

CENSO  
GIFE  
2016



 **OGIFE**

PELO IMPACTO DO INVESTIMENTO SOCIAL



---

**CENSO  
GIFE  
2016**

---

---

Realização



Parceiros



Apoio



Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

---

---

# CENSO GIFE 2016

São Paulo  
2017

---

---

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

---

*Censo GIFE 2016*

organizadores Erika Sanchez Saez,  
Graziela Santiago e José Marcelo Zacchi. —

1. ed. — São Paulo: GIFE, 2017.

256 pp.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-85-88462-30-4

1. Empresas – Aspectos sociais 2. Grupo de Institutos,  
Fundações e Empresas 3. Investimento social privado  
4. Pesquisa quantitativa 5. Responsabilidade social  
6. Terceiro setor I. Saez, Erika Sanchez. II. Santiago, Graziela.  
III. Zacchi, José Marcelo.

17-10585

CDD-361.760981

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil: Investimento social: Organizações privadas:  
Bem-estar social 361.760981 2. Brasil: Organizações privadas:  
Investimento social: Bem-estar social 361.760981

---

**GIFE**

**Conselho de governança**

Ana Helena de Moraes Vicintin – Instituto Votorantim  
Atila Roque – Fundação Ford  
Beatriz Azeredo – TV Globo  
Fábio Deboni – Instituto Sabin  
Leonardo Gloor – Fundação ArcelorMittal  
Marcos Nisti – Alana  
Maria Alice Setubal – Fundação Tide Setubal (presidente)  
Maria de Lourdes Nunes – Fundação Grupo Boticário  
Monica Pinto – Fundação Roberto Marinho  
Pedro Massa – Instituto Coca-Cola  
Ricardo Henriques – Instituto Unibanco  
Virgílio Viana – Fundação Amazonas Sustentável

**Conselho fiscal**

Andrea dos Santos Regina – Serasa Experian  
Cibele Demetrio Zdradek – Instituto Grupo Boticário  
Cristiano Mello de Almeida – Banco J. P. Morgan

**Secretário-geral**

José Marcelo Zacchi

Supervisão: José Marcelo Zacchi e Erika Sanchez Saez  
Coordenação: Graziela Santiago  
Parceiro técnico: Conhecimento Social (Coordenadora Ana Lúcia D’Império Lima)  
Redação: Michelle Ferreti, Cintia Melchiori, Marina Barros e Clara Sá  
(Uaná Consultoria e Assessoria)  
Coleta e processamento dos dados: Emi Miyamoto e XTab  
Suporte: Beatriz Silvestre  
Design: Bloco Gráfico  
Revisão: Leonardo Ortiz, Ana Luiza Candido  
Impressão: Max Editora



---

## Agradecimentos

Agradecemos a toda a equipe do GIFE, em especial: Andrea Almeida, Aline Rosa, Mariana Moraes, Marisa Ohashi e Karen Polaz.

Agradecemos aos autores dos artigos presentes nesta publicação: Aline Viotto, Ana Carolina Vargas, Ana Lúcia D'Império Lima, Erika Sanchez Saez, Graziela Santiago Belo da Silva, Mariana Levy Piza Fontes, Marisa Ohashi, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Rebeca Rocha, Rob Parkinson, Rogério Silva e Sergio Andrade.

Agradecemos a todos os que colaboraram com as reuniões de análise.

Agradecemos à equipe do Foundation Center: Larry McGill e Grace Sato.

Agradecemos a todos os associados do GIFE que se dispuseram a responder ao longo questionário do Censo. Essas informações e o trabalho de cada organização são a alma desta pesquisa.

Agradecemos, especialmente, aos patrocinadores que tornaram possível a realização deste projeto:

**Instituto Itaú Social**

**Instituto Unibanco**

**Fundação Bradesco**

**Fundação Telefônica Vivo**

**Alana**

**Instituto C&A**

**Plataforma de Filantropia no Brasil\* e PNUD**

\*A Plataforma de Filantropia no Brasil é parte da SDG Philanthropy Platform e tem como parceiros nacionais: Fundação Roberto Marinho, TV Globo, Instituto C&A, Fundação Banco do Brasil, Fundação Itaú Social, Banco Itaú, Instituto Sabin, GIFE, Comunitas, IDIS e WINGS.



---

## Sumário

- 1**      **Apresentação 11**  
**Artigos 17**
- 1.1      Gestão de pessoas no investimento social privado:  
avanços e desafios 17  
**Marisa Ohashi**
- 1.2      Um olhar sobre a diversidade no investimento social privado 22  
**Erika Sanchez Saez**  
**Graziela Santiago Belo da Silva**
- 1.3      Desafios regulatórios e a ampliação das doações no país 32  
**Mariana Levy Piza Fontes**  
**Aline Viotto**
- 1.4      Negócios de impacto: quais as oportunidades para o investimento  
social privado contribuir nesse novo campo? 37  
**Rebeca Rocha**  
**Rob Parkinson**
- 1.5      A implementação dos ODS no Brasil 43  
**Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**
- 1.6      A difícil arte da mudança: construindo estratégias para gerar  
transformações sociais em parceria com o setor público 50  
**Sergio Andrade**
- 1.7      Abrindo o caleidoscópio para melhor compreender a atuação dos  
investidores sociais privados no Brasil 57  
**Ana Lúcia D'Império Lima**
- 1.8      Avaliação e investimento social privado:  
acúmulos, limites e disrupção 73  
**Rogério Silva**  
**Ana Carolina Vargas**

---

<b>2</b>	<b>Análise dos resultados 87</b>
2.1	Rede GIFE: perfil e recursos 87
2.1.1	Perfil geral dos respondentes 87
2.1.2	Volume de investimento 96
2.1.3	Fontes de recursos 101
2.2	Governança e gestão 117
2.2.1	Governança 117
2.2.2	Relação com a mantenedora 126
2.2.3	Gestão de pessoas 140
2.3	Características e estratégias de atuação 145
2.3.1	Apoio a outras organizações × execução direta 146
2.3.2	Área de atuação 157
2.3.3	Atuação em negócios de impacto social 164
2.3.4	Voluntariado 167
2.3.5	Atuação nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 169
2.3.6	Características de projetos e programas 175
2.4	Interação com atores 190
2.4.1	Apoio a organizações da sociedade civil 190
2.4.2	Parcerias com outros investidores sociais (coinvestimento) 200
2.4.3	Alinhamento com políticas públicas 203
2.5	Avaliação e comunicação 209
2.5.1	Monitoramento e avaliação 210
2.5.2	Comunicação 225
2.6	Notas 234
2.7	Referências bibliográficas 236
2.7.1	Capítulo 2.1 236
2.7.2	Capítulo 2.2 237
2.7.3	Capítulo 2.3 237
2.7.4	Capítulo 2.5 237
<b>3</b>	<b>Apêndices 241</b>
3.1	Notas metodológicas 241
3.1.1	Questionário 241
3.1.2	Coleta dos dados 244
3.1.3	Análise dos resultados 245
3.1.4	Apresentação dos resultados 246
3.2	Lista de associados GIFE (nov. 2017) e respondentes do Censo 2016 246
3.3	Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas 250
3.3.1	Lista de figuras 250
3.3.2	Lista de gráficos 250
3.3.3	Lista de quadros 255
3.3.4	Lista de tabelas 255



# Apresentação

---

A existência de informações relevantes, abrangentes e confiáveis é fundamental para fortalecer, reconhecer e qualificar o campo do investimento social privado. O Censo GIFE procura dar resposta a essa demanda ao apresentar as principais características e tendências na prática dos maiores investidores sociais privados brasileiros.

Realizada desde 2001 com os associados GIFE, a pesquisa aborda uma grande variedade de temas, fornecendo um panorama sobre estrutura, forma de atuação, estratégias e programas das empresas e dos institutos e fundações empresariais, familiares, independentes e comunitários que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública.

Ainda que não contemple o universo total de investidores sociais brasileiros, o Censo GIFE abarca uma quantidade expressiva dessas entidades e tem alcançado nas últimas edições uma amostra mais representativa do universo dos seus associados, permitindo construir uma série histórica consistente e de longo prazo que contribua para uma melhor compreensão desse campo. Vale dizer que o Censo GIFE 2016 alcançou a mesma proporção de participação da edição passada (90% da base associativa no momento da pesquisa), contemplando 116 organizações respondentes.

