OSCs que recebem apoio do investimento social privado é vista como uma forma de aumentar a segurança sobre seu trabalho, aprimorando técnicas de gestão e administração das organizações apoiadas.

De acordo com as percepções dos atores, uma melhor capacitação profissional também poderia colaborar para um maior acesso a recursos financeiros pelas OSCs, especialmente entre as organizações dos territórios, que seriam capazes de compreender burocracias da doação, comunicar melhor com seu público e sistematizar formas de financiamento – fortalecendo sua imagem perante a população em geral.

A criação de cursos específicos, capacitar as pessoas que estão envolvidas e que praticam esse tipo de financiamento, porque tem muita gente que tem preconceito com o terceiro setor em si, e a gente vê que tem muitas instituições fazendo muita coisa boa, mas acredito que seja isso, a profissionalização através de cursos específicos e de divulgação que melhore isso.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

16. Grupo Focal com organizações Empresariais e Empresas

“Eu acho que o bloqueio do aumento do recurso financeiro se norteia um pouco por isso: a confiança. A gente trabalha em municípios no interior do estado, onde a grande maioria das instituições não têm capacidade técnica de acompanhamento de prestação de contas, e isso impede de fato da empresa confiar naquela instituição.”

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Trata-se de um tema bastante relevante para o futuro do investimento social privado no Brasil, já que, conforme as percepções dos interlocutores, uma maior profissionalização do setor, especialmente das organizações apoiadas, poderia, a um só tempo, aumentar sua confiança diante de potenciais investidores, fortalecer iniciativas dos territórios e, por sua vez, efetivar ações de maior impacto direto.

Desafios: transparência e publicização de resultados

Um dos aspectos destacados para o objetivo de fortalecer o ISP na opinião pública é a transparência. De acordo com os entrevistados, o compromisso com a transparência justifica-se pela atuação do investimento social em áreas de interesse público, apesar de seu caráter privado. Embora identifiquem a problemática do sigilo de determinados dados, os interlocutores apontam a relevância de inserir o investimento privado como parte de uma atuação na esfera pública, sujeita à avaliação coletiva. Neste aspecto, destaca-se a relevância de iniciativas como o Painel GIFE de Transparência¹⁷, que busca sistematizar informações institucionais sobre os fundos, fundações e institutos associados, com o objetivo de promover maior transparência do setor e reforçar sua legitimidade e confiança pública.

“Então, tem justificativas para você proteger algum dado. E a transparência tem vários jeitos de fazer isso. Mas é uma postura de se colocar sob escrutínio público. Acho que isso tem um efeito sobre exemplaridade. Acho que o melhor jeito de atrair mais investidores e mais filantropos para institucionalizarem as suas filantropias é ver bons casos. (...) Você está usando recurso privado, mas para incidir em áreas de interesse público.”

GRUPO FOCAL FAMILIARES

17. <https://paineldetransparencia.gife.org.br/>

Para os atores do campo, tem havido um maior nível de exigência de investidores na formalização da gestão das organizações apoiadas (incluindo as estratégias de governança adotadas internamente), bem como em relação à transparência de dados como formas de respaldar o investimento. Observa-se uma crescente necessidade de sistematização das informações financeiras, aliada a uma maior quantificação das ações, de forma que possam ser reportadas. Nesse ponto, há um debate sobre conversão de investimentos em ações mensuráveis: quantas foram as pessoas beneficiárias? Quais foram as áreas transformadas?

Contudo, a demanda por mensuração pode ignorar compromissos e necessidades dos territórios que não estão ligados ao impacto direto, como os gastos com infraestrutura e recursos humanos. Observa-se um dilema entre a “profundidade do alcance” quanto às necessidades do território e a comprovação de efetividade das ações: “como reportar isso da melhor forma?”¹⁸. Essa cobrança está relacionada à ideia de “investimento atrelado ao negócio”, em que a empresa financiadora espera reverter suas ações de ISP em estratégias para a própria organização.

Tem o dilema da profundidade do alcance. A pessoa quer que você coloque no seu relatório um milhão de crianças. Mas o que você consegue fazer com um milhão de crianças em um ano? O que você transformou de fato? Como é que a gente faz esse balanço? Tem o cinema na praça que é muito legal, às vezes é a primeira oportunidade que a criança tem de assistir um filme como no cinema. Mas o que aquilo transformou? Difícil mensurar... São anos de educação básica, precisa ter essa paciência.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS E EMPRESAS

O investidor diz ‘ah, mas eu quero saber da criança, eu quero saber do lanche.’ Essa tradução é difícil. A organização do terceiro setor é uma organização que paga aluguel, que tem que pagar [contas]. Alguém diz ‘não, eu só quero financiar os educadores’, mas não é assim, tem que financiar uma estrutura.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES
EMPRESARIAIS E EMPRESAS

18. Grupo Focal Familiares

De outra parte, os interlocutores reconhecem o efeito simbólico que a mensuração de impacto, especialmente sob a forma de números, produz na legitimação das ações – a despeito das limitações que necessariamente contém. Essa percepção expressa a prevalência, também no campo do ISP, de uma lógica de desenvolvimento econômico como a mais relevante e desejável a ser perseguida enquanto êxito das ações – em detrimento de aspectos como a promoção de direitos, a organização comunitária e a preservação do meio ambiente.

Os tomadores de decisão entendem uma linguagem que é o impacto na economia. A gente trabalha muito com tomada de decisão baseada em evidências, então eu uso o tempo inteiro pesquisas internacionais para fazer comprovação de tese de investimento. E eu ainda sinto muita falta disso no país: mensurar qual é o impacto na economia da educação que a Fundação oferece. Reverte quanto?

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Outro ponto importante está diretamente relacionado à transparência dos volumes aportados pelos investidores sociais privados. Segundo o Censo GIFE 2022-2023, em 2022, foi investido um total de R\$ 4,8 bilhões; contudo, nem todas as organizações respondentes informam os volumes investidos, o que aponta para a subestimação do valor averiguado. Para alguns dos entrevistados, a escolha de manter tais valores sob sigilo é negativa para o setor, sinalizando falta de transparência:

Claro que tem situações em que a gente vai deixar de divulgar um dado, [...] por uma decisão de proteção da organização. Mas isso explica o quê? 1%? 2% [dos casos]? Não pode ser justificativa para a baixa transparência do setor inteiro. [...] É uma postura de se colocar sob escrutínio público. Acho que isso tem um efeito sobre exemplaridade.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

[...] essa socialização das informações pode contribuir, na verdade, para o crescimento do ecossistema como um todo, né? Acho que é um comportamento muito egoísta, muito pequeno, o gestor que faz isso [não divulgar o investimento].

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Quando questionados sobre qual seria a razão de algumas organizações não divulgarem o total investido anualmente, os interlocutores sugeriram três possibilidades:

1.

uma explicação de cunho cultural, na qual os atores do ISP brasileiro adotariam um perfil discreto e de baixa visibilidade

2.

a adoção, pelo campo do ISP, de uma lógica empresarial importada das corporações que enxerga a informação como estratégia e o campo como permeado pela concorrência

3.

a proteção da reputação e da segurança das próprias organizações

Na primeira hipótese, as organizações evitariam fazer publicidade das ações para não associá-las à imagem de marca. Existe a percepção, entre alguns dos interlocutores, de que a divulgação também seria prejudicial à marca, devido ao baixo volume de recursos aportado:

Talvez porque elas queiram fazer sem mostrar muito o que é que estão fazendo. [...] A gente, por exemplo, não gosta de ficar expondo muito o que é que a gente faz. [...]. O intuito não é mostrar o que a gente está fazendo e ganhar visibilidade e ganhar fama.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Então dependendo do que se mostra em recurso, não significa tanto de impacto. Então, pode ser isso. Eu não vou mostrar o quanto que eu estou investindo porque é irrisório ao ponto do que eu realmente faço marketing sobre isso.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

A segunda possibilidade afirma que a lógica corporativa conferiria à informação um caráter estratégico, mesmo na filantropia. Dessa forma, a divulgação dos valores investidos anualmente poderia implicar em desvantagens competitivas para as organizações. Esta compreensão da informação como elemento relacionado ao desempenho da organização em um cenário de concorrência é atribuída à importação, por alguns atores, de uma lógica corporativa ao campo do investimento social privado.

Mas eu acho que é porque ainda vem um lugar de concorrência, [...] informação é estratégica. O que significa colocar essa informação a público, né? Eu estou abrindo um segredo que pode prejudicar o meu funcionamento depois, ou eu estou me expondo para poder até ser avaliado, criticado [...]. Mas acho que as pessoas têm medo. Têm medo de ser criticadas, têm medo de perder... É isso, visão de concorrência.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

A terceira possibilidade aponta que o receio na divulgação dos valores investidos anualmente estaria fundado na insegurança de como os dados serão usados e no risco de ataques de caráter político. Entre as organizações Independentes e Familiares, há a percepção de que o cenário político brasileiro dos últimos anos é de hostilidade às organizações da sociedade civil, o que justificaria uma atuação mais discreta em temas estratégicos. De acordo com os dados do Censo GIFE 2020, o contexto geral do ambiente em que se atua é “considerado” (26% dos respondentes) ou “muito considerado” (33% dos respondentes) no planejamento de agendas estratégicas.

Olha, pode ser defesa, e aí defesa quer dizer receio de um ataque, na verdade, né? Durante os últimos cinco anos, nós preferimos não informar volume de doações, [...] para evitar até ataques aos parceiros. [...] devido ao cenário político brasileiro dos últimos cinco anos, que tinha na sociedade civil um inimigo.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Apesar das ponderações sobre as razões da não divulgação dos valores investidos, de modo geral, os interlocutores apostam na transparência como a melhor forma de garantir a reputação do setor e o alinhamento com o propósito de interesse público de suas ações. De acordo com o Censo GIFE (2023), 59% dos associados divulgam para o público geral as doações e repasses realizados, e 80% publicam seus relatórios de atividades em veículos de acesso público.

Desafios: atuação colaborativa

Interlocutores de diferentes posições no campo do ISP ressaltaram a importância de uma maior articulação intersetorial entre poder público, organizações sociais, empresas investidoras e sociedade civil para a produção de ações de impacto efetivo, congregando diferentes temas e formas de incidência. Para parte dos entrevistados, o investimento social é apontado como um híbrido entre governos e empresas, capaz de localizar-se como um “agente orquestrador de mudanças em um contexto de crises”¹⁹, desde que seja capaz de compreender esse papel e atuar em conjunto com os demais setores.

Está mudando o papel das empresas, a legitimidade do governo está mudando, essas crises todas estão acontecendo, e o ISP se coloca como um terceiro. Ele não é um outro, ele é um híbrido desses dois, de saída talvez fosse o que mais pudesse ajudar [...] Então, acho que às vezes o ISP fica muito preocupado com garantir a importância da sua existência e menos preocupado com o que está acontecendo para fora e que eu posso colaborar lá também.

FUNDAÇÃO FAMILIAR

19. Fundação Familiar

Eu acho que o investimento social privado é um tripartite, acho que é governo, empresas e o terceiro setor, só funciona os três juntos. Eu não vejo, pelo menos, a longo prazo, não existir mais essa frente de investimento social privado. Acho que tem uma relação de uma construção de uma sociedade mais justa, igualitária.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

O desafio nesse sentido é a ampliação da atuação colaborativa, tanto entre diferentes organizações quanto em diferentes pautas, ampliando os temas para novos recortes e enfoques multitemáticos. Aponta-se que o campo ainda é regido por uma “lógica do individualismo”, que se apresenta inclusive no impacto no território, na priorização de uma incidência que seja “traduzida na marca”²⁰ e não sistêmica.

A gente ainda tem um olhar pouco sistêmico [...] Na filantropia, eu só financio o quadradinho da educação, não é educação com saúde. É muito pouco colaborativo.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

Os relatos apontam para uma “fragmentação do setor”, que promove uma menor efetividade das ações, de um lado, e de outro, conforma menor sentido de partícipe de um campo/setor por essas organizações do ISP.

Eu acho que um dos grandes desafios é aprender a colaborar mais, aprender a construir em conjunto. Como consequência, acho que um desafio é justamente essa fragmentação do setor. A gente tem muita gente boa, muita organização boa, muita iniciativa legal, mas muitas vezes atuando na mesma causa, no mesmo território e sem se falar.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

20. Grupo Focal Independentes

Essas conexões são importantes e, no geral, integração, colaboração, comunicação, eu acho que as organizações fazem pouca troca, elas trocam em um nível assim ‘ah eu vou lá no GT do GIFE, eu falo o que eu tenho que falar’ mas na hora de investir tem gente atuando no mesmo território e ali eles não se falam.

INSTITUTO FAMILIAR

Quais são as outras empresas, fundações, quem que está fazendo o investimento social mesmo acontecer e que tenha impacto, que a gente possa trocar a experiência juntos, que a gente possa construir projetos colaborativos juntos? Eu acho que o grande desafio é esse. A gente tem agendas individuais enquanto empresa para alcançar, mas quais têm convergência que a gente pode pensar junto algumas soluções?

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Evidencia-se, dentre os interlocutores, uma certa percepção de que as organizações agem “ilhadas”²¹, com projetos pulverizados (por vezes em temas e territórios idênticos) que poderiam ser mais estratégicos se houvesse a construção de uma “agenda comum ao terceiro setor”²², assim como há em outras áreas de investimento. O fortalecimento de uma atuação conjunta é apontado como um passo imprescindível para o fortalecimento do ISP como um campo no Brasil, inclusive para mobilização coletiva em prol de pautas compartilhadas, como a desburocratização das doações ou trabalhos na área de Educação, por exemplo.

Em suma, a preocupação central quanto a este desafio que os integrantes do campo de quaisquer dos perfis organizacionais têm expressado está relacionada à formação e manutenção de vínculos entre organizações, setores e pautas. Seja pela atuação colaborativa entre associados, seja pela parceria com o poder público e as organizações da sociedade civil, evidencia-se uma demanda latente por ações mais colaborativas, que ensejarão impactos mais significativos e permanentes.

21. Fundação Empresarial

22. Organização Independente

Desafios: combate às desigualdades internas

A atuação colaborativa é apontada como uma das formas de diversificar o campo do ISP, conectando organizações de diferentes contextos, com formas de atuação diversas e complementares. Essa diversidade é relevante também em termos de representatividade interna: “diversidade de organizações, diversidade de participantes, diversidade de pensar, acho que é um desafio interessante”²³. Ou seja, um desafio importante para o futuro do ISP é passar a incorporar, internamente, o combate às desigualdades que o setor busca impactar externamente, em seus projetos de incidência. A compreensão dos atores sobre equidade e diversidade, bem como as ações internas do campo nesses temas, serão detalhadas mais profundamente no capítulo Governança e Diversidade no ISP.

Eu acho que as empresas têm alguns setores que já são mais vulneráveis a determinadas situações e que já têm uma sensibilidade maior; por isso, acho que na questão da equidade, da diversidade, já tem uma abertura muito maior, mas ainda é muito pouco quando a gente olha os nossos pares fora.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

Eu acho que é super pouco inovador, reproduz pouca diversidade nos seus, digamos, nas suas equipes, na sua governança, e também na forma de financiar. Financia organizações brancas, organizações maiores, organizações mais estruturadas.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

A gente tem uma filantropia branca, central, Rio-São Paulo, uma ou outra organização do Nordeste ou da Amazônia. [...] Na Amazônia, são sempre quatro ou cinco organizações que captam quase todos os recursos que vão para lá.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

23. Instituto Familiar Empresarial

Nos últimos anos, aponta-se que a diversidade passou a ser buscada também na estrutura das instituições, e novos perfis passaram a integrar o campo.

Outro ponto também que eu vejo é que você chega nas áreas, nas organizações, nas fundações, nos institutos... E tem a questão da diversidade também dentro, você começa a ver pessoas negras trabalhando, hoje eu tive reunião com duas pessoas negras, e a gerente também era como eu, eu não sou branco, e os dois jovens eram negros. Essa coisa da idade também, você vê pessoas mais velhas sendo contratadas, pessoas mais novas. Então, tem alguma coisa boa assim também acontecendo nesse aspecto.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

No entanto, embora os interlocutores identifiquem avanços no debate sobre o tema, especialmente em espaços como o GIFE e o FIFE (Fórum Interamericano de Filantropia Estratégica), a pauta racial ainda segue como um dos grandes desafios do ISP no Brasil²⁴. Os atores do campo apontam que ainda há necessidade de um maior letramento racial e de gênero para garantir a inserção do viés de raça em projetos, bem como promover estratégias institucionais de contratação e valorização de profissionais mulheres e negros.

Difícilmente vem direto na prática uma grande preocupação com esse tema. Não acho que seja uma agenda junto aos investidores sociais, mas a gente precisa incluir, porque o nosso know-how, o nosso expertise é em regiões de vulnerabilidade, e essa é a realidade dessas regiões. Mas sinceramente não vejo, nas interações, principalmente das grandes empresas, não penso como pauta e como definidor da proposta, do interesse deles. Geralmente, ou a empresa está focada na questão racial, ou ela está focada no ambiental, isso não está junto.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

24. Conheça a Nota Técnica sobre DEI no ISP produzida pelo GIFE em Araújo, Araújo (2023).

Precisa de letramento, porque mesmo dentro de uma organização ativista de direitos humanos é uma loucura o que se vê ali na prática porque está enraizado, porque está estruturado.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

É nesse cuidado quase que metodológico dos projetos mesmo, porque são as pequenas escorregadas que a gente vai dar, que na verdade são gigantes, e que a gente não poderia dar, porque se a gente está trabalhando com inclusão produtiva, não dá para excluir a mãe solo, então acho que é um cuidado mesmo extra, que tem a ver com o letramento, com sensibilização.

GRUPO FOCAL EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Observa-se, internamente, uma tensão sobre as pautas de equidade racial e de gênero, especialmente quando relacionadas a espaços de poder, como a composição de conselhos deliberativos. Como apontam os interlocutores, a promoção de políticas de equidade implica “abrir mão dos processos tradicionais”²⁵: fixar parâmetros distintos para formação de lideranças, adaptar processos seletivos e elaborar programas de fortalecimento de colaboradores negros, por exemplo. Para organizações Familiares, essas mudanças exigem um comprometimento ainda maior, já que por vezes implicam abdicar dos conselhos formados unicamente por membros da família e construir novas formas de participação e deliberação.

Acho que em conselhos ainda é muito difícil, né? Porque são muitos atributos [como formações ou experiência no setor] que as pessoas precisam ter para alcançarem espaços nos conselhos. Então, mesmo quando, supostamente, tem algum ponto de diversidade, não tem tanto. Porque precisa cumprir todos aqueles atributos. [...] Então você busca as pessoas que têm traços de diversidade, mas que se aproximem mais com o padrão normatizado. E aí ele vira um “token”. Então você vai falar... “Nossa, não, eu já tenho fulano, ciclano...” Mas aquela pessoa fez de tudo para se aproximar daqueles atributos, sabe? Porque era aquilo que ia lhe proporcionar estar nesses lugares.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

25. Grupo Focal Familiares

Não vai ter uma resposta única para todo mundo. Se é conselho paritário, não sei, para algumas organizações isso pode fazer sentido, outras não. Mas tem maneiras de você envolver essa dimensão, ter pessoas negras na sua estrutura de governança, de construção de estratégia, de escuta, de definição, cada organização encontra a sua. Depende do quanto isso é importante para a sua estratégia institucional. Simples não é, mas eu acho que a dificuldade é mais de implementação prática, porque todo mundo já sabe a cartilha.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

Ao mesmo tempo, os interlocutores identificam benefícios na integração de novos grupos sociais às organizações, não apenas no aumento da diversidade interna, mas também no relacionamento com atores externos, como movimentos sociais (especialmente movimentos relacionados às pautas de gênero e raça).

Quando a gente começou a ter lideranças negras na organização, foi quando a gente começou a de fato ter mais diálogo com os movimentos sociais.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

De modo geral, a diversidade é considerada ainda uma das grandes dificuldades do setor, mas uma mudança imprescindível para o futuro do ISP. Esse ponto foi abordado na Nota Técnica GIFE “Diversidade, equidade e inclusão em organizações do investimento social privado” (Araújo; Araújo, 2023), em que a falta de dados de DEI, as dificuldades de atração e permanência de talentos e a ausência de lideranças diversas foram identificadas como as principais barreiras na consolidação de um cenário verdadeiramente diverso no investimento social privado do Brasil. Conforme ressaltam os interlocutores, as formas de efetivar maior equidade de raça e gênero devem ser delineadas por cada organização de acordo com suas possibilidades, desde que mantendo o tema como um compromisso institucional que norteie os próximos passos. Este tema é foco do próximo capítulo.

Figura 4 - Desafios e recomendações para o futuro do ISP

Desafios	Recomendações
Confiança	Comunicação das ações e do impacto prático do setor: fortalecer a narrativa sobre o ISP
	Atenção a aspectos de <i>greenwashing</i> e <i>pinkwashing</i>
	Compromisso com o uso de dados científicos
	Representatividade de diferentes segmentos da sociedade
	Profissionalização: aprimoramento de técnicas de gestão e administração, especialmente das organizações da ponta.
Transparência	Divulgação orçamentária
	Divulgação de práticas e processos internos
Atuação colaborativa	Formação de redes de diferentes perfis e temáticas
	Construção de uma agenda compartilhada do terceiro setor
Combate às desigualdades internas	Maior letramento racial e de gênero
	Investimento em projetos com temática racial
	Adoção de estratégias institucionais de contratação e valorização de profissionais mulheres e de pessoas negras
	Promoção de novas práticas internas de participação e deliberação

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

GOVERNANÇA E DIVERSIDADE NO ISP

3

- ▶ **Ilustrar de que forma as organizações conduzem a questão da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) no cotidiano de suas práticas internas;**
- ▶ **Mapear as ações de DEI que são realizadas nas organizações tanto no nível dos conselhos quanto das equipes;**
- ▶ **Refletir sobre os principais desafios, contradições e os possíveis caminhos, apontados pelos associados GIFE, para a construção de uma cultura organizacional pautada no respeito à diversidade.**

3.1

Conselhos deliberativos: espaços pouco diversos

Segundo dados do Censo GIFE 2022-2023, entre os Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos Empresariais, Familiares e Independentes, 89% das organizações respondentes informaram contar com conselho deliberativo constituído. No entanto, apesar da relevância do órgão, sua composição historicamente é percebida como pouco diversa, predominando um perfil branco e masculino nestas instâncias.

Os conselhos deliberativos mapeados pelo Censo GIFE 2022-2023

68%

das organizações têm maior participação de homens nos conselhos deliberativos

66%

dos conselheiros são homens

92%

dos conselheiros são brancos

26%

dos conselhos contam com pessoas negras

Na percepção dos investidores sociais, a desigualdade nos espaços de poder e de decisão no universo do ISP é reconhecida como constitutiva do campo e uma realidade presente na estruturação dos institutos e das fundações, tendo em vista a falta de representatividade de mulheres, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e pessoas negras nos conselhos. No que diz respeito à diversidade racial e à presença de mulheres trans, homens trans, pessoas não binárias, homens gays, mulheres lésbicas e pessoas com deficiência na governança das organizações, a conjuntura é identificada como ainda mais distante do ideal e do esperado de um setor que tem como objetivo a transformação social.

Ainda estamos um pouquinho atrás. O nosso conselho hoje é composto por sete pessoas, sendo duas mulheres. É isso, temos que melhorar. Nenhuma pessoa negra, nenhuma pessoa LGBTQ, nenhuma pessoa com algum grau mais acentuado de alguma deficiência que possa agregar para essa diversidade. É, eu acho que, sobretudo em Fundações e Institutos, tem bastante o que melhorar isso.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Tal desigualdade na composição dos conselhos perpassa a realidade dos diferentes perfis que integram o ecossistema (Familiars, Independentes e Empresariais) - a maioria das organizações do campo afirma não possuir um conselho equitativo. Por este motivo, a ausência de diversidade nas organizações é entendida pelos entrevistados como um reflexo das relações desiguais de opressão que estruturam a sociedade brasileira²⁶.

26. GIFE, 2023.

Tem uma questão da sociedade que se reflete no âmbito corporativo, que vai ser difícil a gente, da noite para o dia, eliminar isso.

GRUPO FOCAL EMPRESAS E EMPRESARIAIS

Além das estruturas sociais, os associados afirmam existir outros obstáculos para a incorporação de pessoas mais diversas nos conselhos, assentados nos processos tradicionais de formação desses espaços:

Figura 5 - Percepção dos atores sobre os obstáculos à incorporação de diversidade nos conselhos, segundo o perfil

Perfil	Obstáculos à incorporação de diversidade nos conselhos	
Consenso entre os perfis	Racismo e sexismo como estruturas sociais	Os reflexos das relações desiguais de opressão que estruturam a sociedade brasileira incidem sobre o âmbito corporativo, colocando barreiras difíceis de serem quebradas
	Comodidade e falta de autocrítica	A comodidade e a falta de autocrítica, dificultam a compreensão do racismo e sexismo como um problema a ser enfrentado por todos - enquanto indivíduos e organização
Empresariais e familiares	Conselhos compostos majoritariamente por familiares e/ou pessoas escolhidas pela proximidade	Exemplo dos institutos familiares - ou como no caso de composição por representantes das empresas mantenedoras

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Em relação aos desafios destacados pelos interlocutores, dados do Censo GIFE 2022-2023 reforçam que a maioria dos Empresariais aponta a participação de pessoas vinculadas às empresas mantenedoras em seus conselhos deliberativos; além disso, o mesmo Censo demonstra que entre as Familiares respondentes, 64% apontam a participação de membros da família mantenedora no conselho deliberativo.²⁷

[...] o conselho é a família, a gente nesse momento não vai abrir, não tem essa organização institucional para falar, vamos fazer um conselho, não é o caso, a família é toda branca, é isso aí, sabe, não tenho equipe, não, é isso aí, não tem como mudar, né?

GRUPO FOCAL FAMILIARES

27. Percentuais calculados com base no total de 122 organizações respondentes (GIFE, 2023).

[...] naturalmente tiveram que vir para o Conselho da Fundação alguns representantes das empresas. [...] Já que eu tinha que ter obrigatoriamente representantes da empresa, infelizmente, boa parte dos executivos das empresas são homens, tá?

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Essas estruturas pré-estabelecidas tornam a busca por diversidade e equidade difícil e delicada na visão dos atores do campo. No entanto, alguns entrevistados percebem uma certa acomodação nesta leitura e registram que mesmo em organizações constrangidas pelos compromissos familiares e empresariais, poderiam ser pensadas alternativas como a formação de conselhos consultivos externos, estes com maior diversidade.

Diversidade de gênero nos conselhos

Com relação a gênero, o que mais chama a atenção dos entrevistados é o cenário do desequilíbrio de poder entre homens e mulheres no setor, percebido como consolidado ao longo dos anos e ainda característico do campo do ISP. Os entrevistados reconhecem a falta de representatividade de gênero nos espaços de alta governança e a predominância de conselhos majoritariamente brancos e masculinos.

Apesar disso, a compreensão dessa desigualdade e os passos para a sua modificação têm crescido dentro das organizações, levando a avaliações positivas sobre os avanços que estão ocorrendo a respeito dessa pauta. Juntamente a essa sensação de progresso, percebe-se que para grande parte dos entrevistados as lideranças femininas dispõem de um olhar e de uma sensibilidade singular que potencializa os processos cotidianos de trabalho.

Desse modo, os interlocutores observam a maior inclusão de mulheres em cargos de gestão, direção e de equipe como algo positivo, configurando uma mundaça importante para o combate da discriminação de gênero no campo. No entanto, tais avanços mostram-se limitados, como aponta um dos relatos dos grupos focais que expõe a existência de um paradoxo, especialmente pela falta de equidade entre homens e mulheres nos espaços de tomada de decisão:

E é assim, né, gente, terceiro setor, as mulheres predominam, e agora é muito interessante quando a gente vai olhar para o Conselho, porque como a gente faz análise dos estatutos aí muda o cenário, né? Só homem.

GRUPO FOCAL EMPRESAS E EMPRESARIAIS

Figura 6 - Percepção dos atores sobre a equidade de gênero nos conselhos



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Dualidade ocidental e filantropia feminista

O paradoxo apontado pelos entrevistados pode ser olhado a partir dos estudos da filantropia feminista, em que evidencia-se que o trabalho vinculado ao cuidado, predominantemente desempenhado pelas mulheres, é deslocado ao âmbito da irracionalidade. Nessa perspectiva, a imposição da ótica dualista ocidental, ao inferiorizar as feminilidades, nomeia o homem branco como o único detentor da racionalidade. Tal lógica discriminatória estende-se ao âmbito corporativo, edificando imaginários sociais que compreendem as mulheres como incapazes de tomar decisões baseadas na racionalidade. Essas discriminações construídas socialmente devem ser rompidas “tanto dentro, quanto fora dos limites da filantropia corporativa e das OSCs”.²⁸

28. Hopstein; Davidson, 2019.

Por fim, no que concerne à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nos conselhos, os entrevistados evidenciam a falta de pessoas trans e não binárias como integrantes desse espaço, reforçando a pouca atenção dada a essa demanda de integração. Tal percepção reforça dados do Censo GIFE 2022-2023, o qual expõe que em 2022 apenas 1 organização das 105 respondentes afirmou ter a participação de pessoas não-binárias em seu conselho, totalizando 5 pessoas não-binárias - todas pertencentes à mesma organização.²⁹

Diversidade de raça nos conselhos

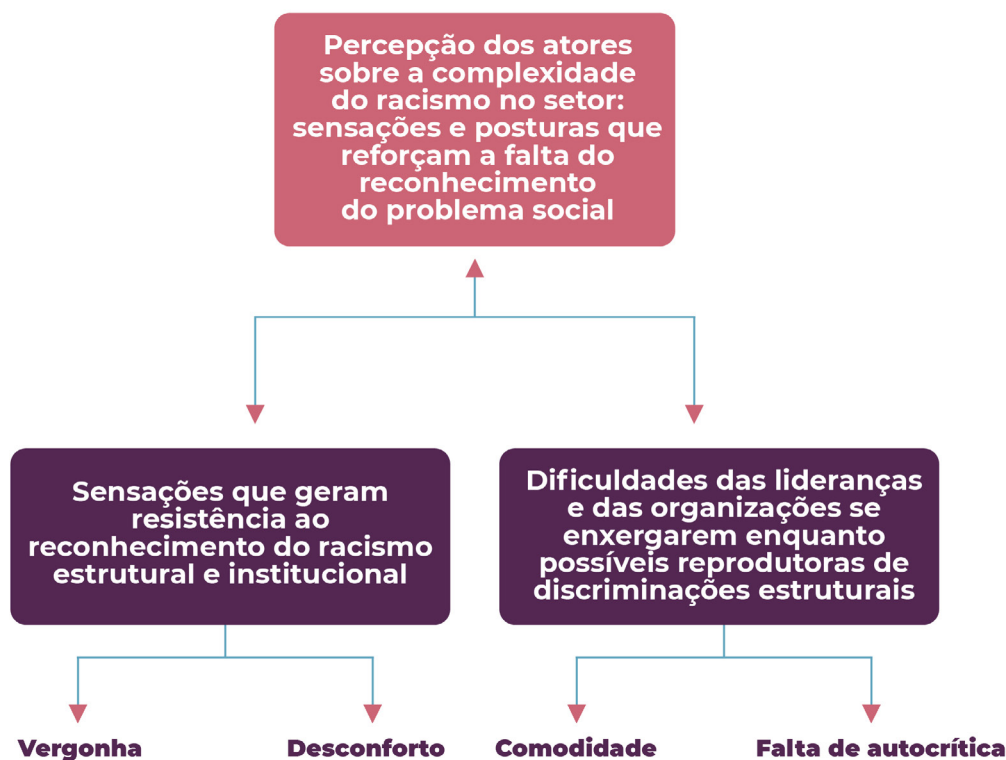
A questão da diversidade racial se apresenta como a mais complexa para os interlocutores, a começar pela própria discussão sobre racismo no interior das organizações, a qual demanda reflexões e questionamentos sobre crenças e valores que muitas vezes são legitimados no contexto do ISP.

[...] da porta pra dentro, a gente tem sofrido bastante para ser capaz de efetivamente produzir transformação. Transformação verdadeira. Então a gente vem lutando muito com isso. Eu, no começo, já sabia que isso não seria simples, que na verdade seria bem difícil, é muito mais fácil você falar dos outros do que falar de si mesmo, quando você trabalha com esse tipo de agenda, você jamais imagina que você é racista, por exemplo. A sua tendência é achar que está resolvido na sua vida. Mas se você é levado a examinar mais de perto essas questões e começa a ser exposto a situações do seu cotidiano, da sua empresa, das pessoas que convivem com você, sentimentos que estão presentes ali, você pode começar a ter dificuldade com a agenda.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

29. GIFE, 2023.

Figura 7 - Percepção dos atores sobre o racismo no ISP



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

A efetiva inclusão de pessoas negras nos conselhos é compreendida como aquém do esperado, além de ser caracterizada como uma pauta desafiadora e urgente. Assim, mesmo que sejam sinalizadas, por algumas poucas organizações, estratégias para a promoção da equidade racial nos conselhos - as quais são incorporadas no momento das renovações, perante a indicação de pessoas negras legitimadas e reconhecidas no campo - os movimentos de mudança da estrutura interna sobre essa questão avançam lentamente dentro das organizações.

Dentro da Fundação...deixa eu pensar nos conselheiros, nós não temos nenhuma pessoa negra atualmente. Mas como eu falei, a gente está começando a olhar com mais cuidado para essas questões agora, mas atualmente não temos.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

Em nível de conselho, é algo mais peculiar, porque aí tem que ser uma discussão diferente, mas que tem sido feita, que eu acho interessante no tempo mais recente. A gente fez um primeiro ciclo de renovação e a gente incluiu uma acadêmica negra.

INSTITUTO FAMILIAR

Outro ponto destacado pelos entrevistados em relação à inclusão de pessoas negras nos conselhos consiste na atenção dada aos aspectos da interseccionalidade, ou seja, do atrelamento entre o marcador racial com demais marcadores como gênero, etnia, classe social, deficiência e regionalidade, apontando que as pessoas indicadas possam contribuir com diferentes temáticas da diversidade. A maioria das organizações do setor que discorrem sobre a inclusão racial descrevem o esforço de nomear mulheres negras, indígenas, e periféricas, por exemplo.

[...] E eu falei pra ele, eu queria uma mulher preta aqui, sabe? Tem que ter pegado uma pessoa da periferia para fazer parte do conselho.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

[...] temos uma mulher indígena e uma mulher ribeirinha. E agora, deixa eu fazer essa conta, eu acho que quase a maioria é amazônica. A gente está tirando os sudestinos do conselho e botando mais os amazônicas no conselho.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

Figura 8 - Percepção dos investidores sociais sobre o uso da perspectiva interseccional na nomeação de pessoas negras nos conselhos



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Glossário

Interseccionalidade

A interseccionalidade consiste em uma ferramenta analítica articulada por mulheres negras na luta contra as múltiplas estruturas de opressão, como o racismo, sexismo, classismo, a LGBTfobia, etc. A ferramenta emana com o intuito de evidenciar o cruzamento dos diferentes marcadores sociais como construtores de opressões estruturais diversas e interligadas, pensando sobretudo nas vivências racializadas e, ao mesmo tempo, generificadas que atravessam o cotidiano de mulheres negras. O termo propriamente dito foi cunhado pela norte-americana Kimberlé Crenshaw no ano de 1989.

Contudo, na percepção dos entrevistados, deve existir uma preocupação das organizações para que as pessoas negras, quando inseridas nos espaços de poder, sejam ouvidas nos momentos de tomada de decisão, evitando a proliferação de iniciativas que tenham apenas a finalidade política de “cumprir cota” de diversidade. Ao discorrer sobre o poder de decisão de pessoas negras e indígenas nos conselhos, o Censo GIFE 2022-2023 evidencia o baixo volume de recursos sobre os quais esse grupo têm poder decisório: o volume de recursos sobre os quais pessoas negras e/ou indígenas têm poder decisório equivale a apenas 17% do total movimentado por Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos com conselho deliberativo.³⁰ Nesse contexto, a aderência de pessoas negras apenas para que elas possam sair na “fotografia” surge como um desafio elencado pelos interlocutores.