A cada edição a pesquisa é aprimorada, tanto na forma de abordar as temáticas retratadas como ao agregar novas demandas do setor, acompanhando as transformações do campo. Ao mesmo tempo, o Censo GIFE também responde à necessidade de fornecer dados históricos de qualidade. Há, assim, o desafio de encontrar um equilíbrio entre o aprimoramento da pesquisa e a manutenção da série histórica.

Nesta oitava edição da pesquisa, esse desafio resultou em um aprofundamento de certas temáticas, como negócios de impacto social, recursos humanos e a relação dos investidores sociais com as organizações da sociedade civil e com as políticas públicas. Além disso, a abordagem dos projetos e programas dos investidores sociais foi bastante aprimorada, resultando em um conjunto de informações muito mais denso e completo sobre as formas de atuar das organizações.

Seguindo a linha da última edição, a pesquisa deste ano buscou ainda manter o olhar mais atento às diferenças entre os perfis de investidores sociais.

Esta publicação, que analisa o conjunto dos dados coletados e traz uma leitura sobre os resultados do Censo GIFE, considera todos esses aspectos de mudanças e aprofundamentos, dando assim maior evidência às questões-foco da pesquisa neste ano.

A publicação segue a mesma estrutura da última edição, buscando, ao mesmo tempo, aprofundar as análises realizadas e manter uma conexão com a versão anterior, com o objetivo de facilitar consultas e comparações. A conexão com o Censo GIFE 2014 é, assim, outra dimensão incorporada nesta edição, buscando apresentar de forma mais clara tendências e variações no período mais recente.

A publicação está dividida em duas partes principais. O primeiro bloco contém artigos assinados que aprofundam a análise sobre temas específicos e conectam os dados do Censo GIFE a outras perspectivas e abordagens. Os textos, escritos pela equipe do GIFE e parceiros, pretendem ampliar a capacidade de reflexão sobre temas importantes para o campo do investimento social privado e ir além das leituras usuais. O segundo bloco apresenta a descrição e análise do conjunto dos resultados do Censo GIFE, facilitando a apreensão dos dados. Ele está estruturado em cinco capítulos, que oferecem um panorama sobre o investimento social privado brasileiro e suas tendências.

O desenvolvimento deste projeto não seria possível sem o valioso apoio de instituições parceiras. Foi fundamental contar com o patrocínio de Itaú Social, Instituto Unibanco, Fundação Bradesco, Fundação Telefônica Vivo, Alana, Instituto C&A e Plataforma Filantropia Brasil. O desenvolvimento da pesquisa contou ainda com a participação da Conhecimento Social.

Esperamos que esse conjunto de informações suscite reflexões sobre o campo do investimento social privado e sobre as organizações

da sociedade civil de forma geral, contribua para melhorar a atuação dessas organizações, seu planejamento e estruturação e, assim, amplie o impacto das ações dos investidores sociais na agenda pública do país.

**Boa leitura!**









---

## 1.1 Gestão de pessoas no investimento social privado: avanços e desafios

### Marisa Ohashi

Formada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e em Direito pela Universidade de São Paulo. É pós-graduada em Moda e Criação pela Faculdade Santa Marcelina, na qual foi professora de Administração na graduação e pós-graduação. Atua há doze anos à frente das áreas institucionais de organizações do ecossistema de investimento social privado. Gerente de planejamento e operações do GIFE, desde 2012 lidera iniciativas relacionadas à gestão de pessoas junto aos associados, coordenando a Pesquisa Salarial GIFE de 2013, 2015 e 2017 e a Rede Temática de Gestão Institucional desde 2016.

O investimento social privado tem buscado abordagens sistêmicas e soluções inovadoras para lidar com o contexto desafiador dos últimos anos. Outros elementos contribuem para tornar sua ação ainda mais complexa: temas diversos e muitas vezes difíceis, ampliação de escala, articulação de atores e diversificação das formas de atuação.

Para lidar com essa complexidade, atrair e reter profissionais qualificados para a composição de suas equipes se tornou imperativo para que as organizações alcancem os objetivos e resultados ousados a que se propõem.

Thoughtful and creative program staff can think systemically and work collaboratively across diverse sectors. Resourceful and imaginative operations staff are able to build efficient and effective processes and systems that are directly aligned to the organization's values, mandate and strategy. Visionary leaders need to be capable of bold but pragmatic action. All these individuals have to work effectively within and across organizations, in workplace cultures that nurture and reward innovation, wise risk taking, continuous learning and high quality performance<sup>1</sup>.

O Censo GIFE 2016 abordou dois aspectos relevantes da gestão de pessoas diante desse cenário: remuneração variável e capacitação. Ainda, adicionou um importante recorte na composição das equipes: a dimensão de gênero. Com reflexões a partir de dados levantados nesta pesquisa, em conjunto com análises realizadas a partir da Pesquisa Salarial GIFE 2017<sup>2</sup> lançada em junho deste ano, busca-se, a seguir, realçar algumas práticas de gestão de pessoas no investimento social privado, bem como destacar algumas comparações em relação ao setor privado.

### 1.1.1 Remuneração

Uma adequada decisão sobre práticas salariais e benefícios tem papel essencial na atração e retenção de bons profissionais. Diante dos complexos desafios do campo, organizações que oferecem remuneração competitiva apresentam maiores chances de compor um time criativo, qualificado e com maiores condições de promover o impacto social desejado.

- 
- 1 SALZBURG GLOBAL SEMINAR, 2017. Em tradução livre: “Uma equipe de programas reflexiva e criativa pode pensar sistematicamente e trabalhar em colaboração em diversos setores. Uma equipe de operações engenhosas e imaginativa é capaz de criar processos e sistemas eficientes e efetivos que estejam diretamente alinhados aos valores, mandato e estratégia da organização. Líderes visionários precisam ser capazes de ações robustas, porém pragmáticas. Todos esses indivíduos têm que trabalhar de forma eficaz dentro e entre as organizações, em culturas de trabalho que nutrem e recompensam a inovação, a tomada de riscos inteligente, a aprendizagem contínua e o desempenho de alta qualidade”.
  - 2 A Pesquisa Salarial GIFE 2017 contou com 2 385 colaboradores pesquisados, oriundos de trinta organizações participantes, das quais vinte são investidoras sociais e dez correspondem a demais organizações da sociedade civil. Foram pesquisados quinze benefícios, 91 cargos, doze práticas e dois indicadores de gestão de pessoas.

Muitos desses profissionais são atraídos, inclusive do setor privado, em busca de um propósito na sua atuação. Foi-se o tempo, porém, em que a causa por si só bastava para compensá-los. Felizmente, o setor aprimorou suas práticas, coerentes com seu desenvolvimento e maturidade, rompendo há muito o estigma de desorganização. A Pesquisa Salarial GIFE 2017 revela que a remuneração praticada pelos investidores sociais se equipara à do setor privado<sup>3</sup> para os principais cargos executivos (diretor-presidente e diretores) quando contemplada a remuneração variável (apenas 6% menor). Para os cargos operacionais, os salários nominais são equiparados nos dois setores. No caso das gerências, contudo, a diferença ainda é significativa, mesmo considerada a remuneração variável (18%).

O Censo GIFE 2014 já se preocupava com o levantamento sobre a remuneração variável, também mapeada nesta edição de 2016. Naquela ocasião, observou-se que ela era prática comum a 43% dos respondentes. Já em 2016, esse percentual subiu para 56% dos respondentes. Essa prática é bastante comum no setor privado, como confirma o Censo (82% das empresas respondentes), sendo pouco praticada pelos institutos e fundações familiares (32%) e pelos institutos e fundações comunitários e independentes (6%).

Expressivo foi o aumento da remuneração variável para institutos e fundações empresariais, de 45% em 2014 para 71% em 2016. Esse salto coincide com um movimento por maior troca de experiências e informações sobre o tema entre gestores de pessoas e demais tomadores de decisão, tanto em diálogos com o GIFE como em encontros temáticos sobre o assunto.

Os respondentes vinculam a remuneração variável, em média, a 2,4 indicadores de resultados, com destaque para metas individuais (41% dos respondentes) e indicadores de resultados gerais da organização (33%), o que revela que a maioria objetiva atrelar a *performance* dos profissionais aos resultados sociais efetivamente alcançados. As organizações vêm buscando aumentar o impacto de sua atuação, e a remuneração variável é mais uma forma encontrada para contribuir nesse sentido.