Vários conselhos incluíram pessoas negras para cumprir cota. As pessoas não respeitam as conselheiras negras, tá? Eu fui forte demais aqui. Várias dessas conselheiras não são respeitadas, elas estão lá para cumprir cota, sabe? [...] O cara que está sentado no conselho para cumprir cota, ele não existe. Existe para fotografia, tá? Na reunião o cara nem tem espaço de fala.



FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Junto a esse debate, na percepção dos investidores entrevistados, os diversos atributos e requisitos exigidos para a posição de conselheiro desconsideram as desigualdades entre brancos e negros e as diferenças de privilégios sociais, contexto que dificulta o acesso das pessoas negras a esse espaço. Apesar de não listarem tais requisitos, os entrevistados observam esse fenômeno como “uma fragilidade estrutural (que atinge a realidade) de pessoas negras, que não estudaram nos colégios que a elite estudou, que não têm essas mesmas redes”³¹.

Em razão disso, os entrevistados sugerem como alternativa a implementação de iniciativas que promovam a qualificação de pessoas negras, sobretudo, para evitar que elas sejam excluídas na prática do trabalho ou deixem de ser nomeadas para a posição. Essa etapa é percebida como essencial para que ocorram mudanças em prol da equidade racial: a mudança precisa ser articulada por dentro dos extratos de poder e nada melhor do que a presença de pessoas diversas dentro dos conselhos para impulsionar essas transformações.

Nada melhor do que ter uma pessoa no conselho, que é o extrato mais poderoso, vamos chamar assim, da fundação, para que ela comece a granular essas questões e até talvez ter uma política específica de diversidade racial. Porque de fato essa questão racial está bem marginal.



FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

30. GIFE, 2023.

31. Grupo Focal Familiares

Os desafios da equidade racial nos conselhos, bem como da equidade de gênero, perpassam a realidade dos diferentes perfis de organizações que compõem o campo. Não é possível afirmar maior ou menor avanço da pauta entre Familiares, Empresariais e Independentes, mesmo que o Censo GIFE 2022-2023 aponte que os Independentes destacam-se com conselhos compostos por 13% de pessoas negras (pretas e pardas), enquanto os Empresariais contam com apenas 4%.³²

Figura 9 - Percepção dos investidores sociais sobre a diversidade nos conselhos - Relação entre os perfis do ISP

Diversidade nos conselhos	Empresariais	Familiares	Independentes	Semelhanças entre os perfis
Raça e gênero nas organizações	<p>Parte destaca-se por movimentos de inclusão de mulheres e pessoas negras nos conselhos.</p> <p>Tanto a discussão quanto a efetiva inclusão é uma demanda desafiadora, que está sendo tensionada nas organizações.</p>	<p>Percebem a pauta racial e de gênero como desafiadora, principalmente pelos conselhos serem formados por familiares, estes majoritariamente brancos.</p> <p>Reconhecem a necessidade de transformação, apesar do contexto atual em que predomina a desigualdade nos conselhos.</p>	<p>Parte destaca-se por movimentos de inclusão de mulheres, pessoas negras e indígenas, apesar de reconhecerem a pauta racial como menos avançada.</p> <p>Outra parte reconhece a desigualdade atual, planejando transformações para o futuro.</p>	<p>Todos os perfis apontam recorrer a estratégias não formalizadas para a inclusão racial e de gênero nos conselhos.</p> <p>Em um cenário de desigualdade, os perfis relatam que aos poucos pessoas diversas estão sendo nomeadas para compor estes espaços.</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Ações que buscam a diversidade: as renovações nos conselhos

Diante do reconhecimento de que as desigualdades sociais geram desequilíbrios no perfil dos conselhos, a pauta por conselhos mais diversos é percebida como uma demanda atual que tem incentivado ações para a reestruturação da alta governança das organizações. Esses movimentos para transformações no âmbito dos conselhos, contudo, estão atrelados ao acionamento de diferentes estratégias, não formalizadas, capazes de impulsionar os tensionamentos necessários para as mudanças. Essa falta de sistematização também evidencia-se a partir de dados do Censo GIFE 2020-2023, o qual reforça que 81% de Institutos e Fundações afirmam não estruturar políticas de promoção e ampliação da diversidade nos conselhos deliberativos³³.

32. GIFE, 2023.

33. GIFE, 2023.

O papel de diferentes lideranças em gerar tais tensionamentos sobre as questões de diversidade são determinantes para a transformação do perfil dos conselhos, para o fortalecimento da pauta e geração de mudanças internas, que apesar de reconhecidas como pontuais e atrasadas no setor como um todo, representam para os interlocutores passos importantes no âmbito do trabalho e do desenvolvimento da estrutura de suas organizações.

O ambiente é um pouquinho mais tenso do que era. Mas é bom que ele seja tenso, porque o pouquinho mais tenso nessa discussão significa que a discussão está acontecendo de forma mais verdadeira. Ela [discussão] está tensionando os pontos que precisa tensionar, por isso que fica mais tenso.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

As táticas que buscam ampliar a diversidade são postas em jogo no momento que surgem certas “janelas de oportunidade” que representam o cenário ideal para novas sugestões de nomes para compor os conselhos, entre as quais os atores destacam:

- ▶ Atenção aos períodos de renovação dos conselhos;
- ▶ Apontamentos e reflexões sobre diversidade que surgem após os estudos para a renovação da governança;
- ▶ Influência de pesquisas externas sobre diversidade, como o Censo GIFE, que fortalecem o tema;
- ▶ Elaboração de narrativas sustentadas nas qualificações, na experiência e no renome das novas pessoas a serem indicadas, a fim de facilitar a aprovação;
- ▶ Elaboração de narrativas sustentadas no alinhamento entre o perfil da pessoa e o foco de atuação da organização.

“A gente foi capaz de jogar nomes que teriam muita facilidade de serem aprovados ao lado de nomes que se justificavam muito estar, porque traria um complemento adequado para os seus pares. [...] A gente precisa de gente que fale para a gente onde a gente está errando e onde a gente precisa ir. [...] Então, a gente precisa ter bons interlocutores, alguém que saiba muito e alguém que esteja vendo esse mundo de uma maneira diferente.”

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

“Então, a gente precisou, internamente na Fundação, parar um pouquinho e planejar que narrativa a gente iria utilizar para poder aproveitar a oportunidade. E aí, a gente conseguiu estruturar e colocar bastante diversidade no Conselho. Diversidade regional, diversidade etária, diversidade étnica e diversidade de gênero. Então, por exemplo, qual foi a narrativa? Poxa, a gente precisa ter um Conselho que conheça bem a nossa missão e as áreas que a gente atua, para poder contribuir melhor com a nossa atuação.”

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

3.2

Políticas de diversidade, equidade e inclusão nas organizações do ISP

Em contraposição às iniciativas de promoção e ampliação da diversidade no nível dos conselhos que resumem-se a certas estratégias pontuais, no âmbito das equipes as práticas de inclusão são desenvolvidas de forma mais frequente nas organizações do ISP. Dentro do ecossistema, apresenta-se um equilíbrio entre o perfil das organizações e a promoção de práticas de diversidade, em que as iniciativas se dividem entre mais estruturadas e menos estruturadas. No entanto, observa-se que a maioria das organizações do campo adota práticas assistemáticas e não estruturadas no desenvolvimento de demandas sobre DEI, contexto já exposto pelo Censo GIFE 2022-2023, o qual pontua que 55% das organizações no ISP afirmam não ter políticas para promover e ampliar a diversidade em suas equipes³⁴.

34. (GIFE, 2023).

Figura 10 - Percepção dos investidores sociais sobre a diversidade nas equipes - relação entre os perfis do ISP

Diversidade nas equipes	Familiares	Independentes	Empresas/ Empresariais	Semelhanças entre os perfis
Promoção da diversidade nas organizações do ISP	<p>Ponderam sobre a falta de políticas formalizadas, porém acreditam que a diversidade, por ser uma demanda atual dentro das organizações, é desenvolvida diariamente nos processos de contratação e na relação com os colaboradores.</p> <p>Pontuam que a pauta deve receber mais atenção no futuro, por meio de processos de renovação.</p>	<p>Por um lado, há um debate consistente a respeito da diversidade, que permeia as atividades e que orienta políticas mais estruturadas.</p> <p>Por outro lado, há organizações sem políticas mais estruturadas, entre estas, há casos em que existe a percepção de um progresso "natural", com resultados no futuro, dentro de suas organizações.</p>	<p>Apresentam um corpo mais estruturado de iniciativas para as práticas de DEI.</p> <p>Há, também, organizações em processo de renovação de suas políticas de diversidade, almejando resultados futuros.</p>	<p>Todos os perfis reconhecem as desigualdades no âmbito das equipes.</p> <p>Consenso de que as mulheres tendem a ser maioria nas equipes, não necessariamente nos cargos mais altos.</p> <p>Mesmo com as práticas para inclusão racial, de pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIA+, o tema se coloca como desafiador, com resultados nem sempre satisfatórios em termos de equidade.</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Apesar das especificidades dos perfis, de forma geral, entende-se a urgência de transformações no campo do ISP, visando, sobretudo, mudanças na cultura das diferentes organizações.

Então, a gente tem grupo de afinidade de gênero, a gente tem LGBT, a gente tem raça e etnia, a gente tem para pessoas com deficiência e a gente também tem para pessoas de mais de 50 anos com a questão do etarismo. [...] A gente tem uma governança para diversidade e inclusão dentro da companhia. [...] A gente está falando de recrutamento e seleção. A gente está falando de programas de incentivo e capacitação de mulheres, ou programas de desenvolvimento profissional para mulheres pretas.



EMPRESA

“Eu acho que nas equipes, nos últimos anos, eu estou vendo um cuidado com isso. Tanto com a questão de gênero, com a questão de raça, com a questão da pessoa com deficiência, também com a questão da idade.”

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

Na fala dos interlocutores, fica explicitado o processo de aprendizado pelo qual as organizações estão passando, buscando compreender e ressignificar a diversidade. Nesse sentido, mesmo que a pauta da inclusão das pessoas com deficiência apareça de forma menos recorrente nas falas dos interlocutores - explicitando sua quase invisibilidade - são emblemáticos alguns dos exemplos trazidos com relação a pessoas com deficiência na organização.

“Uma dessas pessoas do meu time, que eu estava vendo que dependendo de como eu demandasse dela alguma tarefa, essa pessoa meio que travava. [...] E aí pedindo ajuda interna que a gente tem uma psicóloga interna aqui... e temos uma rede de psicólogos que estão com a gente de maneira voluntária, eles fizeram testes, viram que essa pessoa tinha um espectro mediano do autismo. [...] E aí a partir disso a gente falou assim: o Comitê de Diversidades tem que estudar sobre esse assunto e atualizar a política, dar ferramentas para os gestores.”

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

“Então, o pequeno grupo que nós temos de pessoas com deficiência é um grupo que neste momento está passando por um resgate institucional, porque nós percebemos que na dinâmica dos acontecimentos eles foram sendo silenciados.”

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

O cenário da busca pela equidade nas organizações do ISP expõe o anseio de que diferentes marcadores sociais e identidades sejam contemplados pelas políticas de diversidade. Nesse caminho, mesmo expondo que as organizações do setor estão longe de ser o que precisam ser, os interlocutores destacam que o tema está avançando em comparação a contextos anteriores, sobretudo no âmbito das equipes.

Lá na Fundação, por exemplo, hoje é legal você olhar [a diversidade], a gente tem funcionários trans, sabe? Se você olhar, a população interna é muito diferente do que era 5 anos atrás, do que era 10 anos atrás. A Fundação era de pessoas mais ricas, que estavam envolvidas com filantropia. Hoje não, hoje a Fundação é constituída de pessoas que são muito parecidas com as pessoas que a gente está procurando dialogar e atender. Isso é muito importante. Mas a gente ainda não conseguiu, digamos assim, estabelecer estruturas hierárquicas equilibradas do ponto de vista da diversidade. A gente vem diversificando, vem acontecendo essas evoluções de carreira, mas é o meu sentimento que a gente ainda está longe de ser o que a gente precisa ser.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

[...] eu acho que a gente está no meio do processo, né? Então com todos os desserviços, eu acho que daqui a dez anos a gente vai celebrar. Eu espero. Com dores, com capacitações necessárias [...]. Eu acho que pra todo mundo entender e aprender com a diversidade é muito legal, mas eu vejo isso muito mais hoje nas equipes.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

Diversidade de gênero nas equipes

A diversidade de gênero inclui tanto políticas e iniciativas para a promoção de pessoas LGBTQIAPN+ quanto de mulheres cisheteronormativas. Nesse quesito, a inclusão de pessoas trans e pertencentes a múltiplas sexualidades surge como um dos desafios do campo, e, apesar de ser compreendida como uma demanda em ascensão, sobretudo pela presença de pessoas mais novas dentro do setor, os interlocutores percebem que as iniciativas internas em prol da equidade de pessoas LGBTQIAPN+ permanecem aquém do esperado:

Sobre diversidade de orientação, sexual e gênero, a gente tem, como eu mencionei, algumas vagas afirmativas para isso, mas estamos muito aquêm, salvo engano a gente tem 80 e poucos por cento heteronormativos [na Fundação] e a gente está aumentando ano a ano a faixa de homossexuais, e agora um pouco de não-binários.

GRUPO FOCAL INDEPENDENTES

Já no que tange às mulheres cis, os interlocutores identificam suas organizações como historicamente femininas, principalmente pela presença delas em cargos de direção, gestão, e no âmbito das equipes.

Na Fundação isso é muito forte, a gente tem, abaixo do superintendente, uma mulher, abaixo dessa mulher é uma mulher que sou eu, nas áreas de comunicação, a líder é uma mulher, então isso dentro da Fundação está muito equilibrado e está muito fortalecido. E a gente tem um número, uma evolução de número, se a gente comparar os últimos anos com o ano agora, a gente evoluiu bastante no número de mulheres.

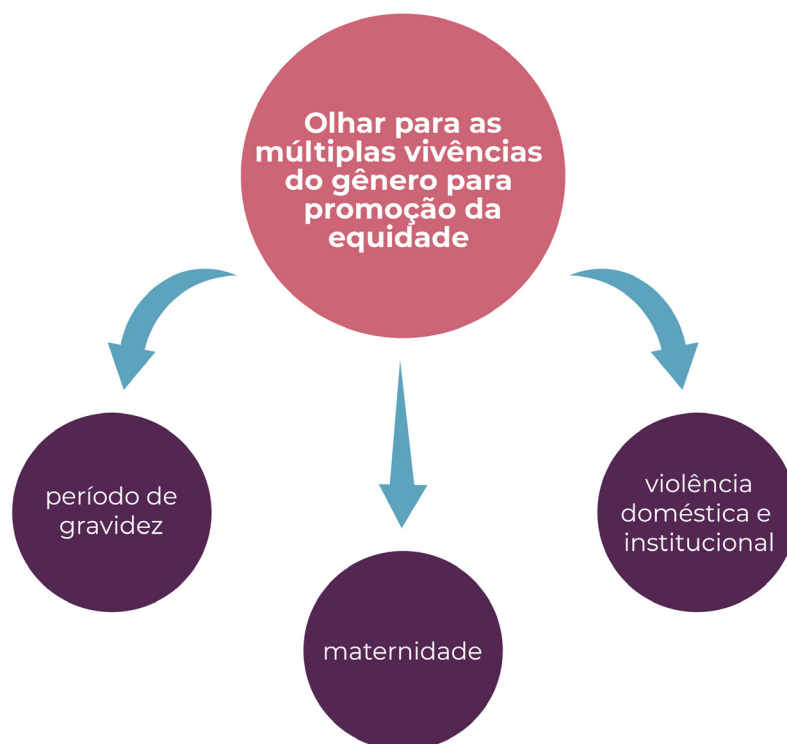
FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

No entanto, observa-se a demanda para que o debate sobre ser mulher e atuar em um setor comandado majoritariamente por homens seja aprofundado e que demais questões sejam abordadas, tendo em vista a existência de vivências que muitas vezes não são facilmente visualizadas, mas que precisam ser discutidas na busca por equidade entre homens e mulheres no setor - debate já desenvolvido nos estudos da filantropia feminista, discussão abordada no subcapítulo sobre diversidade de gênero nos conselhos.

[...] um grande gargalo que a gente não tem olhado, são as mães solo, as meninas mães solo. Quem é? Quem está contratando? E eu contrato. E é desafiador. Porque a criança fica doente, o pai não pagou a pensão, é super desafiador. O quanto é, eu não sei, a gente não tem falado muito sobre isso. E aí, uma vez uma pessoa me contou que era difícil a gente contratar com esse perfil. Eu falei: “mas se a gente não contrata, quem vai contratar? Quando ela vai virar o jogo?”

GRUPO FOCAL EMPRESAS E EMPRESARIAIS

Figura 11 - Percepção dos investidores sociais sobre os atrelamentos das demandas sociais na busca por equidade de gênero nas organizações do ISP



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Diversidade de raça nas equipes

No que tange às práticas de promoção da equidade racial nas equipes, os interlocutores reforçam que elas também estão abaixo do ideal e que o perfil dos colaboradores das organizações reflete a desigualdade entre pessoas negras e brancas. A partir das falas dos interlocutores, percebe-se que, diferentemente da presença de mulheres, a representatividade negra é menor, mostrando-se como uma pauta presente, mas com ações efetivas ainda tímidas.

[...] a questão da raça acho que agora a gente está precisando trabalhar mais, então, a gente vai, provavelmente, nas próximas renovações fazer alguma coisa.

INSTITUTO FAMILIAR

Também não temos nenhuma norma específica para isso [questão racial], nenhum setor que cuide disso, a gente tenta estar em lugares que falam sobre isso para que a gente possa ver como a gente pode trazer. Por exemplo, o GIFE ano passado, eles falaram muito sobre essa questão racial, tudo, e é muito legal, a gente traz, nossa diretora participou, mas internamente a gente ainda não tem nenhuma prática voltada para isso.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

Ao ser caracterizada como “ainda muito sensível”³⁵ no setor, a pauta racial tende a ser colocada majoritariamente para projetos futuros, como algo a ser observado com cuidado nos próximos momentos de renovação das equipes. Tendo em vista tais fragilidades, esses atrasos e desafios persistentes, por vezes, geram sensações de incômodo, já que as movimentações no combate às desigualdades parecem ocorrer de forma lenta dentro do campo.

Assim, a busca por equidade racial demonstra-se desafiadora por ser lida como um problema “enraizado”³⁶ na estrutura da sociedade brasileira. O racismo interfere na vida de pessoas negras construindo barreiras não apenas materiais, como o acesso a recursos financeiros e a educação de qualidade, mas também emocionais. Por esse motivo, para os entrevistados, promover a equidade racial abrange considerar as diferentes faces do racismo, inclusive aquelas que afetam as subjetividades e o comportamento das pessoas que os vivenciam cotidianamente. Os entrevistados percebem que há falta de conscientização sobre os diversos aspectos do racismo, o que acaba gerando ambientes pouco acolhedores, que silenciam as especificidades da vivência racial e até mesmo propiciam violências institucionais.

Ações voltadas à diversidade, equidade e inclusão dentro das organizações

Mesmo que as práticas de promoção à diversidade nas equipes encontrem-se mais desenvolvidas do que no nível dos conselhos, a maioria dos entrevistados afirma não possuir políticas de equidade estruturadas, prevalecendo discursos que ou reconhecem a necessidade de renovações das políticas internas, ou acreditam que a diversidade tende a desenvolver-se de forma natural nas práticas cotidianas de trabalho, dispensando a oficialização de políticas sobre a temática.

No entanto, dentro desse contexto, as iniciativas para a ampliação da diversidade nas equipes estão sendo articuladas e desenvolvidas por parte de alguns investidores privados. As práticas citadas variam bastante, indo desde a realização de pesquisas sobre a diversidade das equipes, até a construção de projetos mais robustos, que incluem planos, programas e projetos, a partir de metas de curto, médio e longo prazo, com ou sem o apoio de consultorias externas.

35. Organização Independente

36. Grupo Focal Familiares

Figura 12 - Ciclo das ações de DEI nas equipes



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE DEI NAS ORGANIZAÇÕES DO ISP

1

Censo de diversidade

Consiste em uma pesquisa autodeclaratória que informa o perfil das equipes e pode gerar indicadores referentes à diversidade, equidade e inclusão. Geralmente se configura como um primeiro passo de diagnóstico da organização, podendo ser demandada consultoria externa.

2

Comitês, coletivos e grupos de diversidade

São compostos por lideranças que representam diferentes diversidades. Eles atuam no planejamento das ações de promoção, no acolhimento diário das demandas, além de auxiliarem na construção das políticas e de códigos de ética que orientam as relações de trabalho. O objetivo da atuação dos grupos é manter e renovar projetos sobre a temática e, ainda, fomentar um trabalho permanente de formação interna.

3

Sensibilização dos funcionários para a diversidade

Iniciativas internas para a conscientização da equipe aparecem como estratégias relevantes, como as ações que promovam o letramento da equipe em diversidade.

4

Agir frente a atitudes preconceituosas

Parte do trabalho de conscientização é mostrar com clareza que atos LGBTfóbicos, racistas, machistas e misóginos não são bem vindos e podem vir a ser punidos. Sobre isso, observa-se que o reconhecimento da desaprovação consiste em um método eficaz das políticas de diversidade no ambiente de trabalho.³⁷ Assim, tais intervenções são percebidas como um caminho interessante na busca de uma cultura interna coerente com a atuação da organização.

5

Implementação de vagas afirmativas

Uma outra ação recorrente são as vagas afirmativas no processo de contratação, prática utilizada inclusive por Institutos e Fundações que não possuem políticas mais estruturadas. Nas falas aparecem situações de vagas para diferentes perfis, considerando diversidade étnico-racial, gênero, pessoas 50+, com deficiência, entre outras.

6

Qualificação profissional para incluir, reter e promover talentos

Muitos interlocutores apontam que não basta abrir espaço para a diversidade em suas equipes, sendo necessário viabilizar que as pessoas encontrem oportunidades de formação profissional que as ajude alcançar posições mais valorizadas, como por meio de diferentes programas de qualificação e de bolsas de complementação educacional.

7

Avaliação e monitoramento das iniciativas de DEI

Pensando que as práticas de diversidade devem produzir transformações efetivas, os interlocutores destacam que a responsabilidade de avaliar e monitorar as iniciativas faz parte do processo. Em razão disso, tais práticas são vistas como ferramentas cruciais para a ampliação das iniciativas e das metas para equidade de gênero e raça nos espaços de liderança.

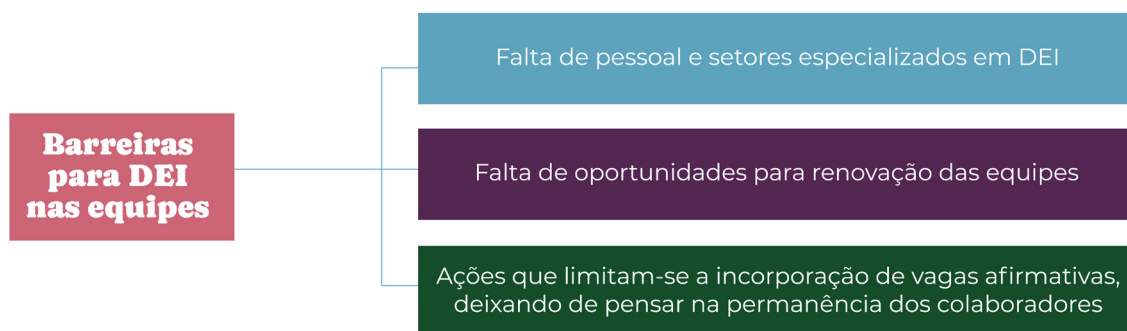
37. Diniz et al., 2013.

Por fim, reflete-se que os esforços para a promoção da equidade nas equipes parecem impactar pouco no grupo de pessoas que efetivamente representam e lideram as organizações. Como exemplo, cabe observar o perfil dos respondentes indicados para representar as organizações associadas nas entrevistas realizadas nesta pesquisa: 82,5% deles são pessoas brancas, e este percentual sobe para 91% ao considerar somente as lideranças estratégicas.

Barreiras para a diversidade, equidade e inclusão nas equipes das organizações

Em contraposição às ações que caminham para a diversidade nas organizações, os interlocutores evidenciam certas barreiras para incorporação de políticas internas:

Figura 13 - Barreiras elencadas pelos investidores sociais na promoção de DEI nas equipes



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Em relação à falta de pessoal e, conseqüentemente, de setores especializados, os entrevistados descrevem “não ter muito o que fazer” para alavancar as políticas de diversidade, especialmente em organizações com estruturas muito enxutas.

Como mencionado anteriormente, muitas organizações assumem não possuir uma política clara - com normas e metas - para promover a diversidade em suas equipes. Apesar de tal realidade ser justificada nas entrevistas devido ao fato de que estas ações vêm ocorrendo “naturalmente”, percebe-se que a tendência é que a inação ratifique a baixa diversidade, uma vez que, como apontado por diferentes atores, a busca por maior representatividade e equidade nas equipes não é um processo fácil e demanda ações concretas nessa direção.

Por fim, os interlocutores expressam preocupações em relação às vagas afirmativas que, ao limitarem-se ao momento da contratação, deixam de considerar as disparidades e os acessos desiguais à educação. Assim, entende-se que adotar apenas essa prática como política de diversidade representa pouco aprofundamento e esforço para a inclusão: quando a pessoa não se encaixa nos requisitos construídos para a vaga, ela é eliminada do processo seletivo, corroborando para a manutenção de uma equipe pouco diversa dentro da organização.

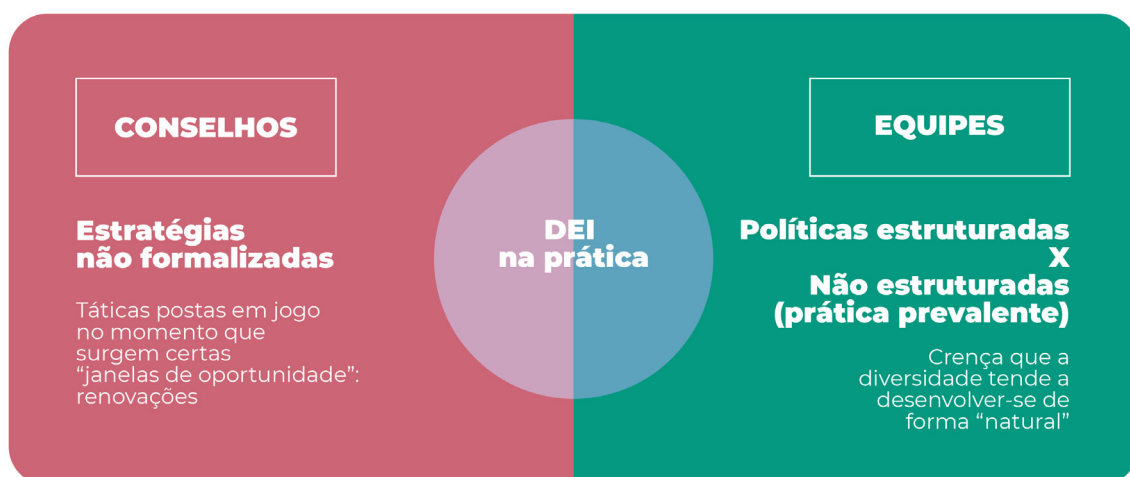
“Por vezes você tem dificuldade em preencher a vaga com aquele candidato ideal que ainda se enquadre nesse perfil [diverso], e o papel aí seria, obviamente, tem todo o contexto histórico, porque muitos desses candidatos não tiveram oportunidade para já chegar nesse nível de qualificação, mas a gente, por ser uma organização ainda pequena, a gente não consegue tanto ter esse lugar de desenvolvimento e capacitação, então, por vezes, a gente acaba indo, digamos, na escolha mais fácil e confortável para executar o trabalho.”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

3.3

Proposições para diversidade, equidade e inclusão nas organizações do ISP

Figura 14 - Síntese das práticas de DEI nas organizações do ISP



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Apesar dos desafios, ao longo da seção foi possível perceber que estão em andamento nas organizações uma série de iniciativas e de reflexões em torno do tema da DEI. Os entrevistados destacam alguns caminhos para seguir avançando:

Figura 15 - Síntese das proposições elencadas pelos atores para a promoção da diversidade no campo do ISP

Proposições para a diversidade nos conselhos	Proposições para a diversidade nas equipes	Proposições centrais para o desenvolvimento de DEI no campo do ISP
<p>Formar conselhos consultivos mais diversos para apoiar o deliberativo;</p> <p>Impulsionar a participação e pertencimento de mulheres, pessoas negras, indígenas, LGBTQIAPN+, e com deficiência nos processos de tomada de decisão;</p> <p>Desenvolver trabalhos de base para impulsionar a qualificação e a profissionalização de pessoas diversas;</p> <p>Articular processos de renovação dos conselhos, indicando candidatos diversos.</p>	<p>Conhecer e disseminar as práticas de diversidade, equidade e inclusão nas equipes;</p> <p>Realizar censos internos de diversidade;</p> <p>Criar comitês, coletivos e grupos de diversidade;</p> <p>Implementar iniciativas para a sensibilização e conscientização dos funcionários para a diversidade;</p> <p>Agir frente a atitudes preconceituosas;</p> <p>Implementar vagas afirmativas de forma conjunta a promoção da qualificação profissional para incluir, reter e promover talentos;</p> <p>Aderir a práticas de avaliação e monitoramento das iniciativas de DEI.</p>	<p>Impulsionar uma cultura organizacional pautada na diversidade, consiste em:</p> <p>Observar tanto o ambiente interno no dia-a-dia de trabalho, quanto as multiplicidades de identidades e vivências;</p> <p>Praticar um olhar atento a aspectos que afetam o cotidiano dos colaboradores, como maternidade, vulnerabilidades econômicas e tantos outros fatores que o racismo, o sexismo e a LGTBfobia podem acarretar nas trajetórias de vida;</p> <p>Disseminar práticas de conscientização e autocrítica, a serem protagonizadas especialmente por parte dos tomadores de decisão;</p> <p>Ampliar o debate sobre ser mulher e atuar em um setor comandado majoritariamente por homens.</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Como uma proposição central, os entrevistados reforçam a importância de superar a adoção de práticas rasas e meramente ilustrativas para que de fato possam ocorrer transformações nas estruturas das organizações.

Assim, observa-se a urgência do desenvolvimento de iniciativas que provoquem mudanças na cultura organizacional como um todo, indo além de ações pontuais e agindo na construção de relações e ambientes realmente seguros e inclusivos.

[...] dá para a gente contratar, mas como a gente prepara a empresa para receber? Como é que a gente tira a brincadeira de mau gosto da mesa?

GRUPO FOCAL EMPRESAS E EMPRESARIAIS

Tem que trazer, incluir de fato, que acho que é uma questão, não é só contratar, tem que incluir, tem que montar uma estrutura mais amigável. Mas a gente tem que preparar um ambiente para que essas pessoas consigam desempenhar o que elas têm que desempenhar, com a capacidade que elas têm de desempenhar, num ambiente propício. O ambiente favorece até mais do que eu só contratar.

INSTITUTO FAMILIAR

Ao elencar a necessidade de observação das intersecções das vivências das práticas de opressão, que se estendem ao campo, os interlocutores descrevem determinados retratos cotidianos que atravessam ou podem atravessar os colaboradores:

“ Mas, por exemplo, essa coisa de estar num ambiente que o tempo inteiro te dizem não pertencer, né? Te fazem acreditar que você não pertence a ele. Isso é muito pesado. E é muito mais comum do que as pessoas imaginam. E, às vezes, são coisas muito simples, gente. Se você está numa instituição, todo mundo, sei lá, viaja fora do país nas férias. Todo mundo foi fazer um intercâmbio (...) e ninguém da sua família foi. Então, aquilo vai te fazer não pertencer àquele espaço. Porque a lógica de todo mundo tem conexão e só você que está desconectado. E nem sempre isso é percebido como também efeito do racismo. Né? ”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Entre tantas reflexões, os interlocutores defendem que a responsabilidade pela promoção da diversidade e inclusão dentro das organizações, seja no âmbito dos conselhos, seja no nível das equipes, é uma responsabilidade de todos que fazem parte do ecossistema do ISP, mas especialmente dos tomadores de decisão: “é uma responsabilidade de todos que têm poder de decisão... esse é o caminho”³⁸.

38. Instituto Familiar

FOCOS DE ATUAÇÃO DO ISP



- ▶ **Identificar as temáticas que têm sido priorizadas pelo campo do ISP no Brasil e como os atores avaliam esse cenário;**
- ▶ **Compreender como as áreas relacionadas ao ambiental e ao social são incorporadas na atuação dos atores do campo;**
- ▶ **Indicar características territoriais do investimento social privado, verificando percepções dos associados sobre a concentração regional e possibilidades de uma abordagem decolonial para o campo;**
- ▶ **Apresentar os principais desafios pontuados pelos interlocutores em atuar com questões ambientais e de diversidade, equidade e inclusão, além de abordar as proposições levantadas pelos participantes em prol da superação dessas barreiras.**

4.1

Temas prioritários: a educação e suas transversalidades - esporte, cultura e inclusão produtiva

De modo geral, os temas mais frequentemente trabalhados pelos associados estão relacionados às temáticas de educação, cultura e juventudes. Dentro dessas grandes áreas observa-se, especialmente em relação às Empresas e Fundações ou Institutos Empresariais, uma relação entre os temas dos projetos e o foco de atuação das mantenedoras: habitação, comunicação ou tecnologia, por exemplo.

No tema da educação, cuja prevalência no campo tem sido evidente nos levantamentos do Censo GIFE (2023), tendo o último apontado que 71% das organizações respondentes apresentaram essa área de foco, a escolha é associada às possibilidades de geração de impacto em diferentes níveis, para além da educação dos beneficiários, de forma indireta:

Vários estudos demonstram que se a gente conseguir melhorar os indicadores de educação no Brasil, você vai ter ganhos indiretos em outros indicadores específicos, como renda e combate a violências.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

É possível identificar, entre os atores, a associação dos projetos nas temáticas educacionais à produção de impacto local, voltada a crianças e jovens de comunidades periféricas com enfoque na “inclusão educacional e produtiva das juventudes”.³⁹ Nesse ponto, destacam-se os projetos de qualificação técnica profissional e de apoio a jovens empreendedores, por meio de ações educacionais voltadas mais diretamente ao mercado de trabalho. Esse achado de pesquisa está em consonância com os resultados apontados pelo Censo GIFE, em que o tema “inclusão produtiva, empreendedorismo e geração de renda” foi incluído como área temática de atuação por 54% dos respondentes.

Especificamente em relação à cultura, a preocupação com a inclusão produtiva das juventudes, aliada a um ideal de manutenção da identidade cultural e brasileira entre as novas gerações, tem promovido um engajamento do ISP em projetos culturais com intersecção com a educação, como em ações de capacitação musical e de produção digital na economia criativa. Por outro lado, iniciativas voltadas especificamente à valorização da arte e da cultura, sem um viés educacional, são tidas como pouco valorizadas no investimento social privado.

39. Fundação Familiar

De acordo com os atores do campo, as burocracias de inscrição em editais e as exigências de demonstração de impacto por vezes agem como barreiras ao financiamento de projetos artísticos e culturais. Essa percepção é respaldada pelo estudo “Terceiro setor e políticas públicas na área da cultura”⁴⁰, de modo que a burocratização dos processos e a falta de informação sobre os instrumentos de parceria entre sociedade civil e organizações culturais têm mantido muitas iniciativas à margem do patrocínio cultural, especialmente aquelas menos profissionalizadas.

Também de forma transversal, o financiamento de ações voltadas ao esporte é associado especialmente às juventudes, promovendo inclusão social sob outro enfoque, em complemento à educação formal.

“Se eu tenho um projeto de esporte, eu estou trabalhando em diversidade e inclusão, eu estou ensinando esse menino, eu estou ensinando esse menino colaboração. Então, essa criança, ela vai entender que ela é um todo. [...] Se eu trabalho com cultura, a cultura te mostra um olhar diferente do seu.”