---

3 Comparação com base de dados de cerca de 900 empresas da consultoria que realizou a Pesquisa Salarial GIFE 2017 (Wiabiliza Soluções Empresariais). Para fins desta análise, foram considerados apenas os respondentes investidores sociais, e não as demais organizações da sociedade civil.

Muitos associados implantaram, nos últimos anos, a gestão por competências, sistema que busca dar coerência aos diversos aspectos da gestão de pessoas em relação à estratégia da organização. A remuneração variável vinculada a resultados deve fazer parte desse sistema.

Segundo a Pesquisa Salarial GIFE 2017, benefícios tradicionalmente consolidados no setor privado também já foram incorporados pelo setor social, como assistência médica (97%) e assistência odontológica (80%). Porém, para além de salário e benefícios, o setor proporciona benefícios intangíveis, que agregam muito valor ao pacote oferecido a seus profissionais, como oportunidades de desenvolvimento, qualidade das relações e do clima e a identificação com a causa.

### **1.1.2 Capacitação e treinamento**

O Censo GIFE 2016 inovou em relação às edições anteriores ao mapear aspectos sobre formação e capacitação, fundamentais para a qualificação da equipe e para a motivação.

A maioria dos respondentes investe recursos financeiros em atividades de desenvolvimento, sejam elas definidas pela organização (69%), sejam escolhidas pelo colaborador (56%). A prevalência do primeiro tipo, somando-se à constatação de que muitos também vinculam a capacitação ao plano de desenvolvimento individual dos colaboradores (48%), é condizente com prática do sistema da gestão por competências mencionada anteriormente.

A grande maioria dos respondentes (81%) financia a participação da equipe em conferências e seminários (nacionais ou internacionais), o que faz sentido em um setor em que a reflexão, o debate e o compartilhamento de experiências e tecnologias sociais podem impactar positiva e significativamente a atuação de cada colaborador.

### **1.1.3 Desigualdade de gênero nas práticas salariais**

O relatório *A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras*, lançado em 2017 pela Oxfam, revela que, em 2015, as mulheres no Brasil ganhavam 61% a menos que os homens, segundo dados do IBGE, e eram mais numerosas apenas na faixa salarial de 0 a 1,5 salário-mínimo, ocupando menos espaço em todas as faixas salariais seguintes. Embora aponte a redução da diferença salarial entre mulheres e homens nos últimos vinte anos, o relatório constata que a diferença ainda é inaceitável.

Pela primeira vez, o Censo GIFE levantou a composição dos quadros das organizações em relação à proporção entre mulheres e homens. Essa proporção é equilibrada no consolidado (48% mulheres e 52% homens).

Porém, a remuneração apresenta diferenças para esses dois grupos, segundo a Pesquisa Salarial GIFE 2017. Na posição do primeiro cargo executivo das organizações (diretor-presidente), os homens são maioria (62%). A mulheres na mesma posição ganham, em média, 13% a menos que os homens (salário nominal), embora tenham idade média similar (52 para mulheres e 50 para homens) e mais que o dobro do tempo de trabalho na organização (11 anos no caso delas e 5 no caso deles).

Segundo a mesma pesquisa, nas demais posições executivas, mulheres são maioria, mas também ganham menos que homens (18% a menos no caso de diretoria e 9% a menos para gerentes).

Em relação aos dados apresentados pela pesquisa da Oxfam, o setor apresenta uma realidade menos desigual, porém é fundamental que se persiga a equiparação das práticas salariais entre mulheres e homens, especialmente porque essas organizações, em sentido amplo, buscam combater as desigualdades.

#### 1.1.4 Para concluir

Os investidores sociais encontram na gestão estratégica de pessoas uma forma de compor um time mais apto para lidar com desafios e contextos complexos, como observado em relação às práticas de remuneração e capacitação. Ainda, contudo, deparam-se com a necessidade de equalizar as diferenças entre mulheres e homens, o que é fundamental para que o enfrentamento das desigualdades se construa a partir de suas próprias práticas internas.

#### 1.1.5 Referências bibliográficas

GIFE. **Pesquisa salarial GIFE**. São Paulo: GIFE, 2017.

OXFAM BRASIL. **A distância que nos une**: um retrato das desigualdades brasileiras.

São Paulo: Oxfam Brasil, 2017. Disponível em: <[www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio\\_A\\_distancia\\_que\\_nos\\_une.pdf](http://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio_A_distancia_que_nos_une.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2017.

SALZBURG GLOBAL SEMINAR. **Driving the change**: global talent management for effective philanthropy. 2017. Disponível em: <[www.salzburgglobal.org/calendar/2010-2019/2017/session-581.html](http://www.salzburgglobal.org/calendar/2010-2019/2017/session-581.html)>. Acesso em: 22 out. 2017.

---

## 1.2 Um olhar sobre a diversidade no investimento social privado

### **Erika Sanchez Saez**

Formada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, pós-graduada em Sustentabilidade pela Universidade Politécnica da Catalunha e tem título de mestrado em Cooperação, Globalização e Desenvolvimento pela Universidade de Barcelona. Iniciou sua carreira no setor privado – trabalhou na Johnson & Johnson e na Danone – e migrou para o terceiro setor, tendo atuado em organizações internacionais, como Oxfam e Care, e também no setor público, como gestora de programas, sendo responsável por desenhar e implementar políticas de apoio a micro e pequenos empreendedores e à inovação na prefeitura de São Paulo. Atualmente, é gerente de programas no GIFE.

### **Graziela Santiago Belo da Silva**

Formada em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília e especialista em Gestão Socioambiental pela Fundação Instituto de Administração (FEA-USP). Atuou em consultoria especializada em diagnóstico socioterritorial, desenvolvimento de pesquisas, processos participativos, relacionamento com comunidades e sustentabilidade. Atualmente, é coordenadora de conhecimento no GIFE.

Diversidade é, sem dúvida, um tema contemporâneo. E transversal. Tem a ver com pluralidade, democracia, legitimidade, liberdade e com a própria história de formação do Brasil em aspectos econômicos, sociais e culturais, apenas para citar três que conversam diretamente com o trabalho do investimento social privado (ISP).

Abordar a diversidade no ISP brasileiro a partir do Censo GIFE é um convite a olhar infinitos recortes a partir de inúmeras perspectivas: diversidade em termos de tamanho – a metade dos respondentes investiu, em 2016, até R\$ 6 milhões e a outra metade mais de R\$ 6 milhões, com ampla diversidade entre as duas faixas, que variam de R\$ 1 a mais de R\$ 500 milhões –, diversidade em formatos de atuação – caráter mais executor de projetos próprios ou mais doador para projetos

de terceiros –, e diversidade temática – o ISP atua em diferentes graus, em uma ampla variedade de temas, adotando diferentes abordagens e estratégias. E em cada uma delas, um universo se abre.

O fomento à ampliação da diversidade no ISP envolve, pelo menos, quatro dimensões ou quatro bons motivos para ela ser valorizada. A primeira dimensão é o aumento dos recursos, já que, quanto mais atores, maior a probabilidade de incremento no volume de recursos dirigidos para solucionar desafios sociais. A segunda dimensão diz respeito à enorme oportunidade de aprendizagem que as diferenças podem proporcionar. Com origens e vocações variadas, é natural que as fortalezas de cada tipo de organização sejam diferentes e, assim, a convivência entre elas pode contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento de habilidades do conjunto. A outra dimensão é sobre como a diversidade pode gerar complementaridades, já que os recursos são limitados, e é impossível fazer tudo ou querer resolver problemas tão complexos sem trabalho articulado. Portanto, a complementaridade na atuação mostra-se fundamental quando se pensa em impacto. Por último, estão as semelhanças, já que nem tudo é diferente entre os perfis de investidores, e aqui um olhar mais atento pode ser revelador. É, muitas vezes, adentrando nas semelhanças que conseguimos identificar desafios e oportunidades menos óbvios do ISP.