INSTITUTO EMPRESARIAL

“Então, quando você fala de projeto de esportes, o símbolo não é só uma diversão da criança. É desenvolver a questão de relacionamento, é desenvolver a questão da lógica, da socialização, é empoderar esse jovem, essa criança, e a cultura também.”

INSTITUTO EMPRESARIAL

O que se observa é uma prevalência da educação como tema central de atuação entre os associados, com outros temas sendo ligados a ela sob uma perspectiva de “transversalidade”. Na maior parte dos casos relatados pelos interlocutores, porém, os projetos possuem um enfoque comum: a capacitação voltada ao mercado de trabalho. É possível identificar, nessa escolha, uma lógica relacionada ao que aponta Reis (2000) sobre a percepção das elites brasileiras de que a educação seria o recurso central para a criação de oportunidades de mobilidade social no país – sem, contudo, apontar para medidas de justiça social e reparação de desigualdades de forma direta.

40. Ribeiro; Madeira, 2022.

Figura 16 - Educação como tema-chave do investimento social privado



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

A prevalência da educação em diferentes projetos é apontada pelos especialistas como uma importante oportunidade de inclusão da diversidade como prioridade do ISP brasileiro⁴¹. No entanto, a inserção de uma visão voltada ao combate das desigualdades raciais e de gênero poderia promover uma maior diversificação das formas de atuação, ainda que mantendo-se a priorização da educação como um tema-chave no contexto brasileiro⁴².

Em se tratando de transversalidade, os interlocutores destacam a importância de uma visão mais ampla das necessidades locais, de forma que os financiadores não atuem apenas sobre demandas específicas de educação, por exemplo, mas possam agir também sobre problemáticas sociais de cada território, como aquelas relacionadas à alimentação, saúde e habitação.

41. Saez; Silva, 2019.

42. Alves; Pineda, 2019.

A gente olha para a escola, com uma biblioteca linda, sem banheiro, sem segurança alimentar... Então todas essas outras variáveis impactam no resultado da educação também. Então como é que o investimento na educação pode estar conectado com todos esses outros temas?

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Quando você pergunta qual o tema de atuação que deveria aumentar, é muito difícil falar, porque você cai numa coisa do que que é mais importante. O combate ao racismo, saúde, assistência, educação? É impossível responder isso. Na verdade esse é o tipo de questão que informa as nossas organizações sobre portfólio de doação. O que eu acho que a gente tem que também perguntar é quais são as dimensões de infraestrutura do campo que precisam ser fortalecidas coletivamente.

GRUPO FOCAL FAMILIARES

Novamente, o fortalecimento da articulação entre instituições e da parceria entre investimento privado e setor público é apontado como um objetivo compartilhado por diferentes atores do ISP. Isso se observa tanto na demanda pela construção de redes entre organizações que trabalham com temas complementares quanto pelo desejo, expresso pelos entrevistados, de colaborar com entes públicos na efetivação de políticas sociais.

4.2

Tema emergente: meio ambiente e crise climática

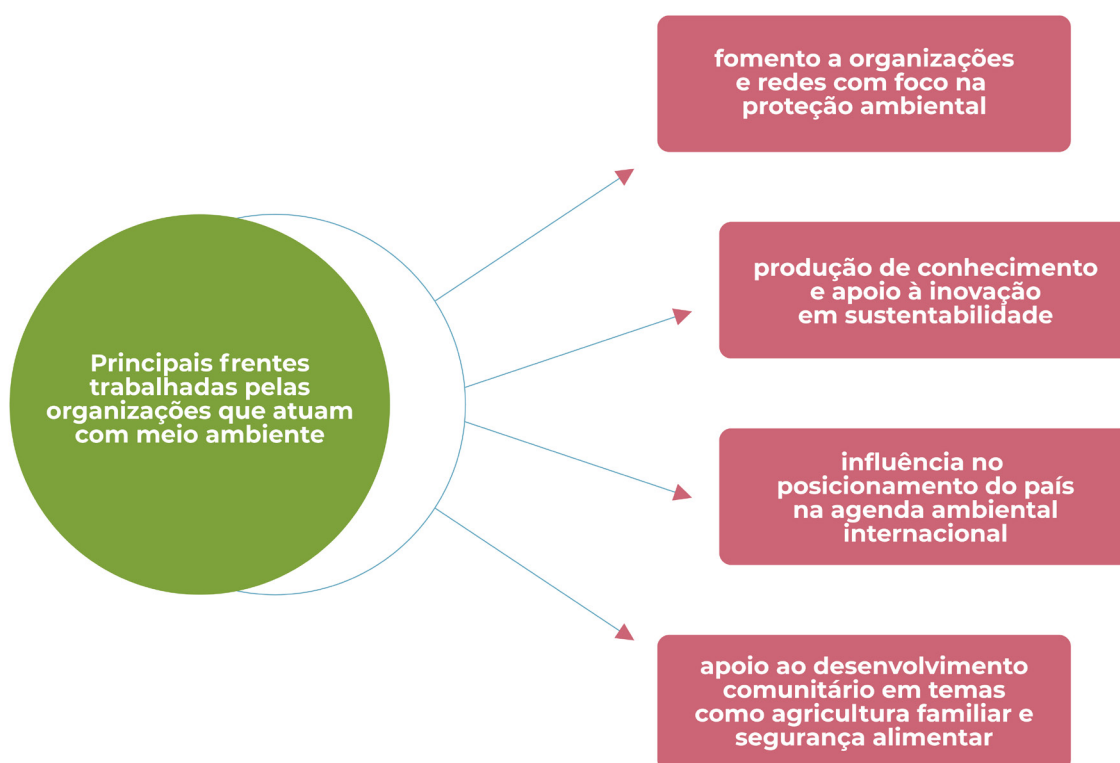
Dentre os temas apontados como aqueles que devem ser fortalecidos, estão principalmente aqueles relacionados às questões ambientais, com enfoque na mitigação da crise climática. Efeitos específicos da emergência ambiental, como os relacionados ao acesso à água, são apontados entre as pautas prioritárias para os próximos anos do ISP.

Um tema que tem sido muito levantado é a gestão de águas, que vai do saneamento até a gestão de bacias. Recuperação de áreas e por aí vai. No contexto da emergência climática de seca e cheia, o que mata muitas vezes é a falta d'água. A falta de água potável.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

Apesar de emergir como um eixo que atualmente é trabalhado majoritariamente de forma transversal, as temáticas na área ambiental são descritas como foco de atuação de algumas organizações Familiares e Independentes. Na percepção dos interlocutores, o trabalho nesta pauta ocorre por diferentes frentes, estruturando-se sobretudo por meio da área temática de ambiente natural e sustentabilidade. Esta articula-se por atuações que buscam tanto promover a preservação de áreas naturais quanto impulsionar o desenvolvimento do país por meio da geração de novos modelos econômicos de baixo carbono.

Figura 17 - Frentes de atuação em projetos ambientais



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Sobre essas múltiplas conexões, os interlocutores reforçam que o trabalho na área de ambiente natural e sustentabilidade desenvolve-se necessariamente por meio da aproximação com as pessoas ocupantes dos territórios – especialmente coletividades quilombolas, indígenas e ribeirinhas, as quais são percebidas como centro das estratégias de atuação. Por este motivo, a atuação dessas organizações tende a estar mais articulada com os ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), pois a partir do objetivo de atuar com bioeconomia, por exemplo, atua-se com educação, saúde e proteção dos direitos das pessoas que vivem nas comunidades.

“E a gente, como diz o nosso propósito, a gente tem a pessoa como centro da nossa estratégia de atuação. Então, eu atuo na proteção e conservação da floresta por meio das pessoas. Sejam elas pessoas vulnerabilizadas em bolsões urbanos, ou quilombolas, indígenas, tradicionais e ribeirinhos. A gente atua com educação, com saúde, com, como mencionei, proteção de direitos. A gente utiliza como nosso marco lógico os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.”

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

No caso das Empresas, nota-se a estruturação de indicadores e metas ambientais, como objetivos relacionados à descarbonização e à reciclagem, e o desenvolvimento de energias renováveis, embora, para os interlocutores, essa forma de atuação permaneça atrelada às iniciativas que visam mitigar os efeitos dos negócios.

“Então, eu vejo que as empresas têm investido nisso, no entanto, inicialmente vejo muito a partir do próprio negócio. Investindo, por exemplo, em projetos de descarbonização, automatização para descarbonização, tudo isso eu vejo que há um movimento muito forte das empresas fazendo.”

EMPRESA

No entanto, os entrevistados reforçam que existem determinadas barreiras que dificultam o trabalho na área ambiental, como a falta de interesse dos investidores sociais em atuar de forma estrita nesta pauta, as práticas de *greenwashing* - descritas como “ações mentirosas”⁴³ que camuflam os reais impactos ambientais das atividades das empresas - a baixa escala dos projetos relacionados à temática, e o relacionamento com os entes públicos, pela instabilidade que eles representam, já que as decisões políticas afetam diretamente na continuidade dos projetos. Além disso, o custo alto do investimento ambiental também distancia os investidores sociais de concretizar iniciativas nessas áreas: “a logística toma muito, a tecnologia para chegar toma muito. Então, assim, o custo de transação é mais alto.”⁴⁴

Figura 18 - Barreiras para o investimento no tema meio ambiente e crise climática



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

O custo em investimento ambiental é muito alto. É por isso que tem muito *greenwashing*, muitas ações mentirosas, bem superficiais para atender a agenda, para contabilizar essa agenda. É uma agenda que você tem que ter especialistas no tema. Não é uma agenda que qualquer pessoa consiga conduzir. Então, eu acho que ainda é inacessível. Mas, por estar na moda, por estar tão gritante, por estar tão evidente, tem muita tentativa de realização.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

43. Fundação Empresarial

44. Fundação Independente

“O maior desafio eu acho que é um pouco do que a gente sofre de efeito de projetos que são muito bons, são ideias muito boas, mas que não conseguem escala. E aí eu falo de escala justamente por conta da sua estratégia e da sua estrutura de execução, de fato, porque a grande maioria executa um bom trabalho também, mas não é a longo prazo. Acaba que ou acaba durante o caminho, ou finaliza a próxima página e as instituições ou param de fazer aquele tipo de atividade, ou passam a não existir.”

EMPRESA

Para os interlocutores, esses desafios mais pontuais relacionados ao posicionamento do campo e dos próprios investidores no que tange às suas escolhas e formas de atuar reflete uma falta de consciência ambiental que acompanha a cultura brasileira “há bastante tempo”⁴⁵.

4.3 Transversalidade ou marginalidade? O tema DEI no campo

Além das ações relacionadas ao meio ambiente, a área de diversidade, equidade e inclusão também é descrita como trabalhada de forma indireta pela maioria dos atores. Para os interlocutores, uma atuação transversal consiste em possuir um olhar atento às questões climáticas e às questões sociais no desenvolvimento das iniciativas, mesmo que elas não façam parte do foco de atuação.

“Dentro desses dois eixos, na verdade, para toda atuação a gente tem alguns eixos transversais. Então, para todos os investimentos que a gente faz, a gente entende que é importante entender qual a intencionalidade, falando em termos da temática de raça, gênero e clima. Então assim, beleza, a gente investe (em tal) projeto, mas ele necessariamente precisa estar atento, ou ter alguma intencionalidade com relação a esses três temas.”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

45. Fundação Empresarial

A atuação em raça e gênero na fala dos interlocutores segue a lógica do olhar e do cuidado transversal, o que significa que o combate ao racismo e às demais discriminações não costumam se apresentar como focos centrais da atuação das organizações do setor.

Apesar disso, os investidores sociais afirmam entender a necessidade de, ao trabalhar com seus temas principais, adotar uma postura de atuação que acaba impactando consequentemente populações mais vulneráveis, que são atravessadas por marcadores de raça, classe e gênero.

A nossa atuação também sempre esteve muito claramente envolvida com o que hoje a gente chama de populações que estão muito definidas por esses marcadores sociais. A questão da população negra e indígena, a questão da população mais excluída ou mais exposta às vulnerabilidades da desigualdade social brasileira. Então, essa coisa sempre esteve muito presente desde o início.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Então, a gente não tem um recorte de raça, ou idade, ou nada disso, mas a gente tem a intenção clara de trabalhar com o público mais vulnerável do país como um todo. E aí, o mais variado que a gente puder.

INSTITUTO FAMILIAR

Especificamente em relação à questão racial, ela aparece de duas formas na atuação dos interlocutores. Por um lado, o trabalho com a questão étnico-racial é descrito quando as organizações desenvolvem projetos em territórios periféricos das grandes cidades ou em territórios com pessoas indígenas e/ou quilombolas:

A gente, acho que formalmente, com o nome de diversidade e inclusão, acho que não, no sentido mais de raça, enfim, acho que não, mas a gente tem nessa inclusão de comunidades tradicionais, ribeirinhas, indígenas, isso sim.

INSTITUTO FAMILIAR

Por outro lado, a atenção dada à questão racial nos projetos surge atrelada à preocupação com gênero. Nesses casos, os pilares de gênero e raça são observados como eixos orientadores dos projetos, juntamente com demais pautas, como as relacionadas a inclusão de pessoas com deficiência, por exemplo:

“ A forma que a gente fez isso foi transversal. Então, por exemplo, eu lanço meu edital, eu digo que os grupos que são liderados por mulheres têm um pontinho ali a mais na hora do desempate e tal. Eu vou criando mecanismos de gênero, de raça, desses pilares de diversidade que a gente estruturou dentro dos projetos. [...] A gente tem hoje um projeto para pessoas com deficiência e suas famílias. Então, fomos absorvendo essa cultura de forma transversal. ”

EMPRESA

“ Dentro dos nossos projetos sociais, a gente linka e são priorizados a tratativa de algumas pautas de diversidade. [...] A gente tem turmas específicas para o grupo LGBT. A gente tem turmas específicas para mães. A gente tem turmas específicas para pessoas pretas. Então, a gente leva os projetos com esse foco também. É claro que estamos longe de sermos referência no tema, mas a gente vem trabalhando todos os projetos para que todos os públicos sejam considerados. ”

EMPRESA

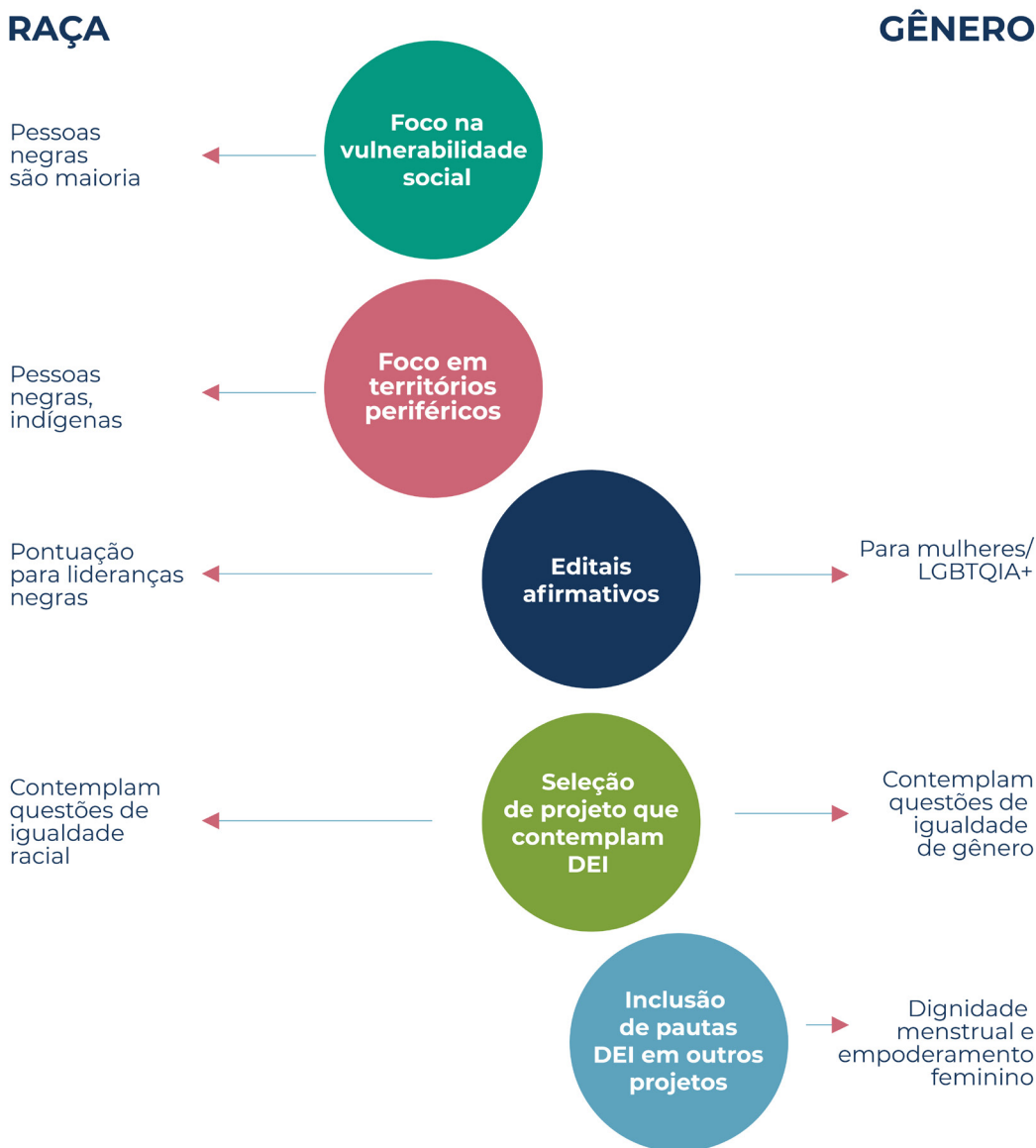
A preocupação com a equidade de gênero também surge de modo transversal por meio de uma narrativa de atuação parecida com as demais pautas de DEI: pelo cuidado em direcionar os projetos a populações em situação de vulnerabilidade social. Em relação às questões de gênero, de forma específica, elas são trabalhadas por meio de projetos com temas como dignidade menstrual de jovens e empoderamento feminino com mulheres agricultoras. Também são trabalhadas em situações em que o foco de atuação das organizações atravessa experiências femininas, influenciando que mais mulheres sejam impactadas pelos projetos desenvolvidos:

Então, por exemplo, quando a gente vai para as casas familiares que trabalham com a educação rural, que trabalham com a formação dos jovens (...) a gente tem ações e iniciativas de práticas, como dignidade menstrual, como equidade de gênero. [...] Então, essas são ações e iniciativas que fazem parte do processo, mas elas não são o foco da gente.



FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Figura 19 - Práticas de DEI como transversalidade



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Ao avaliarem a marginalidade dessas pautas, os interlocutores afirmam que predomina um cenário de falta de investimentos por parte dos agentes do setor em iniciativas que visam superar o racismo, o sexismo e outras formas de opressões sociais. Esse contexto expõe a falta de conscientização da magnitude das problemáticas, sobretudo sobre as consequências estruturais da desigualdade de raça e de gênero no país, o que favorece a desvalorização das temáticas e a percepção de que elas seriam “menos populares” em comparação a outros focos de atuação:

Ainda muito sensível [a pauta racial]. Acho que não tem muito investimento. Equidade racial certamente é um que falta muito investimento, equidade de gênero também. É isso, falta. Falta bastante. Acho que eu vejo emergir iniciativas muito potentes e muito bacanas, mas ainda muito tímidas quando a gente olha para a magnitude do desafio. Então é isso, ainda é tímido, eu acho que deveria ser uma pauta, um tema tão, digamos, popular quanto é, por exemplo, investir em educação. Como falam, a educação é o que vai transformar o país, sim, mas acho que questão racial e gênero tão importante quanto.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

As problemáticas de raça e de gênero são pouco trabalhadas de forma direta pelas organizações pesquisadas. Mas, afinal, o que significa a atuação transversal?

Em geral, compreender como ocorre na prática a atuação transversal torna-se um desafio, principalmente por essa forma de atuar remeter a um olhar de cuidado, influenciado pela percepção subjetiva dos atores: palavras como olhar, cuidado e preocupação orientam o trabalho de raça e gênero como eixos transversais. Ainda que tais diretrizes sejam realmente importantes, é possível avançar em projetos claramente dedicados aos desafios impostos especialmente pelo racismo e pelo sexismo no Brasil.

4.4

Territórios de atuação

Impacto nacional versus local

Pensando no futuro do setor, os interlocutores referem a importância de uma maior representatividade do território nas tomadas de decisões sobre os projetos, com protagonismo dos beneficiários das ações. Surgem, neste ponto, perspectivas relacionadas a novas formas de financiamento, como o *grantmaking* participativo⁴⁶, em que os beneficiários são situados no centro das decisões sobre os recursos financeiros ofertados.

Essa proposta relaciona-se à necessidade, relatada pelos associados, de uma maior participação das comunidades fora dos grandes centros na tomada de decisões sobre os projetos, conforme se verá adiante na próxima seção, que trata da concentração do ISP no sudeste.

Eu acho que se trabalha pouco, nas zonas periféricas, em comunidades no geral, e aí das mais diversas, podem ser nas periféricas dos grandes centros, ou isoladas na Amazônia, elas são pouco incluídas nos debates.

INSTITUTO FAMILIAR

Pelos relatos do campo, é possível observar que, frequentemente, os territórios de enfoque dos projetos estão relacionados ao perfil organizacional. Os projetos de nível nacional costumam estar vinculados a ações de articulação política, comumente financiadas por organizações Familiares. As fundações e institutos que apontam para uma atuação de amplitude nacional frequentemente têm um enfoque voltado à mobilização em políticas públicas ou a ações de *advocacy*, percebidas como uma possibilidade de impacto amplo, beneficiando as pautas de forma mais estrutural.

Eu diria que a maioria dos nossos investimentos têm abrangência nacional, porque olham para a política pública... Estão olhando para o ecossistema como um todo, para a infraestrutura de suporte desse ecossistema, com o objetivo de beneficiar todo o setor.

INSTITUTO INDEPENDENTE

46. Saiba mais sobre *grantmaking* participativo no livro *Filantropia Colaborativa* (Saez, 2020)

Já os projetos apoiados pelo investimento social proveniente de organizações Empresariais costumam estar associados ao local de atuação das mantenedoras. Assim como ocorre na seleção de áreas temáticas, os investidores voltados à produção de impacto direto nos territórios – por meio de projetos próprios ou financiamento de organizações de base comunitária – costumam agir de forma mais delimitada aos contextos em que já possuem inserção prévia: “a filantropia empresarial vai atuar onde a empresa atua”⁴⁷. Tais ações são percebidas como formas das organizações se vincularem ao território e prestarem benfeitorias às comunidades que as cercam.

Figura 20 - Territórios de foco das organizações

Foco local	Foco nacional
<p>Ações de impacto nos territórios em que mantenedoras estão localizadas;</p> <p>Prevalência de organizações empresariais.</p>	<p>Ações de <i>advocacy</i> e articulação política;</p> <p>Prevalência de organizações familiares ou independentes.</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Via de regra, a atuação com enfoque local divide-se em duas categorias distintas: interior e periferias urbanas. Os investimentos em projetos no interior do Brasil – ou seja, em cidades de pequeno ou médio porte e em zonas rurais – têm por objetivo “sair do eixo urbano e tentar atuar em regiões onde outros investidores ou políticas públicas têm dificuldade de acessar”⁴⁸, contemplando municípios e comunidades pouco visibilizadas. Já nas ações voltadas às periferias urbanas, a premissa central é a de impactar comunidades no entorno das sedes das organizações, como uma forma de “contrapartida” à sua presença no local.

“A nossa preocupação de território é mais relativa a recortes populacionais e causas, tá? Do que exatamente a território geográfico... E a gente é do Rio de Janeiro, então, por exemplo, se eu faço educação de jovens e adultos, e a gente faz isso em vários lugares do Brasil, é óbvio que eu deveria ter uma atuação específica no lugar de onde eu sou, até como uma contrapartida social para o lugar onde a minha riqueza é gerada.”

FUNDAÇÃO FAMILIAR

47. Instituto Familiar

48. Instituto Independente

A ideia de produzir “contrapartidas” pelo investimento social privado de certa forma contribui para a alocação de recursos na região sudeste, onde também está a maior parte das empresas “tanto por questões de incentivos fiscais quanto de operação logística”⁴⁹. Há uma premissa, compartilhada por parte do campo, que justifica a concentração dos recursos em municípios nos quais a mantenedora está presente sob um ponto de vista estratégico.

Embora a maior parte dos entrevistados interprete a concentração com um viés negativo e aponte para a necessidade de expansão territorial do ISP, também há interlocutores – especialmente os representantes de Empresas, Institutos/Fundações Empresariais – que identificam um aspecto positivo do investimento no entorno das empresas, visando uma compensação às comunidades pelos danos ambientais e socioeconômicos que sua presença acarreta. A ideia de compensação parece expressar a motivação do investimento social por parte de Empresas e Empresariais, que está associada a resultados como ganho reputacional, formação de mão de obra local e atuação estratégica nos territórios.

Além disso, os atores acreditam que esse tipo de estratégia promove uma maior adesão aos projetos, uma vez que a organização já está instalada no território previamente e é capaz de mobilizar a população local de forma mais efetiva para os projetos. Ou seja, parte dos interlocutores associa a delimitação de um território mais restrito à promoção de um impacto mais significativo e transversal em comunidades com as quais a organização já tem contato prévio.

Eu acho positiva a concentração, eu acho que principalmente as indústrias... não tem como elas investirem numa região onde elas não atuam, onde elas não geram lixo, onde elas não geram impacto, onde elas não geram renda econômica, às vezes tem uma empresa ali, chega ali e muda totalmente a economia daquela cidade. Acho que faz todo sentido. A relação, o vínculo, a proximidade, a cultura. Eu acho que só assim, de fato, você cria vínculo. [...] De forma mais distante, eu acho que fica frio, fica impessoal, fica sem sentido.

INSTITUTO INDEPENDENTE

Mais uma vez, as estratégias de atuação são delimitadas pelo perfil organizacional: enquanto as organizações Familiares percebem na projeção nacional uma possibilidade de impacto estrutural em pautas amplas como educação e cultura, beneficiando a agenda como um todo, os Institutos e Fundações Empresariais veem na atuação local um meio de transformar realidades específicas de forma mais profunda, apoiando diretamente algumas comunidades. O grupo de organizações Independentes, usualmente, situa-se na intersecção, privilegiando investimentos de caráter local, mas distribuindo-os no território de forma mais pulverizada.

49. Organização Empresarial

Concentração no Sudeste

A despeito de as falas indicarem o esforço do campo em contemplar projetos para além dos grandes centros urbanos, ainda é possível observar uma permanência da concentração do investimento social privado na região sudeste do Brasil, especialmente em São Paulo. De acordo com os entrevistados, isso ocorre não apenas pelas questões anteriormente referidas – relacionadas ao impacto das ações e à produção de uma contrapartida local –, mas também pela manutenção de certas tradições do ISP, como a realização de investimentos nos mesmos projetos de confiança há anos, boa parte deles situadas no sudeste.

Por isso, a “mudança de paradigma” para uma desconcentração do investimento social privado demandaria a construção de novos vínculos de confiança, em novas organizações e projetos. Como estímulo a esse redirecionamento, aponta-se a possibilidade de incentivos públicos por meio de isenções fiscais ou pela promoção de polos locais.

Então, é assim, além de a gente chamar atenção sobre a temática, a gente tem que convencer a filantropia que a Amazônia tem sim organizações sérias onde vão fazer entregas e vão corresponder. Não é só São Paulo que tem organizações sérias.

FUNDAÇÃO INDEPENDENTE

A concentração do investimento social privado no sudeste reflete a concentração de renda, né? É onde as empresas estão, é onde o dinheiro está. O que tem que ser feito é a nível de política pública, incentivos. Como é que a gente faz esse dinheiro sair e como é que a gente atrai para outros lugares? Por meio de polos industriais, incentivos fiscais, enfim... Mas é um processo complexo.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Além disso, o poder público é apontado como um ente relevante para facilitar a desconcentração em relação à estruturação logística de outras regiões do país. De acordo com os entrevistados, aspectos relacionados à infraestrutura de transporte e segurança, ao mesmo tempo que evidenciam a necessidade de suporte a determinados territórios, também dificultam a promoção de ações do terceiro setor nesses locais.

Dentre os investidores com projetos fora do eixo do Sudeste, vale destacar a presença crescente de organizações Independentes voltadas especificamente à Amazônia Legal e à promoção de ações em comunidades quilombolas e indígenas, especialmente por meio de projetos relacionados à pauta ambiental e à crise climática. Os investidores que vêm atuando nessas regiões – de modo geral, Fundações/Institutos Familiares ou Independentes (um total de quatro dentre os entrevistados ou participantes de Grupos Focais) – destacam a ampla diversidade de contextos nesses territórios, que se reflete na capacidade de alguns locais receberem aportes para projetos e outros sequer serem conhecidos: “está canalizando muito pra quem consegue receber... O Pará deve despontar, enquanto os outros vão continuar sofrendo com a falta de recursos.”⁵⁰.

4.5

Proposições para uma atuação diversa - rumo à decolonialidade do ISP?

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.

Na interpretação dos entrevistados, a decolonialidade possui forte relação com as ideias de descentralização e diversidade, que se expressam na proposta de “incluir outras regiões, outras populações, outras pessoas que possam contribuir com visões diferentes”⁵¹, bem como “não reproduzir automaticamente a maneira como se estruturam algumas relações”⁵², de modo a construir mudanças mais sistêmicas nas estruturas de desigualdade e poder. Nesse aspecto, o investimento decolonial seria aquele capaz de “transformar de verdade, algo que faça sentido para quem recebe”.⁵³

Na visão dos interlocutores, existem algumas iniciativas e perspectivas que podem impulsionar o desenvolvimento tanto da temática da diversidade, quanto da temática ambiental como foco de atuação das organizações do ISP. Eles afirmam que a promoção de um investimento social privado verdadeiramente decolonial demanda uma postura de intencionalidade, já que implica repensar e enfrentar práticas e hábitos já enraizados na cultura, como o racismo, a desigualdade de gênero e as assimetrias regionais.

50. Instituto Familiar

51. Instituto Familiar

52. Organização Independente

53. Fundação Empresarial

“Vem também de ter uma intencionalidade em investir em organizações lideradas por pessoas negras, investir em temáticas que trabalhem a questão racial, ou a questão de gênero. A descolonização envolve realmente trazer mais intencionalidade para a filantropia, para as ações e para a maneira como a gente se relaciona e para o que a gente quer de fato construir, e melhorar a escuta.”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

“A filantropia brasileira ainda fala com um sotaque paulista e carioca. E a gente ainda tem que trabalhar muito para conseguir incorporar nas nossas próprias equipes, ter uma melhor representação da diversidade brasileira. [...] Eu acho que parte dessa transformação também tem a ver com como estão organizadas as estruturas de tomada de decisão nas organizações. Essas estruturas são pouco representativas das populações brasileiras.”

FUNDAÇÃO FAMILIAR



Então, a gente também acredita nessa política pública que populações negras e indígenas têm que receber mais investimento (...) para a gente poder beneficiar nos territórios corretos. É uma política pública, a gente tá trabalhando muito nisso.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

A gente começou a se aproximar, sobretudo de redes, para estar cercado, não só para a gente aprender, mas para a gente estar perto de gente que entende do tema [racial], e que, eventualmente, vai poder nos ajudar a tomar decisões mais qualificadas. Então, a gente está numa fase ainda muito embrionária, mas existe a intencionalidade de fazer isso cada vez mais concreto.

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Propostas mapeadas para uma atuação mais diversa:



1**Des-hierarquizar as relações entre financiadores e financiados**

Buscando construir vínculos mais horizontais e colaborativos de parceria e confiança.

2**Flexibilizar as estratégias de destinação de recursos**

Os financiamentos livres (leia mais no capítulo 6) ou parcerias mais longas têm sido apontados como formas de garantir maior protagonismo das organizações “da ponta”.

3**Impulsionar o debate sobre emergências climáticas**

O esforço em conectar a temática do meio ambiente nos projetos tem ganhado força perante a evolução do debate sobre emergência climática. Sobre isso, a catástrofe climática no Rio Grande do Sul, que ocasionou inundações em diferentes cidades do estado, foi citada pelos interlocutores como um contexto trágico que pode sensibilizar e auxiliar a direcionar a atenção e o debate dentro do setor, impulsionando mais iniciativas.

4**Investir de forma mais assertiva na atuação com meio ambiente**

Pondera-se a necessidade de mais esforços dos atores do campo em compreender os motivos pelos quais os investimentos que ocorrem na área de meio ambiente não acarretam mudanças mais concretas: é preciso “mexer nos ponteiros certos” para entender em quais “lugares o dinheiro não está chegando”⁵⁴ e a partir disso, conduzir de maneira mais assertiva a atuação.

5**A interseccionalidade como uma proposta de atuação**

Interlocutores defendem focos de atuação que cruzem as temáticas de gênero, raça e justiça climática. É dado como exemplo o desenvolvimento de projetos que consideram as especificidades das vivências de pessoas trans e como elas se relacionam com a questão da insegurança alimentar. Ainda, determinadas organizações reforçam a relevância de projetos que impulsionam a representatividade negra na área de atuação de ambiente natural e sustentabilidade.

6**Apoiar organizações lideradas por pessoas negras**

Tal proposta visa a impulsionar as iniciativas das pessoas negras e das organizações que atuam diretamente com a temática racial. Apesar de investimentos ainda pontuais, a aproximação de lideranças e de redes que atuam na temática também é percebida como um facilitador para introduzir a pauta da diversidade no trabalho das organizações.

7**Realizar advocacy em políticas públicas para a equidade étnico-racial**

O conjunto de esforços para promover metas políticas para a equidade étnico-racial também configuram propostas descritas pelos interlocutores, a partir de suas experiências com projetos relacionados à temática da diversidade, equidade e inclusão.

8**Incorporar a diversidade regional brasileira no ISP**

Reflete-se sobre a necessidade de contemplar as diferentes regiões do Brasil e sua multiplicidade cultural nas equipes de trabalho, nas redes de organizações e nos projetos financiados. Cabe atenção para a ampliação da comunicação e para a democratização do conhecimento com foco em regiões fora do sudeste, fortalecendo o uso dos meios digitais.

9**Diversificar as referências que constituem o ISP no Brasil**

Parte do processo de valorização do campo se traduz em fomentar e reconhecer o conhecimento sobre o terceiro setor produzido no Brasil.

10**Promover a sensibilização e a visibilidade para problemas de territórios e organizações em busca de investimentos**

Observa-se que é preciso facilitar as trocas entre financiadores e organizações apoiadas.

54. Organização Independente

CULTURA DE DOAÇÃO

5

- ▶ **Compreender a visão dos participantes sobre a cultura de doação no Brasil a partir da sua experiência como integrantes do campo ISP, tanto em organizações financiadoras como executoras;**
- ▶ **Apresentar as proposições indicadas pelos participantes sobre a cultura de doação no contexto do ISP no país.**

5.1 Cultura de doação no Brasil: uma realidade a construir

Cultura de doação no Brasil pode ser compreendida como “[...] hábitos, crenças e atitudes daqueles que doam bens, dinheiro ou trabalho às OSCs”⁵⁵. Não há, contudo, um retrato preciso da cultura de doação no Brasil⁵⁶, e os relatórios existentes costumam focar as doações realizadas por pessoas físicas^{57 58}.

Iniciativas, como o Censo GIFE, oferecem informações relevantes sobre o tema. Dados do relatório 2022-2023 indicam que os investidores avaliam que a confiabilidade e transparência das organizações donatárias são o critério mais importante na escolha da organização da sociedade civil que receberá os recursos. O desafio em estabelecer relações de confiança e comunicação com a OSC donatária também foi apontado por 11% dos respondentes como a principal dificuldade em apoiar organizações. As Fundações Empresariais se destacaram em apoiar OSCs no ano de 2022 (em termos absolutos 58 das 68 respondentes). São também as organizações que, junto às Empresas, destacam desafios próprios na construção de uma cultura de doação, explorados nas subseções a seguir.