Para este artigo, nosso principal recorte de diversidade – ainda que não o único – diz respeito ao perfil de investidor social adotado pelo GIFE e um dos mais utilizados nesta pesquisa, que está relacionado diretamente com a origem da organização, sua governança e fontes de recursos. São eles: empresas – representando 15% da amostra –, institutos e fundações empresariais – com 53% –, institutos e fundações familiares – 19% – e institutos e fundações independentes ou comunitários – representando 13% –, proporções bastante próximas às do universo dos associados GIFE. Vale destacar que os institutos e fundações comunitários e os independentes são, na realidade, dois perfis distintos, mas que são tratados conjuntamente – no Censo e neste artigo –, já que representam menos de 1% dos respondentes do Censo GIFE.

Os institutos e fundações empresariais são aqueles criados e mantidos por uma empresa ou por seus acionistas e geridos por pessoas ligadas à empresa que os mantém. Os familiares são criados e mantidos por uma família ou por um indivíduo e geridos de forma independente das empresas da família, ainda que possam estabelecer relações



com essas empresas. Os independentes são, geralmente, mantidos por mais de uma organização ou por indivíduos de origens variadas e se caracterizam, principalmente, por ter uma gestão independente de seus mantenedores. Já os comunitários reúnem recursos de uma ou mais organizações ou indivíduos, gerando um fundo usado para investimentos em uma determinada comunidade ou localidade, e são geridos por pessoas que se identificam como pertencentes àquela comunidade.

Para compreender melhor esses perfis, é importante, ainda, analisar algumas características básicas. Em termos de volume de investimento, ao contrário da percepção mais generalizada, há investidores sociais grandes e pequenos entre todos os tipos, e as medianas<sup>1</sup> de investimento são similares, sendo que as empresas têm as menores medianas (R\$ 4 milhões, em 2015), e os institutos e as fundações empresariais, as maiores (R\$ 7,1 milhões). Os familiares possuem mediana de R\$ 5,1 milhões, e os independentes ou comunitários, de R\$ 4,3 milhões.

As empresas são, ainda, as menores em relação a outro dado relacionado a porte: o número de colaboradores. Elas possuem uma mediana de três colaboradores remunerados para a execução do ISP. Os institutos e as fundações independentes ou comunitários são os que possuem maiores medianas (17), seguidos pelos familiares (15) e pelos empresariais (10)<sup>2</sup>. Chama atenção que os institutos e as fundações empresariais têm a maior mediana de orçamento, mas a segunda menor mediana de número de funcionários.

A seguir, exploraremos a diversidade do ISP em alguns aspectos muito caros para o desenvolvimento do setor, seu impacto, seu apoio a políticas públicas e sua contribuição para o fortalecimento das organizações da sociedade civil (OSCs), a partir de um olhar para dimensões, perfis e escala anteriormente abordados.

### 1.2.1 Diversidade temática

Uma das semelhanças que mais chama atenção no investimento social é a quase unanimidade que existe na priorização temática: 84% das

- 1 A mediana é o valor que divide um conjunto de dados ordenados em partes iguais. Ela separa a metade maior da metade menor de uma amostra e é uma medida estatística mais adequada que a média quando há valores muito divergentes em uma amostra.
- 2 Para esses cálculos, não foram incluídos os colaboradores voluntários, somente os remunerados – próprios dos institutos e das fundações cedidos pela empresa mantenedora.

organizações afirmam investir em educação. Certamente essa unanimidade temática está relacionada ao fato de que educação universal e de qualidade ainda é um desafio que o Brasil tem para superar. No entanto, nessa unanimidade pode residir uma grande oportunidade de inclusão da diversidade no ISP brasileiro, e a possibilidade de olhar para outros temas de alta relevância na agenda pública que recebem menor atenção do setor.

Quando perguntados, por exemplo, sobre o olhar para diferenças de gênero e de raça em seus programas, apenas 2% dos investidores consideram diferenças raciais<sup>3</sup> e 4% deles levam em conta as diferenças de gênero como características dos beneficiários de seus programas.

Em um dos países mais desiguais do mundo e com uma enorme diversidade racial, esse dado chama atenção, principalmente porque a desigualdade possui uma forte relação com esses dois recortes. Segundo o estudo *A distância que nos une*, realizado pela Oxfam Brasil, publicado em setembro de 2017:

entre as pessoas que recebem até 1,5 salário-mínimo, estão 67% dos negros brasileiros, em contraste com menos de 45% dos brancos. Tal como acontece com as mulheres, os negros são menos numerosos em todas as faixas de renda superiores a 1,5 salário-mínimo, e, para cada negro com rendimentos acima de 10 salários-mínimos, há quatro brancos<sup>4</sup>.

De acordo com a publicação, se seguirmos no ritmo atual de evolução sem retrocessos, negros e brancos terão rendas equivalentes apenas em 2089 e, em relação à disparidade de salários entre gêneros, as mulheres deverão ter salários iguais aos dos homens em 2047. Quando olhamos para essas diferenças entre brancos e negros e entre mulheres e homens com o mesmo grau de instrução, as notícias não são melhores. Apesar de terem escolaridade média superior à dos homens – 8,4 anos de estudo e 8, respectivamente – mulheres com ensino médio completo ganham, em média, 66% do que ganham os homens de igual escolaridade (R\$ 2 023). Na faixa de ensino superior completo, mulheres ganham, em média, apenas 63% do que ganham homens com o mesmo nível educacional (R\$ 4 812). As diferenças, ainda, vão mais além, pois não se limitam ape-

---

3 Inclui negros, indígenas, quilombolas e outras comunidades tradicionais.

4 OXFAM BRASIL, 2017.

nas à comparação entre as mesmas faixas educacionais, mas também entre as mesmas profissões: o estudo afirma que um médico negro ganha, em média, 88% do que ganha um médico branco.

A baixa presença de negros e mulheres nos conselhos das organizações de investimento social privado também não contribui para que esse olhar esteja mais presente no ISP. 42% dos institutos e das fundações<sup>5</sup> possuem 75% ou mais de conselheiros homens, sendo que 18% possuem somente conselheiros homens. Dos 873 conselheiros dos respondentes do Censo GIFE, apenas 24% são mulheres. Dado que contrasta com o fato de 48% dos colaboradores serem mulheres.

Já em relação à cor/raça, os dados nos revelam uma representatividade ainda menor. 60% dos institutos e fundações possuem apenas conselheiros brancos. Sobre a presença de não brancos, 14% das organizações possuem conselheiros pardos, sendo que somente 3% possuem conselheiros negros e 2% possuem indígenas.

Criar soluções e formatos inovadores para incluir o olhar das desigualdades de gênero e raça nos programas, projetos e soluções sociais pode ser uma grande contribuição do ISP para o país.

Outra oportunidade é a ampliação do leque temático do ISP, já que existem diversas temáticas nas quais a sua atuação é bastante reduzida. Esse é o caso, por exemplo, da questão da segurança pública.

Segundo o relatório 2017 do índice de progresso social (IPS) no Brasil, uma espécie de IDH que mede a performance social e ambiental das nações e territórios sem incluir variáveis econômicas, a maior debilidade do Brasil está na dimensão de segurança pessoal, que é parte do componente de necessidades básicas do índice<sup>6</sup>.

Segundo os resultados do IPS, a segurança continua sendo a área mais preocupante para o Brasil, com uma piora em relação a 2014. Os principais fatores que contribuem para isso são o aumento na taxa de homicídios, que atinge 24,6 mortes em 100 mil (um aumento de 14% em relação à taxa de 21,5 de 2014). O número de mortes de trânsito também aumentou e a pontuação do Brasil em direitos pessoais teve um revés de 2,13 pontos desde 2014 devido a dois indicadores-chave: direitos políticos (31 pontos em 2017, em comparação com 33

---

5 Os dados do Censo GIFE sobre conselho referem-se somente a institutos e a fundações e não foram verificados para empresas.

6 PROGRESSO SOCIAL BRASIL, 2017.

em 2014, em que 0 = sem direitos e 40 = direitos completos) e direitos de propriedade privada (45 pontos em 2017 contra 50 em 2014, em que 0 = nenhum e 100 = direitos completos).

Muito embora 61% das organizações trabalhem com juventude (11 a 29 anos) e seja justamente a juventude negra – aqui novamente somos convidados a olhar para o tema racial – o grupo mais afetado pela violência no Brasil, segurança pública não é citada como um dos temas de atuação dos investidores sociais<sup>7</sup>.