55. Salla; Sanches; Salinas, 2019, p. 24.

56. Salla et. al, 2019.

57. Wolffenbüttel, 2019.

58. Charities Aid Foundation, 2023.

Entre os participantes, houve consenso de que a cultura de doação é pouco consolidada no Brasil. Essa constatação aparece justificada por três pontos principais:

1.

A comparação com países do norte global, nos quais o investimento filantrópico é mais consolidado, em especial nos Estados Unidos – país mencionado como referência em filantropia em pesquisas anteriores⁵⁹ e também pelos participantes da pesquisa, que avaliam positivamente os incentivos legislativos e tributários para doações no país.

3.

A falta de conhecimento sobre o setor do investimento social privado no Brasil e sobre o impacto por ele produzido, com confusão entre investimento social estratégico, filantropia e caridade.

75%

dos investidores sociais privados consideram que a **Confiabilidade e a transparência** é o critério mais relevante na escolha de OSCs apoiadas

Fonte: Censo GIFE 2022-2023

2.

A dificuldade em superar interesses individuais e atuar pelo bem comum.

Não há uma cultura de filantropia no Brasil. Isso está claro. E, nesse sentido, eu acho também que é uma situação de causa e efeito. Não há muita informação, ou há uma informação distorcida, sobre o que é filantropia no Brasil no geral. O imaginário brasileiro confunde filantropia com caridade [...]

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

[...] é cultural no Brasil. É uma questão de cultura mesmo. Em vez de doar, nós nos fechamos no nosso condomínio e contratamos os vigilantes lá para a porta, para separar. [...] as pessoas não doam. O brasileiro doa [apenas] na primeira semana que a desgraça acontece.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

59. Silva, 2016.

[...] mais uma vez eu fiz esse questionamento. Falei: “temos números da filantropia global sobre impacto, números de investimento, consolidação de impactos?” Também não tem. Mas lá fora existe uma cultura muito mais forte.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

A desconfiança no terceiro setor brasileiro

A percepção dos participantes é de que a imagem que o campo do ISP tem é, em geral, de desconfiança. Essa desconfiança é associada a ideias difundidas de que haveria uso indevido de recursos no setor. Como consequência, a formação de um “espírito filantrópico” ficaria prejudicada, o que impactaria a cultura de doação do setor que, pouco consolidada, possuiria um potencial de investimento subaproveitado. Em síntese, pode-se dizer que os participantes sugerem que a aversão ao risco reputacional é um traço constitutivo da cultura de doação brasileira.

“Acho que a gente ainda tem um longo caminho para trabalhar esse conceito, o espírito filantrópico, tanto no indivíduo quanto no CNPJ quanto no CPF. Tem um ponto extremamente importante, que a gente olha muito dentro do nosso ecossistema. Existe muito potencial de investimento. Por outro lado, muita desconfiança, infelizmente, do setor. A gente bem sabe de todas as complexidades de uso indevido do recurso que vem do terceiro setor.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

“É muito isso que a [...] mencionou, do que que a gente tem de uma certa desconfiança. E a gente tem percebido agora com a questão do Rio Grande do Sul que algumas organizações sociais, ao invés de passarem no Pix dela, têm passado de instituições financeiras, até para mostrar ali uma veracidade. Então acho que esse é um grande desafio que a gente tem também.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

A cultura de doação nas Fundações Empresariais e Empresas

Os participantes oriundos de Fundações Empresariais e Empresas indicaram que esses tipos de organizações enfrentam desafios particulares na consolidação de uma cultura de doação interna. As preocupações são principalmente duas: preservar a imagem da marca em relação ao investimento social e inculcar uma cultura de doação nas altas lideranças.

A preservação da imagem da marca está associada à aversão ao risco reputacional na ação filantrópica. Há receio de que a ação social da fundação ou empresa seja interpretada pelos pares no mercado e pelos consumidores como orientada por iniciativas de *marketing* e autopromoção, e não por valores. De fato, esta foi uma ponderação feita por participantes oriundos de outros tipos de organizações, confirmando a circulação da ideia, entre os atores, de que o investimento corporativo estaria influenciado por interesses mercadológicos:

O recurso é visto como uma oportunidade de reforço da marca e de aproveitamento, e não como uma oportunidade de benefício da população ou de reforço da representatividade da sociedade civil. [...] Isso é um dos maiores problemas da falta de cultura de filantropia no Brasil, na verdade.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Como forma de evitar este risco, algumas organizações Empresariais incorporam uma estratégia de baixa visibilidade das ações, o que tende a inibir a formação de redes e a participação em sistemas como o GIFE.

[...] a fundação, durante muitos anos, foi completamente fechada. [...] E esse low profile, ele esbarra um pouco nessa questão do greenwashing. Muito antes da gente usar essa terminologia do greenwashing, tinha uma preocupação muito forte da fundação, de ela não ser confundida com o marketing. E isso foi uma coisa que durante muitos anos limitou a fundação a estar em lugares de debate, então assim, a gente não vinha no GIFE falar por conta dessa preocupação de vinculação [...].

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Figura 21 - Desafios da cultura de doação



Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Outro desafio particularmente levantado pelas Fundações Empresariais e Empresas é a falta de cultura de doação entre as lideranças. Cabe destacar, conforme explicado na Metodologia deste relatório, que os entrevistados eram principalmente lideranças estratégicas (Diretores Executivos e Presidentes) e táticas (diretores de áreas específicas, como Gerente de Investimento ou de Relações Institucionais). Neste caso, os entrevistados relataram desafios na relação com conselheiros e investidores, grupos de alto escalão entre os quais não havia uma cultura de doação incorporada. Estes relatos corroboram dados do Censo GIFE 2022-2023, que indicam que a resistência da alta direção ou do conselho deliberativo da organização ou do mantenedor é uma das dificuldades enfrentadas no apoio a organizações da sociedade civil para 5% das organizações respondentes.

A principal estratégia relatada para incutir essa cultura nos altos escalões foi a comprovação do impacto por valor investido, isto é, “trazer números” que respaldam a iniciativa, conferindo sentido prático ao retorno do investimento realizado. Por outro lado, a estratégia foi também considerada insuficiente para a produção de uma cultura de doação entre aqueles com poder decisório.

Estratégias de sensibilização – como apresentar os projetos em campo, atuar em parceria com diferentes áreas da organização e reivindicar a ação social como forma de transformação da cultura interna do negócio – ainda são tidas como necessárias.

Eu acho que é importante quando a gente faz um trabalho de sensibilização. [...] não adianta você trazer dados externos sem você também não sensibilizar, acho que engajar... [...] Então, vamos levar esse pessoal pro campo [...]

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

Uma oportunidade de transformação dentro da própria empresa, um olhar para um outro público. Então aí já envolve marketing, envolve tributário, envolve comercial... Então como que as áreas de investimento social circulam pela empresa de uma forma um pouco mais transversal também.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E EMPRESAS

5.2

Proposições sobre a cultura de doação

Neste capítulo e no capítulo 1 deste relatório, reuniram-se as perspectivas dos atores do campo sobre a cultura de doação no Brasil e sobre os desafios em fortalecê-la. Em síntese, para os entrevistados, o investimento social privado no Brasil possui uma cultura filantrópica pouco consolidada e permeada pela desconfiança, o que tende a limitar o impacto do campo. Boa parte dos participantes atribui esse contexto à falta de uma comunicação efetiva do campo sobre seu potencial de impacto e sua forma de atuação. O quadro a seguir sintetiza os principais argumentos e sugestões trazidos pelos interlocutores.

Figura 22 - Proposições para a cultura de doação no Brasil

Por que doar?	Por que não se doa mais?	Como avançar?
<p>Agregar propósito e valor social às organizações do ISP</p> <p>O volume de investimentos e o número de filantropos ainda é baixo</p> <p>Há problemas sociais que requerem solução</p> <p>Há capacidade de investimento subaproveitada</p>	<p>Cultura brasileira carece de uma prática de corresponsabilidade social</p> <p>Falta comunicação sobre o potencial do ISP e seu impacto</p> <p>Há confusão entre filantropia e caridade</p> <p>Desconfiança no terceiro setor brasileiro em geral dificulta a formação de um espírito filantrópico</p> <p>Nas organizações Empresariais, preocupação com a imagem da marca</p> <p>Cultura de doação incipiente entre as lideranças corporativas</p>	<p>Sensibilizar e educar gestores e investidores para a doação, por meio de palestras, <i>workshops</i> e seminários</p> <p>Apresentar oportunidades concretas para gestores e investidores para aplicarem seus recursos de forma informada</p> <p>Ampliar a incidência na mídia, disseminando informações sobre o ISP para um público mais geral</p> <p>Alavancar a agenda da doação na esteira da visibilidade das situações emergenciais</p> <p>Ampliar os incentivos legislativos para a doação, como impostos sobre grandes fortunas e heranças, tendo como referência o modelo de incentivo estadunidense</p>

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Em razão desse cenário, visto como limitado no Brasil, além das ações de comunicação e do avanço na legislação, outras oportunidades de fortalecimento da cultura de doação foram apontadas. As doações internacionais são vistas como uma oportunidade relevante para recebimento de aportes, principalmente em agendas menos consolidadas. É percebido um aumento de interesse internacional no país, especialmente em causas ambientais, como a preservação da Amazônia, e de fortalecimento democrático, como a garantia de direitos para grupos minoritários. Como aponta a literatura sobre o tema⁶⁰, os Institutos/Fundações Independentes, que costumeiramente não contam com uma fonte permanente de recursos, são os que mais recebem aportes da filantropia internacional – e, ao mesmo tempo, são o grupo cuja atuação tem sido mais voltada às temáticas de meio ambiente e direitos humanos.

60. Para mais informações, acesse o estudo: “Mapeamento de organizações independentes” (Rede Comuá, 2013).

Nesse aspecto, são percebidas também mudanças nas estratégias de doação, especialmente estimuladas pelos investimentos internacionais, que tendem a priorizar formas de financiamento mais livres. Os interlocutores identificam que também os investidores brasileiros, nos últimos anos, têm apostado em uma maior autonomia para as organizações da ponta gerirem os recursos - e por um período mais longo (este tema é aprofundado no capítulo 6).

Mais recentemente, um marco relevante para o financiamento do ISP no Brasil foi o contexto pandêmico, que expandiu o campo não apenas em relação ao montante doado, mas também ao tamanho da rede de investidores. A crise provocada pela pandemia é apontada como um momento-chave de aproximação de novos investidores e fortalecimento da confiança de lideranças corporativas no investimento social privado.

Eu acho que se você tivesse me feito essa pergunta, talvez uns três anos atrás, eu ia falar que a gente não usa nem 1% do nosso potencial. (...) mas acredito muito na evolução que a gente teve nos últimos três anos.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

O investimento social privado teve uma mudança significativa, uma chacoalhada a partir da pandemia, tanto em aumento de volume, como na entrada de outros players dentro do cenário, uma sensibilização coletiva que eu acho que aumentou, mudou um pouco o número de pessoas interessadas na ação social.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

De modo geral, os eventos extremos têm sido percebidos como contextos que estimulam um olhar da população geral para o terceiro setor, identificando-o como um campo capaz de articular medidas de impacto de forma mais rápida que os governos - e com uma incidência significativa. Assim como a pandemia, as recentes crises climáticas no Rio Grande do Sul, no Maranhão e no Acre foram apontadas como contextos que estimularam doações individuais e impulsionaram o campo a voltar-se para ações filantrópicas e humanitárias, de impacto emergencial. O crescimento é atribuído tanto a uma maior sensibilização da população para realizar doações quanto à visibilidade que a filantropia adquire nesses contextos, já que veículos tradicionais de mídia atuam como canais de divulgação das ações.

“ Todo mundo vai ter que pensar também em investimento social privado ou incluir nesse pensamento do investimento social privado essas ações filantrópicas, humanitárias, voltadas a essas emergências climáticas, ao que acontece quando acontecem esses eventos climáticos. ”

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

“ Há mais espaço para dar visibilidade à filantropia, a gente viu isso na Covid, quando grandes veículos de comunicação que nunca citam marcas ou citam apoios abriram espaço só para isso [...]. Agora a mesma coisa a gente vê durante a tragédia do Rio Grande do Sul. ”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

“ Eu acho que essa demanda por investimentos, por maior olhar privado, tem crescido, talvez um pouco até pelos limites dos próprios governos, os questionamentos em relação à política, [...] gera essa responsabilização [com a iniciativa privada]. ”

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR



ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO: EXECUÇÃO PRÓPRIA E GRANTMAKING

6

- ▶ **Destacar as vantagens e desvantagens das diferentes formas de atuação - execução própria e grantmaking na visão das organizações associadas ao GIFE;**
- ▶ **Conhecer as percepções dos participantes sobre formas mais flexíveis de financiamento.**

6.1

A execução de projetos próprios: vantagens e desvantagens

Uma das formas que o GIFE tem utilizado para classificar os tipos de investidores sociais considera a maneira como atuam e operam suas iniciativas. No último Censo GIFE foi identificado que 55% das organizações se encaixavam no perfil de mais executor, ou seja, investem mais de 50% de seus recursos em projetos próprios. Esta seção busca conhecer a percepção dos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens da execução própria.

Para os entrevistados, uma das vantagens de ser um executor de projetos próprios é a possível flexibilidade e autonomia na gestão dos recursos e na implementação das iniciativas. Essa liberdade permite ajustar os projetos de acordo com as necessidades do momento e garantir um padrão de qualidade nos termos da organização. Além disso, possibilita “correções de rota” em curto prazo, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e alinhada aos objetivos da organização.

As vantagens eu acho que é, acima de tudo, a garantia de um padrão de trabalho da gente, um padrão de qualidade, um padrão de entrega.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

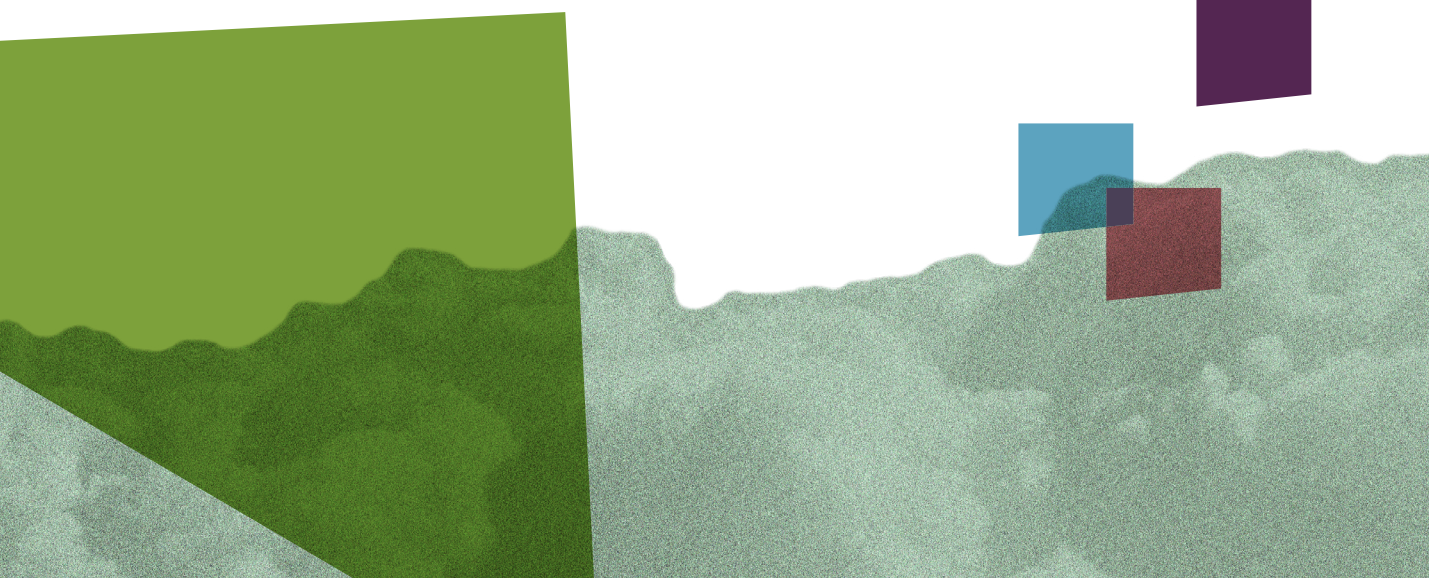
Eu acho que [a vantagem] é você conseguir acompanhar, de fato, os resultados no curto prazo e fazer correções de rota também no curto prazo.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

Por outro lado, para os participantes desta pesquisa, há desvantagens como uma maior burocracia envolvida, mobilizando uma equipe maior – em alguns casos, por exemplo, quando se trabalha com fundos de direito, uma parte dos recursos deve ser destinada ao fundo, criando desafios financeiros adicionais. A execução de projetos próprios também pode tornar a organização menos inovadora e mais lenta para se adaptar a novas demandas, já que a inovação tende a ser menos estimulada nesse modelo.

A gente acaba naturalmente tendendo a trabalhar com uma qualidade, uma entrega que a gente se habitua, mas a gente também é mais lento talvez na mudança de produtos, de entrega de serviços, de coordenação, de abordagem, de inovação de modo geral.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL



6.2

O grantmaking: vantagens e desvantagens

No último Censo GIFE foi apontado que 43% das organizações do ISP se encaixam no perfil mais financiador, ou seja, repassam mais de 50% de seus recursos para terceiros. Este percentual é o maior da série histórica, que não havia registrado mais que 39% de organizações neste perfil. A seção aborda as vantagens e desvantagens deste tipo de atuação no olhar dos entrevistados.

Uma das principais vantagens apontadas de se financiar projetos de terceiros é o fortalecimento das organizações locais e o estímulo à autonomia, permitindo que elas abordem problemas específicos de suas comunidades com conhecimento local e eficiência. Esse modelo também facilita o aprendizado mútuo e a criação de redes, ampliando o impacto das iniciativas apoiadas. Além disso, ao delegar a execução para agentes locais, como organizações comunitárias, argumenta-se que há uma maior capacidade de implementação eficaz dos projetos, reduzindo custos operacionais diretos.

Quando a gente financia e a gente dá autonomia para essa organização realizar da forma como ela acha que é a mais devida, nós estamos também criando capacidades.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

“Eu acho que a vantagem é você não precisar ter um time tão grande. Essa é a vantagem, né? Você delegar e você acreditar que aquele implementador é um especialista naquilo.