Por mais que as características e exemplos discutidos anteriormente perpassem, de forma geral, todos os tipos de investidores sociais, há algumas diferenças entre eles interessantes de serem destacadas, já que podem apontar caminhos possíveis para a ampliação da diversidade.

Com exceção dos institutos e das fundações independentes ou comunitários, as duas principais áreas de atuação de todos os perfis de investidores sociais são educação e formação de jovens. No entanto, a partir daí diferenças importantes começam a surgir.

Para as empresas, que atuam em média em sete áreas, a terceira principal é geração de trabalho e renda, seguida de cultura e artes, meio ambiente, esporte e recreação e saúde, todas com porcentagens significativas. Já os institutos e fundações empresariais atuam em uma menor quantidade de áreas – seis em média – e sua terceira principal área de atuação é cultura e artes, seguida de esporte e recreação. Os familiares são os que atuam, em média, em menos áreas – cinco – e têm como terceira principal área de atuação o apoio a OSCs, seguida de desenvolvimento local, cultura e artes e defesa de direitos. Já os independentes e comunitários atuam em seis áreas e têm meio ambiente, defesa de direitos e apoio a OSCs como as três principais.

Essa análise parece indicar uma maior propensão dos institutos e fundações familiares e, principalmente, independentes e comunitários a atuar com temas “menos tradicionais” do ISP e apontam no sentido de diversificação. Reforçam, assim, a importância da complementaridade entre os diferentes perfis para a ampliação das temáticas de atuação no investimento social.

---

7 Segurança pública não é uma das áreas temáticas listadas no Censo GIFE, mas as organizações podem indicar outras áreas de atuação além das apresentadas na pergunta. Apenas uma organização mencionou segurança pública.

### 1.2.2 Diversidade nas parcerias e estratégias de atuação

Organizações da sociedade civil e órgãos da administração pública são os principais parceiros dos investidores de todos os perfis, citados por, respectivamente, 72% e 71% das organizações.

A tendência de considerar políticas públicas na atuação é, também, comum a todos – apenas 14% não o fazem. No entanto, as estratégias são muito variadas e apontam algumas diferenças interessantes entre os diversos tipos de investidores. De forma geral, as empresas e os institutos e fundações empresariais adotam uma quantidade menor de estratégias de alinhamento com as políticas públicas (3,4 e 4,8 em média, respectivamente) do que os familiares (5,1) e, principalmente, dos independentes ou comunitários (5,4), e há diferenças, também, nos tipos de estratégias que se destacam para cada perfil de investidor.

Embora 23% dos respondentes afirmem realizar diretamente ações de *advocacy* para influenciar políticas públicas, nenhuma das empresas o faz, em contraponto a 45% das organizações familiares. Com relação a atividades de controle social, 15% do total as realizam, mas o número cai para 7% entre os institutos e fundações empresariais.

Os dados parecem indicar que os investidores sociais mais ligados às empresas tendem a se enxergar menos no papel de abordar questões sociais na sua relação com o governo, no sentido de influenciá-las, avaliá-las ou controlá-las de alguma forma. Para as empresas e os institutos e fundações empresariais, parecem ter mais destaque ações como desenvolvimento de metodologias e tecnologias que podem ser incorporadas por políticas públicas – 29% das empresas e 46% dos institutos e fundações empresariais adotam essa estratégia – e ações de formação/capacitação de gestores ou servidores (35% das empresas e 44% dos institutos e fundações empresariais).

Essas diferenças compõem uma possibilidade muito interessante de trabalho no que se refere à atuação do ISP junto às políticas públicas, já que cada grupo de atores parece mais propenso a ocupar um papel, sendo todos complementares entre si. No entanto, considerando que os investidores de origem empresarial são muito mais numerosos, pode-se aferir que a atuação do ISP, no que se refere à conexão com as políticas públicas, pode ser mais ampla para que seja, de fato, complementar e abrangente em suas diversas frentes de interface, já que esses perfis parecem se envolver menos em atividades ou estratégias de aproximação ou alinhamento com as políticas públicas e, destacadamente, nas atividades de

*advocacy* e controle social, que são mais realizadas pelos perfis menos representativos do ISP – familiares e independentes ou comunitários.

Essa percepção é, ainda, corroborada pela diferença substancial que existe entre os perfis de investidores em conselhos ou em outros órgãos colegiados de participação social. Respectivamente 18% e 30% das empresas e institutos e fundações empresariais participam dessas instâncias, enquanto 41% dos familiares e 50% dos independentes ou comunitários dizem participar desses espaços.

Sendo as organizações da sociedade civil o parceiro mais citado entre os investidores, é interessante ver um pouco mais de perto como se dá essa relação.

Uma das formas pelas quais o Censo GIFE busca se aproximar dessa análise é por meio da classificação dos investidores em três categorias: i) predominantemente doadores, ii) predominantemente executores e iii) híbridos (fazem ambas as coisas em proporções representativas).

As empresas possuem o perfil mais doador – 29% são predominantemente doadoras, ante 5% dos institutos e fundações empresariais, 27% dos familiares e 25% dos independentes e comunitários. Já os institutos e fundações empresariais são os mais executores, 49%, ante 24% das empresas, 41% dos institutos e fundações familiares e 44% dos independentes ou comunitários. Essa classificação pode ter uma relação direta com o tamanho da equipe dos investidores: as empresas, com maior representatividade entre os predominantemente doadores, possuem as menores equipes. De fato, a mediana do número de colaboradores<sup>8</sup> dos predominantemente doadores é 5, enquanto que a dos predominantemente executores é 16 e a dos híbridos é 13.

Há diferenças também nas formas como os tipos de investidores apoiam as OSCs. Entre aqueles que não realizam apoio institucional às organizações da sociedade civil – ou seja, sem vinculação a um projeto específico – estão 80% dos institutos e fundações empresariais e 73% dos familiares. 76% das empresas apoiam projetos de organizações da sociedade civil por meio de doação/patrocínio pontual e eventual, ante 31% dos institutos e fundações independentes ou comunitários.

As motivações para apoiar as OSCs também oferecem pistas importantes sobre cada perfil. 82% das empresas apoiam as OSCs porque elas têm legitimidade para atuar com seus temas ou grupos sociais de inte-

---

8 Incluindo aqui também os voluntários.

resse. Em contrapartida, nenhuma das empresas respondentes afirmou apoiar as OSCs porque são organizações que defendem causas ou grupos sociais que outros atores não estão dispostos a apoiar. Além disso, 41% apoiam por acreditar que é parte da finalidade do investimento social contribuir para o fortalecimento e sustentabilidade das OSCs, percentual que só é superado pelos institutos e fundações independentes ou comunitários (50%). Pode-se supor, assim, que as empresas reconhecem a importância de apoiar OSCs, apesar de não estarem dispostas a se conectar com causas que não estejam alinhadas à sua estratégia, muitas vezes vinculadas a estratégias, objetivos, análises de risco etc. do próprio negócio.

Entre os institutos e fundações empresariais, chama atenção a porcentagem que apoia as OSCs porque é parte da estratégia apoiar organizações que influenciam políticas públicas ou realizam controle social (23%), maior porcentagem entre todos os tipos de investidores sociais. Esse dado pode indicar que tal perfil de investidor social, apesar de não ter muito foco na realização direta de controle social, enxerga na parceria com as OSCs uma oportunidade para desenvolver esse tipo de atuação. Vale destacar, ainda, que o mais alto percentual dos institutos e fundações empresariais está relacionado à necessidade de ter OSCs para operacionalizar e implementar os projetos (44%).

A partir dos dados anteriores e considerando a relevância em número e volume de investimento de institutos e fundações empresariais, percebe-se no ISP uma concentração maior na execução de projetos próprios, fato que se comprova quando observamos a distribuição do volume total de recursos: 60% são destinados a projetos próprios, 21% a projetos de terceiros e 19% a custos administrativos. Nesse contexto, fica clara a importância de fomentar e fortalecer cada perfil de investidor, considerando suas características, potenciais e limitações, para que haja cada vez mais espaço para a diversificação das formas de atuação do ISP e ampliação do apoio a OSCs com foco em gerar impactos de outra ordem, impactos esses conectados com o fortalecimento do tecido social do país, da participação cidadã e da construção democrática, para os quais uma sociedade civil fortalecida é essencial.

### **1.2.3 No caminho para a diversidade**

A interpretação dos dados apresentados até aqui nos indica que não somente há grande diversidade nos formatos, estratégias e estrutura do investimento social privado brasileiro, mas também há potencial

para uma diversificação e ampliação ainda maior das estratégias adotadas pelo ISP como setor. As possibilidades não se referem apenas aos diferentes perfis de investidores – como a ampliação do investimento social empresarial, o potencial de crescimento do número de organizações familiares ou o fortalecimento de independentes e comunitários –, mas também à diversificação de estratégias e formas de atuação no ISP, de forma transversal, em todos os perfis.

Nessa leitura, surgem, como relevantes, a ampliação da diversidade de gênero e raça na atuação, o olhar para temas “não tradicionais”, a maior conexão com políticas públicas e as possibilidades de ampliação da percepção que investidores têm dos seus principais parceiros – as organizações da sociedade civil. Para esse caminho, algumas possibilidades se estabelecem: i) conexão com parceiros ou organizações intermediárias para atuação em temáticas menos consensuais ou doação para organizações da sociedade civil, ii) atuação nas políticas públicas junto com parceiros – coletivamente – ou via apoio a organizações da sociedade civil que desempenhem esse tipo de papel, iii) envolvimento em outras áreas temáticas, iv) incorporação da perspectiva de gênero e raça de forma transversal nos projetos e v) aumento da diversidade em conselhos, equipe e instâncias de tomada de decisão.

Buscar o desenvolvimento dessa diversidade tem a ver com a própria razão de ser do ISP. Isso favorece o desenvolvimento de um ecossistema de investimento social mais fortalecido, legítimo e com maior potencial de impacto; e, para além do setor, contribui com uma sociedade civil organizada mais plural e atuante. Mostra-se, sem dúvida, como um elemento estruturante na contribuição do ISP para diminuir as abismais desigualdades que estão na base de muitos dos desafios socioambientais enfrentados pelo Brasil.

#### 1.2.4 Referências bibliográficas

OXFAM BRASIL. **A distância que nos une**: um retrato das desigualdades brasileiras.

São Paulo: Oxfam Brasil, 2017. Disponível em: <[www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio\\_A\\_distancia\\_que\\_nos\\_une.pdf](http://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio_A_distancia_que_nos_une.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2017.

PROGRESSO SOCIAL BRASIL. **Índice de progresso social 2017**. Disponível em:<[www.progressosocial.org.br/wp-content/uploads/2017/09/BRASIL.pdf](http://www.progressosocial.org.br/wp-content/uploads/2017/09/BRASIL.pdf)>.

Acesso em: 31 out. 2017.



---

## 1.3 Desafios regulatórios e a ampliação das doações no país

### Mariana Levy Piza Fontes

Advogada (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) e cientista social (Universidade de São Paulo). Mestre em Direito do Estado (PUC-SP) e doutoranda em Direito Econômico, Financeiro e Tributário (USP). Foi gerente de *advocacy* do GIFE, coordenadora-geral de estudos e pesquisas da Secretaria de Assuntos Legislativos do Ministério da Justiça e assessora técnica da Secretaria Nacional de Programas Urbanos do Ministério das Cidades. Atuou também como pesquisadora e consultora do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), do Banco Mundial e do Instituto Pólis.

### Aline Viotto

Graduada em Direito e mestre em Direito Econômico pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Atualmente, é coordenadora de *advocacy* do GIFE e professora de Direito Econômico e Direito Administrativo na Universidade São Judas Tadeu. Atuou em escritório de advocacia, na Câmara de Vereadores de São Paulo e na Prefeitura Municipal de São Paulo, na qual foi assessora jurídica da Empresa de Cinema e Audiovisual de São Paulo (Spicine) e chefe da Assessoria Técnica da Secretaria de Governo.

No atual momento de crise econômica e política que o país atravessa, a existência de uma sociedade civil organizada, forte e autônoma pode ser um dos principais antídotos para superar ações e práticas que possam colocar em risco nossos valores democráticos.

Historicamente, o protagonismo das organizações da sociedade civil (OSCs) na luta pela garantia e afirmação de direitos do Brasil não esteve acompanhado dos avanços correspondentes nos mecanismos de sustentabilidade dessas organizações, capazes de permitir que continuem exercendo esse papel.

Ao contrário, nas últimas décadas, as organizações têm experimentado ameaças à sua sustentabilidade. Essas ameaças decorrem, ao mesmo tempo, da baixa capacidade de geração de recursos próprios e da fragilidade dos mecanismos de financiamento existentes.

Esse contexto é particularmente impactado pela redução dos financiamentos internacionais, pela escassez de recursos privados e pela dificuldade de acesso e burocratização dos recursos públicos, que são voltados, sobretudo, à prestação de serviços e não ao desenvolvimento institucional nem ao fortalecimento da autonomia das organizações.

Nesse cenário, a construção de um ambiente regulatório capaz de ampliar os recursos públicos e privados para causas de interesse público tem sido um dos principais pilares da atuação do GIFE nos últimos anos. Os aspectos jurídicos não são, obviamente, suficientes para alteração substancial da cultura de doação no país, que depende de inúmeros fatores políticos, econômicos, sociais e culturais, mas constituiu-se, sem dúvida, em uma dimensão fundamental.

Os desafios regulatórios se revelam no Censo GIFE 2016, que traz um panorama da percepção dos investidores sociais sobre os limites e as dificuldades existentes na atual legislação brasileira, do papel das doações no investimento social privado (ISP) e das relações do investimento social com as OSCs de maneira geral.

### **1.3.1 Recursos privados para fins de interesse público**

Os recursos privados constituem atualmente a principal fonte de financiamento das organizações da sociedade civil no Brasil<sup>1</sup>.

De acordo com o Censo GIFE 2016, os recursos dos investidores sociais privados são provenientes principalmente das empresas (46%), sendo 26% de doações de empresas mantenedoras para seus institutos e fundações e 20% de recursos próprios das empresas empregados em seus projetos de investimento social. Em segundo lugar estão os rendimentos de fundos patrimoniais (28%). Apenas 6% do volume total de investimento dos respondentes têm como origem o recebimento de recursos do poder público federal, estadual e/ou municipal.

A ampliação de recursos privados para a sociedade civil é multifatorial, incluindo aspectos jurídicos, culturais, econômicos, políticos e sociais. Depende, também, do engajamento da filantropia no Brasil em doar para organizações da sociedade civil. O Censo GIFE acompanha historicamente as doações de seus associados para organizações da sociedade civil.

---

1 CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, 2016; ABONG, 2010; DEGENSZAJN, ROLNIK, 2014.

Aparentemente, há uma tendência de diminuição da doação<sup>2</sup>, que tem sido observada nos últimos anos. A proporção de recursos doados para terceiros<sup>3</sup> sobre o montante total investido pelos associados variou de 29% em 2011 para 25% em 2014, até chegar aos 21% em 2016. Se considerarmos os valores absolutos de doações, em 2014 foram destinados aproximadamente R\$ 895 milhões<sup>4</sup> (incluindo recursos com incentivos fiscais), enquanto em 2016 foram doados cerca de R\$ 595 milhões (incluindo recursos com incentivos fiscais). A título de comparação, as fundações americanas doaram R\$ 151 milhões a organizações da sociedade civil no Brasil<sup>5</sup>.

Os dados sobre doações devem ser analisados considerando um contexto mais amplo de queda também no orçamento dos investidores sociais como um todo. Enquanto em 2014 o volume total investido foi de R\$ 3,5 bilhões<sup>6</sup>, em 2016 esse valor foi de R\$ 2,9 bilhões.

Pode-se, também, notar uma mudança no perfil de atuação dos investidores sociais privados. Considerando o binômio doador-executor, é possível classificá-los em três grupos: i) doadores, que doam mais de 90% dos seus recursos; ii) executores, caracterizados como os que operam diretamente mais de 90% dos seus recursos e iii) híbridos, que investem entre 10% e 90% dos recursos em projetos próprios e doações.

Os associados do GIFE dividiam-se, em 2011, em 52% de híbridos, 32% de executores e 15% de doadores. Em 2014, os híbridos eram 45%, os executores 37% e os doadores representavam 18%. Já em 2016, os executores tornaram-se maioria com 43%, os híbridos passaram a representar 41% do total, e os doadores, 16%.