INSTITUTO FAMILIAR

Por outro lado, existem desafios significativos. A necessidade contínua de monitoramento e governança rigorosa dos recursos investidos é, por vezes, um obstáculo, exigindo estruturas sólidas para avaliação e prestação de contas. A falta de controle direto sobre a execução dos projetos pode dificultar a garantia de resultados esperados, especialmente quando há discrepâncias na interpretação dos objetivos entre financiadores e donatários. Além disso, a dependência de terceiros para a implementação pode limitar o aprendizado interno e a capacidade de adaptação rápida a mudanças e problemas emergentes.

Quando você terceiriza, você acaba não tendo um aprendizado tão profundo, né? [...] nem sempre você consegue ter um nível de entrega que você gostaria ou você empenharia se você estivesse executando, porque você está dependendo de um terceiro, né? Então, essa, na minha opinião, são as maiores desvantagens de você só financiar. Você não consegue garantir 100% da entrega da forma que você faria.

INSTITUTO FAMILIAR

O que dá mais trabalho é você acompanhar, ter esses instrumentos de governança rodando. Então, a gente precisa prestar contas de todos esses valores que a gente transfere, de tudo que está sendo investido. [...] Você não tem controle disso. Você está financiando, então você perde completamente o controle.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

A gente, às vezes, tem um planejamento lindo e maravilhoso aqui no escritório, mas quando a gente vai para a ponta tem essa dificuldade. Aí que entra a dificuldade de execução e você conseguir fazer as correções de rota. Então, acho que esse é um ponto que você corre o risco de não fazer leituras tão adequadas porque você não tá no local também, né.

FUNDAÇÃO EMPRESARIAL

As falas de entrevistados também refletem uma tensão entre controle e autonomia na gestão de projetos financiados: enquanto é importante para algumas organizações ter uma estrutura minuciosa de monitoramento para garantir o uso adequado dos recursos, também se enfatiza a importância de dar autonomia às organizações locais para que possam executar os projetos de maneira adequada. A confiança nos parceiros locais é crucial, mas isso exige mecanismos de avaliação e acompanhamento, criando um equilíbrio delicado entre eficiência e riscos de execução. Além disso, a capilaridade e o fortalecimento das instituições são destacados como vantagens, mas a falta de controle direto e a desconexão com as necessidades locais podem ser enxergadas pelos entrevistados como desvantagens significativas.

Figura 23 - Vantagens e desvantagens do *grantmaking* e da execução própria

	Grantmaking	Execução Própria
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento institucional e estímulo à autonomia local Facilitação do aprendizado mútuo e a criação de redes, ampliando o impacto das iniciativas apoiadas Maior capacidade de implementação eficaz dos projetos, reduzindo custos operacionais diretos Capilaridade no território 	<ul style="list-style-type: none"> Maleabilidade e controle na administração dos recursos e no desenvolvimento das iniciativas Qualidade assegurada de acordo com os parâmetros da organização Ajustes rápidos e eficientes nos projetos próprios
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade contínua de monitoramento e governança rigorosa dos recursos Os <i>grantees</i> precisam ter estruturas mais sólidas para avaliação e prestação de contas Dificuldade de garantia de resultados esperados Possibilidade de limitação do aprendizado interno de financiadores sobre o espaço que se inserem via projetos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da burocracia, tornando a organização menos ágil Redução da capacidade de inovação e agilidade para responder a novos cenários

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

6.3 A flexibilidade no financiamento: vantagens e desvantagens

Perguntou-se aos entrevistados suas percepções sobre formas flexíveis de financiamento, como o financiamento livre de projetos e as doações realizadas a organizações sem CNPJ, como coletivos e movimentos sociais. Em linhas gerais, não há consenso entre os participantes sobre o financiamento livre de projetos. No caso das doações a organizações sem CNPJ, a prática parece ser minoritária, requerendo a existência de uma cultura específica de doação dentro da organização doadora. O Censo GIFE 2022-2023 aponta o caráter relativamente minoritário⁶¹ dessas práticas, com 20% das organizações repassando recursos para movimentos sociais, coletivos e redes no ano de 2022.

61. Relativamente inferior aos repasses de recursos para organizações da sociedade civil, realizados por 64% das organizações respondentes do Censo no ano de 2022.

O financiamento livre de projetos demonstrou ser um dos principais pontos de divergência entre os participantes da pesquisa. As principais posições encontradas são delineadas a seguir, iniciando pelas críticas e desvantagens apontadas.

Financiamento livre

Entre as organizações que não fazem esse tipo de investimento, há duas perspectivas sobre o assunto:

- ▶ Reconhecimento de vantagens do financiamento livre, como a possibilidade de responder mais adequadamente às dinâmicas sociais e imprevistos dos projetos. Apesar disso, uma parte dos participantes ainda considera que o financiamento livre é de difícil operacionalização, o que motiva a resistência à sua implementação. Esse tipo de financiamento requereria uma relação diferente de acompanhamento com a organização doadora, trazendo a necessidade de novos fluxos internos para sua realização;
- ▶ Percepção do financiamento livre de projetos com desconfiança, avaliando a prática como indesejável. No caso de organizações Empresariais, a prática foi elencada como difícil de justificar para os conselhos investidores e empresas mantenedoras, devido à complexidade em comprovar seu impacto. Também foram ponderados os riscos reputacionais devido ao possível descumprimento de normativas de *compliance*. Há, ainda, a descrença de que as próprias organizações brasileiras estejam preparadas para receber e gerenciar adequadamente esse tipo de recurso mais livre.

Sim, as organizações deviam receber recursos livres, mas será que elas estão preparadas, às vezes, para receber recursos livres? [...] Porque eu sei que as pessoas não estavam desviando aquele recurso, mas eles não estavam implementando aquele recurso da forma correta.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

Sim, tem organizações, tem muitas no Brasil que estão preparadas para receber recurso e aplicar, e tem muitas que não estão.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

Com relação às vantagens, dentre os respondentes das organizações financiadoras (*grantmakers*), as percepções destacadas são as seguintes:

- ▶ Flexibilidade para mudanças de rumo que atendam à dinamicidade dos contextos sociais dos projetos e das organizações, respondendo melhor às necessidades do território;
- ▶ Inovação na forma de acompanhamento da organização donatária na gestão do recurso, com a organização doadora abrindo mão de requisitos rígidos e prestação de contas e, com isso, estimulando a autonomia e desenvolvimento institucional da donatária;
- ▶ Concessão de “poder de alavancagem” a organizações que normalmente não recebem grande quantidade de recursos;
- ▶ Apoio ao processo de formação de lideranças das organizações menos experientes a partir do depósito de confiança no potencial da organização, acelerando o aprendizado interno;
- ▶ Prevenção ao microgerenciamento dos recursos, tendência associada à imaturidade das organizações no ecossistema de investimento social brasileiro, à redução do potencial de impacto dos projetos apoiados e a uma perspectiva paternalista e colonialista em relação à organização donatária.

“E aí a gente também fez o trabalho de fazer a doação de recurso livre, mas no intuito de elas entenderem o papel de sentar com a governança, validar a questão do investimento, fazer o exercício de tomada de decisão e aprovação, validação do território sobre o recurso, como que o recurso iria ser utilizado. [...] Principalmente projetos sociais que mudam muito ao longo do tempo.”

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

“[...] quanto maior a sua necessidade de controle, menor a sua alavancagem. Menos longe chega o seu dinheiro.”

ORGANIZAÇÃO INDEPENDENTE

Entre as organizações executoras, a prática é avaliada com consenso como positiva. Em geral, os respondentes destacam seu potencial de viabilizar maior liberdade de atuação e de criar uma oportunidade de diálogo aberto com os financiadores, a partir do qual os parceiros podem ser mais ativos na execução dos projetos.

Os entrevistados que realizam o financiamento livre de projetos destacam que a prática não significa repassar recursos sem controle nenhum sobre sua aplicação. Em suas falas, evitam a construção de uma dicotomia entre financiamento livre e microgerenciamento de todos os gastos, descrito com exemplos como exigências de notas fiscais e controle de rubricas. Por fim, reconhece-se o trabalho de reflexão e fomento realizado pelo GIFE sobre o financiamento livre de projetos.

Então, eu acho que é importante a gente saber fazer financiamento livre, o que não significa abandonar a organização. [...] Fazer o financiamento é um ato de confiança, e a confiança em si também me parece um valor importante de ser reconstituído na sociedade e nesse campo [...]. Eu acho que sair dessa dicotomia de “entrega o dinheiro nem olha nada”, não é isso. [...] você pode ajudar a partir do que você já aprendeu.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Ser um recurso livre não quer dizer que é um recurso que não mereça ser avaliado enquanto alocação sobre o melhor uso.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Figura 24 - Vantagens e desvantagens da execução do financiamento livre

Financiamento livre	
Vantagens	Desvantagens
<p>Flexibilidade para contextos dinâmicos, respondendo melhor às necessidades do território</p> <p>Estímulo à autonomia e desenvolvimento institucional da donatária, com a organização doadora abrindo mão de requisitos rígidos de prestação de contas</p> <p>Participação mais ativa das organizações apoiadas no processo decisório</p> <p>Confere “poder de alavancagem” a organizações pouco financiadas</p> <p>Formação de lideranças e aprendizado interno em organizações menos experientes</p> <p>Prevenção ao microgerenciamento dos recursos, que tende a reproduzir práticas paternalistas e colonialistas</p>	<p>Prática vista com desconfiança e, no limite, indesejável</p> <p>Dificuldade de mensurar resultados e impacto, criando barreiras para a persuasão dos investidores</p> <p>Dificuldade de operacionalização, demanda de novos fluxos internos</p> <p>Risco reputacional em possível descumprimento de normativas de compliance por parte da donatária</p> <p>Despreparo das organizações apoiadas para gerir recursos livres</p>
Controvérsias	
<p>Controle X Autonomia: A necessidade de garantir o uso adequado dos recursos entra em tensão com a importância de conceder autonomia às organizações locais no uso dos recursos conforme seu juízo.</p> <p>Confiança X Avaliação: O desenvolvimento institucional e a confiança nos parceiros locais são tensionados pela visão de que é preciso ter mecanismos que meçam a execução e seus resultados.</p>	

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

Doações para movimentos sociais, coletivos e organizações sem CNPJ

A doação para organizações sem CNPJ é, em geral, uma prática nova entre os participantes. Poucas são as organizações respondentes que possuem a prática implementada em seu modelo de financiamento, e tampouco há consenso sobre seu uso entre os pesquisados.

Salvo um caso que adota esse tipo de doação como parte constitutiva do modelo da organização, os participantes relataram iniciativas experimentais de doações desse tipo, em processo de implementação ou em caráter excepcional. Entre as organizações que as realizam, justificam sua necessidade por reconhecerem o impacto produzido na realidade social. Foram mencionadas a possibilidade de “dar voz” a coletivos, de atuar “[...] onde realmente a coisa tem acontecido” e de alcançar contextos de informalidade tradicionalmente excluídos da ação filantrópica.

[...] a gente tem acompanhado todo o movimento a nível nacional em relação a essa forma de doação e tem surtido bons resultados de apoiar nesse sentido. Porque é onde realmente a coisa tem acontecido, são os movimentos coletivos que têm dado voz e luz para muitos temas que a gente tem entendido que são importantes enquanto fundação [...]

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

[...] a informalidade é em si um aspecto de vulnerabilidade e se eu quero atuar com isso eu preciso também colocar ela para dentro [...]. E eu acho que cabe ao terceiro setor em si poder olhar para isso, porque se é informal, é porque o poder público não está dando conta.

ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Entre as organizações que não realizam, os participantes indicaram ter dificuldade em imaginar a possibilidade de implementar este formato em seus processos, o que sugere que esse tipo de financiamento, assim como mencionado por outros participantes que o realizam, requer uma cultura específica dentro da organização. Diante da resistência e de dificuldades internas para a implementação, os participantes apontaram a existência práticas de repasse de recursos para uma organização intermediária que, tendo CNPJ, aprova o projeto, repassa o recurso e auxilia uma organização sem CNPJ, tida como destinatária final, na prestação de contas à doadora. Esta estratégia foi denominada *bypassing* ou *expanded responsibility*. Outros participantes opuseram-se ao desenvolvimento da prática, questionando a falta de estímulo para que as organizações se formalizem.

Eu não sei se isso é também um desejo, sabe? Se as instituições estão desejosas e preparadas pra isso. [...] Então, acho que o grande desafio desta mudança é a mudança.

GRUPO FOCAL COM ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES

Nossa, acho que eu estou tão acostumada com esse modelo aqui que eu não consigo nem ter uma opinião de como seria diferente assim.

ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Eu acho que isso tem que ser evitado. Eu acho que tem que [...] se incentivar que as organizações cada vez mais estejam formalizadas [...].

EMPRESA

Figura 25 - Vantagens e desvantagens da execução das doações para movimentos sociais, coletivos e organizações sem CNPJ

Doações para movimentos sociais, coletivos e organizações sem CNPJ	
Vantagens	Desvantagens
<p>Impacto na realidade social e mobilização em torno da disseminação de novas ideias</p> <p>Apoio e visibilidade de vozes e grupos com presença no território</p> <p>Alcance de contextos informais, onde a filantropia não chega</p>	<p>Dificuldade de operacionalização, requerendo, além de novos fluxos internos, uma nova “cultura de doação específica”, assumida pela organização</p> <p>Desestímulo à formalização das organizações</p>
Controvérsias	
<p>Por se tratar de uma prática muito pouco frequente e, em alguns casos, experimental, há dificuldade entre alguns entrevistados em avaliá-la; é considerada um tipo de apoio que demandaria uma grande inovação nos modos atuais.</p> <p>Formalização X Adaptação: enquanto alguns apontam a prática como nociva para a formalização das organizações, outros apontam caminhos possíveis para driblar a informalidade, como a prática do <i>bypassing</i> ou <i>expanded responsibility</i>.</p>	

Fonte: Elaboração das autoras com base nos dados de entrevistas e grupos focais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario A; PINEDA, Andrea M. O valor das diferenças no investimento social privado em educação. **Artigos GIFE**, v. 1, n.2, p. 1-19. São Paulo, 2019.

ARAÚJO, Wanda Marques ; ARAÚJO, Anna Tulie . **Diversidade, equidade e inclusão em organizações do investimento social privado** (nota técnica). São Paulo: GIFE, 2023. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/diversidade-equidade-e-inclusao-em-organizacoes-do-investimento-social-privado>>.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo, Sp: Perspectiva, 2007.

CHARITIES AID FOUNDATION. **World Giving Index**. Global trends in generosity, 2023. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/world-giving-index-2023-global-trends-in-generosity>. Acesso em: 09 jul. 2024.

COMUÁ, Rede. Mapeamento de organizações independentes doadoras para sociedade civil nas áreas de justiça socioambiental e desenvolvimento comunitário no Brasil, 2023.

DINIZ et al. Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**. v. 13, n. 31, p. 93-114, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93>. Acesso em: 31 jul. 2024.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **A theory of fields**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2022-2023**. São Paulo: GIFE, 2023, 209 p. Disponível em: <https://doi.org/10.33816/978-65-86701-27-2>. Acesso em: 31 jul. 2024.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Diversidade, equidade e inclusão em organizações do investimento social privado**. Notas Técnicas, n. 10. São Paulo: GIFE, 2023. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/diversidade-equidade-e-inclusao-em-organizacoes-do-investimento-social-privado>. Acesso em: 31 jul. 2024.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Trust-Based Philanthropy Project. **Como uma filantropia baseada na confiança é diferente da filantropia convencional?** 2024. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/como-uma-filantropia-baseada-em-confianca-e-diferente-da-filantropia-convencional>. Acesso em: 09 jul. 2024.

HOPSTEIN, Graciela; DAVIDSON, Martina. O trabalho das mulheres nas organizações sociais no Brasil: desigualdades e paradoxos. **Artigos GIFE**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/o-trabalho-das-mulheres-nas-organizacoes-sociais-no-brasil-desigualdades-e-paradoxos>. Acesso em: 31 jul. 2024.

IDIS. Perspectivas para a Filantropia no Brasil 2024. São Paulo: IDIS, 2024.

NOGUEIRA; Fernando. SCHOMMER, Paula. **Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceito e Práticas em Construção**. Encontro da Anpad, 2009.

ORTEGA, Francisco. O sujeito cerebral e o movimento da neurodiversidade. **Mana**, v. 14, n. 2, p. 477–509, out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mana/a/TYX864xpHchch6CmX3CpxSG/#>. Acesso em: 22 ago. 2024.

REIS, Elisa P. Percepções da elite sobre pobreza e desigualdade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 42, p. 143–152, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69092000000100010>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

RIBEIRO, Cecília Cristóforo; MADEIRA, Letícia Agati. Terceiro setor e políticas públicas na área da cultura: oportunidades e desafios. In: **Artigos GIFE**, v. 4, n. 1, artigo 1, 2022.

SAEZ, Erika Sanchez; SILVA, Graziela Santiago Belo da. Investimento Social Privado: um campo cada vez mais diverso. **IPEA: Boletim de análise político-institucional**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9454>. Acesso em: 31 jul. 2024.

SAEZ, Erika Sanches. **Filantropia colaborativa**. São Paulo: GIFE, 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-colaborativa>. Acesso em: 9 set. 2024.

SALLA, Ana Letícia; Sanches, Michelle; Salinas, Natasha. A Cultura de Doação no Brasil. In Salla, Ana Letícia; Sanches, Michelle; Salinas, Natasha (Org.). **Incentivos regulatórios à filantropia individual no Brasil**. São Paulo: FGV Direito SP, 2019, p. 23-35. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/633cd649-1013-4c77-83fa-66273a58abdf/content>. Acesso em: 08 jul. 2024.

SILVA, Patrícia Kunrath. A outra face da desigualdade: a articulação das elites no campo da filantropia e investimento social privado. **Revista Brasileira De Sociologia - RBS**, n. 4, vol. 7, p. 135–174, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.20336/rbs.153>. Acesso em: 09 jul. 2024.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. Doação e cidadania: como pensa e age o doador brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 20, p. 91-106. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9466>. Acesso em: 09 jul. 2024.

Realização



Execução



Apoio

IBIRAPITANGA