- 
- 2 Sobre o conceito de doação, há que se mencionar que não há uma uniformização e padronização do termo para fins do Censo GIFE. O termo doação é interpretado e utilizado de maneira distinta pelos associados do GIFE.
  - 3 Os terceiros aqui incluem um grupo amplo: organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas, centros de pesquisa, universidades, equipamentos sociais entre outros. Contudo, as organizações da sociedade civil correspondem a 60% da destinação das doações realizadas pelos investidores sociais, ou seja, são a maioria.
  - 4 Valor atual corrigido pelo índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA) de dezembro de 2016.
  - 5 KEY FACTS, 2017.
  - 6 Valor atual corrigido pelo índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA) de dezembro de 2016.

Embora o número de organizações predominantemente doadoras permaneça estável, há uma tendência de crescimento do número de organizações que executam seus próprios projetos. Pela primeira vez, o número de investidores predominantemente executores ultrapassa o número dos classificados como híbridos.

Sobre as tendências futuras de apoio às organizações da sociedade civil, os associados do GIFE foram questionados se o apoio às organizações, incluindo doações e apoio técnico, para os próximos cinco anos tende a aumentar, reduzir ou se manter. Dos respondentes, 39% indicaram que não haverá uma variação significativa, enquanto outros 7% apontam para uma possível diminuição do apoio. Em contrapartida, percebe-se que há potencial para o fomento das doações para organizações da sociedade civil, já que 39% delas planejam aumentar o apoio nos próximos anos.

Ampliar os recursos privados para a sociedade civil brasileira – incluindo aqui tanto os investidores sociais privados como as organizações da sociedade civil de maneira ampla – depende de muitos fatores econômicos, políticos e culturais. Passa principalmente por um reconhecimento da importância e do protagonismo das organizações da sociedade civil para o desenvolvimento do país e pelo fortalecimento da democracia, bem como por um ambiente regulatório favorável capaz de ampliar a doação no país.

### **1.3.2 Limites da atual legislação brasileira**

Pela primeira vez, o Censo GIFE traz dados que permitem revelar algumas percepções dos investidores sociais privados sobre a atual legislação brasileira e as possibilidades de ampliação de recursos privados para causas de interesse público, considerando os temas prioritários de atuação do GIFE na agenda de sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil: imposto de transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD), fundos patrimoniais e incentivo fiscal para doação de pessoa física.

O questionário indagava sobre quais são os entraves jurídicos, legais e tributários relacionados aos temas da agenda de sustentabilidade econômica do GIFE que têm sido enfrentados pelos associados em sua estratégia, planejamento e operação.

Sobre o ITCMD, dos 116 associados que responderam à pesquisa, os principais limites da legislação brasileira identificados foram: a bu-

rocracia e a ausência de padrão no sistema de isenção e imunidade do ITCMD (35%); incidência de tributos sobre as doações filantrópicas (doações para organizações da sociedade civil) (29%); falta de tratamento diferenciado entre herança, doações privadas e doações filantrópicas (16%) e altas alíquotas do ITCMD (16%).

Em relação aos fundos patrimoniais (*endowments*), foram identificados os seguintes obstáculos jurídico-tributários: falta de regulação para criação de fundos patrimoniais (22%); falta de padrões claros de governança e transparência (15%) e falta de recursos para a constituição de fundos, independentemente de lei específica (16%).

Quanto à doação de pessoa física e à sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil, foram identificados como limites regulatórios: a falta de incentivos fiscais para doação de pessoas físicas (26%), a falta de incentivos fiscais para doação de pessoas físicas destinada ao desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil (22%) e o desconhecimento e dificuldades de utilização dos incentivos fiscais atualmente existentes (13%).

Os limites apontados pelos investidores sociais privados da atual legislação brasileira orientam os caminhos legislativos possíveis para construção de um ambiente regulatório capaz de ampliar os recursos privados para a sociedade civil no Brasil.

Vale destacar que o principal entrave identificado pelo Censo GIFE está relacionado à ausência de critérios uniformes para o reconhecimento das isenções e das imunidades tributárias das OSCs no Brasil.

De fato, se no âmbito federal as normas têm caminhado para o fim da lógica da titulação e certificação – o título de utilidade pública federal e o Cadastro Nacional de Entidades foram extintos recentemente –, os estados ainda estabelecem uma série de requisitos e procedimentos burocráticos e custosos para o reconhecimento da imunidade e isenção das organizações da sociedade civil no Brasil.

O GIFE tem atuado na busca por alterações regulatórias que fomentem as doações de recursos privados para causas de interesse público. As OSCs são elementos indispensáveis para fortalecer a democracia brasileira, mas, para que elas cumpram seu papel, é necessário um ambiente regulatório, político e econômico favorável, que forneça instrumentos para sua atuação autônoma no longo prazo.

### 1.3.3 Referências bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **Sustentabilidade das ONGs no Brasil**: acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: Abong, 2010. Disponível em: <[http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/sustentabilidade\\_ongs.pdf](http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/sustentabilidade_ongs.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2017.
- DEGENSZAJN, Andre. Decompondo as parcerias: doações e investimento. In: DEGENSZAJN, Andre & ROLNIK, Iara (orgs.). **Censo GIFE 2014**. São Paulo: GIFE, 2014. Disponível em: <<http://landingpage.gife.org.br/sinapse-censo>>. Acesso em: 5 nov. 2017.
- CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **TIC-OSFIL 2016**. São Paulo: 2017.
- GIFE, FOUNDATION CENTER. **Key Facts Censo GIFE 2016**. 2017. Disponível em: <<https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts>>. Acesso em: 30 out. 2017.

---

## 1.4 Negócios de impacto: quais as oportunidades para o investimento social privado contribuir nesse novo campo?

### Rebeca Rocha

Gerente da Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) no Brasil. Parte do The Aspen Institute, a ANDE é uma rede global de organizações que apoiam pequenas empresas em crescimento para que gerem impacto social e econômico em países emergentes. Rebeca atua com empreendedorismo e negócios de impacto desde 2010, sendo coautora dos últimos mapeamentos sobre investimento de impacto no Brasil. É jornalista pela Universidade Católica de Pernambuco e mestre em Globalisation, Business & Development pelo Institute of Development Studies, na Universidade de Sussex, Reino Unido.

### Rob Parkinson

Consultor da ANDE no Brasil. Possui nove anos de experiência no campo dos negócios de impacto, atuando junto a empreendedores, investidores, estudantes e investimento social privado. É economista pela University of Nottingham (Reino Unido) e tem pós-graduação em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos.

O conceito de negócios de impacto desperta cada vez mais interesse do investimento social privado no Brasil, negócios esses que podem ser definidos como “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável”<sup>1</sup>. Sem dúvida, a consolidação de alguns *cases* de negócios de impacto que estão gerando impacto positivo na vida de milhares de brasileiros ajuda a criar maior confiança dos institutos e fundações nesse campo relativamente novo. Mais de 40% dos institutos e fundações declaram já apoiar negócios de impacto, e um terço tem a pretensão de começar nos próximos anos de acordo com o Censo GIFE 2016. Estima-se que o valor investido – como proporção do total do investimento social privado no país – tem aumentado entre 2015 e 2016. No entanto, está ainda em aproximadamente 2%, o que sugere bastante potencial para ampliação. Este artigo explora algumas oportunidades para o investimento social privado aumentar seu apoio aos negócios de impacto a partir de uma leitura do momento atual do campo e de algumas necessidades críticas dos empreendedores, suas equipes e as organizações que os apoiam.

### 1.4.1 Apoiando a mensuração de impacto

A avaliação do impacto gerado é uma das características essenciais dos negócios de impacto, e os resultados dessa avaliação são cobrados por investidores, clientes, funcionários e diversos outros *stakeholders*. No último estudo da ANDE<sup>2</sup>, 89% dos investidores de impacto mensuravam o impacto de seus investimentos e declararam enfrentar dificuldades em encontrar métodos adequados.

Os empreendedores também enfrentam uma série de desafios nessa área. Os novos negócios têm uma necessidade crítica de gerar receita no curto prazo, o que muitas vezes dificulta a priorização de outros tipos de atividades, como o desenvolvimento de métricas de impacto. O empreendedor, atuando fora da sua área de formação ou experiência, pode enfrentar dificuldades em identificar dados relevantes ou possíveis parceiros para esse processo.

Enquanto isso, 94% dos institutos e fundações no Brasil declaram já ter alguma estrutura para mensurar e avaliar impacto. Essas organi-

---

1 FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015B.

2 ANDE, LAVCA & LGT IMPACT VENTURES, 2016.

zações, com seus recursos financeiros e humanos e suas redes de relacionamento, podem contribuir diante desse cenário, disponibilizando dados e ferramentas, ajudando a desenhar a estrutura da mensuração e avaliação, indicando organizações especializadas e parceiros estratégicos ou, no caso dos negócios mais desenvolvidos, financiando avaliações externas. Além de aprimorar o entendimento do empreendedor e sua equipe, permitindo implementar mudanças que aumentem o impacto. Ter dados robustos e confiáveis sobre o impacto pode ser crítico para receber investimento de investidores de impacto, fechar contratos de venda com o setor público, repensar estratégias de comunicação ou, até mesmo, redefinir inovações no produto.

### **1.4.2 Fortalecendo as aceleradoras e as incubadoras**

As aceleradoras e as incubadoras oferecem apoios críticos aos negócios, principalmente aqueles em estágios menos avançados, contemplando capacitação, formatação de modelo de negócio, teste e aprimoramento de tecnologia e conexões com investidores e parceiros estratégicos, entre outros serviços. A potencial contribuição dessas organizações para o desenvolvimento dos negócios de impacto no Brasil foi destacada em uma publicação de 2015 da Força Tarefa de Finanças Sociais<sup>3</sup>, tanto pela criação de organizações novas como pela incorporação da temática do impacto por aceleradoras e incubadoras existentes.

Uma pesquisa, realizada pela ANDE e pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)<sup>4</sup>, identificou quinze aceleradoras e incubadoras no país que buscam apoiar negócios de impacto dentro do seu portfólio, em alguns casos como foco exclusivo e, em outros, como uma das frentes de atuação. Com o intuito de aumentar esse número, o ICE começou, em 2015, um programa para sensibilizar e capacitar aceleradoras e incubadoras que não trabalhavam com negócios de impacto. O programa, em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e com apoio da Fundação Telefônica-Vivo, já capacitou 45 organizações, contemplando as cinco macrorregiões do país em temas como impacto social e investimento de impacto.

---

3 FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015A.

4 ANDE, ICE, 2017.



A mesma pesquisa identificou que a sustentabilidade financeira é um dos maiores desafios das incubadoras e aceleradoras no Brasil, e que esse quadro poderá piorar ainda mais, dado que 60% dos recursos dessas organizações, em média, são oriundos do setor público. Apesar de a filantropia representar uma média de 50% do orçamento das aceleradoras e incubadoras no estudo, apenas 6% dos institutos e fundações no Censo GIFE relatam doar recursos para essas organizações, enquanto mais de 20% declaram apoiar diretamente os negócios de impacto com formação, informação e redes de relacionamento.

Assim, é importante que os atores do investimento social privado considerem com cuidado como valorizar e potencializar a contribuição das aceleradoras e incubadoras ao desenhar sua estratégia de atuação com os negócios de impacto. Um exemplo interessante desse tipo de colaboração é a parceria entre o Instituto Sabin e a Artemisia, organização sem fins lucrativos que acelera negócios de impacto desde 2004. O apoio do Instituto Sabin, que começou em 2014, possibilitou a criação de uma turma específica de aceleração focada em negócios com impacto na área de saúde e bem-estar, gerenciada pela Artemisia. A partir dessa experiência e de outras parecidas, o gerente executivo do Instituto Sabin, Fábio Deboni, publicou uma série de dicas para ajudar institutos e fundações, buscando colaborar com esse público<sup>5</sup>.

### **1.4.3 Novas alternativas de financiamento para empreendedores**

As possibilidades apresentadas até agora podem ser financiadas por meio da modalidade mais conhecida pelo investimento social privado no Brasil – as doações. No entanto, existe um movimento crescente ao redor do mundo de buscar oportunidades para aplicar recursos com o objetivo de obter simultaneamente retorno financeiro e impacto social ou ambiental positivo – tendência conhecida como “investimento de impacto”. Segundo dados divulgados pela ANDE<sup>6</sup>, houve, nos últimos anos, um crescimento no investimento de impacto no Brasil, em que o número de investidores realizando transações dessa natureza aumentou de 22

---

<sup>5</sup> DEBONI, 2017.

<sup>6</sup> ANDE, LAVCA & LGT IMPACT VENTURES, 2016.

em 2014 para 29 em 2016, e o valor total declarado de capital disponível passou de U\$ 177 milhões a U\$ 186 milhões no mesmo período.

Apesar desse crescimento, há bastante espaço para ampliar a oferta de capital para atender diversas necessidades dos negócios de impacto. Segundo os dados da ANDE, o valor médio dos investimentos realizados em 2014 e 2015 foi de aproximadamente R\$ 5 milhões, enquanto os empreendedores de negócios de impacto estão, na sua grande maioria, buscando investimentos menores. Em um levantamento divulgado em 2017 pela Pipe Social, 71% dos negócios que captam investimento buscam valores de até R\$ 1 milhão<sup>7</sup>. Por exemplo, os investimentos realizados no Brasil estão concentrados na modalidade de *equity* (compra de participação acionária), enquanto investimentos por meio de instrumentos de dívida ou *quasi-equity* podem ser importantes no desenvolvimento de negócios menos maduros. Outro fator relevante é o setor dos negócios investidos, com 70% de todos os investimentos em 2014 e 2015 concentrados em quatro setores – agricultura, saúde, educação e inclusão financeira – segundo o estudo da ANDE.

Podemos ver, portanto, que há diversas oportunidades para o investimento social privado complementar a oferta de capital existente para o investimento de impacto, seja oferecendo valores menores que os outros investidores, diversificando os instrumentos utilizados, seja direcionando recursos para os setores menos atendidos. No entanto, os institutos e fundações enfrentam alguns desafios críticos – técnicos, financeiros, jurídicos ou de gestão – ao pensarem como realizar investimentos com expectativa de retornos sociais e financeiros. Para esclarecer a situação jurídica, um parecer elaborado pelo escritório de advocacia Derraik & Menezes foi publicado pela Força Tarefa de Finanças Sociais<sup>8</sup>. Para superar as barreiras técnicas quanto à gestão dos investimentos, um grupo de 21 institutos e fundações no Brasil decidiu investir de forma colaborativa<sup>9</sup>, em parceria com organizações intermediárias especializadas, e documentar seus resultados e aprendizados. O objetivo do grupo, no médio prazo, é mostrar para seus pares que esse tipo de investimento é viável e relevante do ponto de vista social e financeiro.

---

7 PIPE, 2017.

8 DERRAIK & MENEZES ADVOGADOS & FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2016.

9 PARKINSON, 2016.

#### 1.4.4 Cocriando um ecossistema

Acreditamos que os negócios de impacto podem ser uma estratégia importante na construção de um Brasil mais justo e mais sustentável, e, portanto, são um aliado natural às outras iniciativas do investimento social privado. Por meio das sugestões apresentadas anteriormente, além do apoio à produção e à disseminação de conhecimento sobre o tema, convidamos os institutos e as fundações no Brasil a se engajarem e cocriarem o ecossistema que está se formando e se fortalecendo para apoiar esses negócios.

#### 1.4.5 Referências bibliográficas

- ANDE & ICE. **O panorama das aceleradoras e incubadoras no Brasil**. 2017. Disponível em: <[www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI\\_BrazilLandscapeStudy\\_PORT.PDF](http://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_BrazilLandscapeStudy_PORT.PDF)>. Acesso em: 23 out. 2017.
- ANDE; LAVCA & LGT IMPACT VENTURES. **Panorama do setor de investimento de impacto na América Latina**. 2016. Disponível em: <[www.andeglobal.org/blogpost/737893/255213/The-State-of-Impact-Investing-in-Latin-America](http://www.andeglobal.org/blogpost/737893/255213/The-State-of-Impact-Investing-in-Latin-America)>. Acesso em: 23 out. 2017.
- DEBONI, Fábio. **Quem acelera as aceleradoras?** São Paulo: 2017. Disponível em: <<https://gife.org.br/quem-acelera-as-aceleradoras>>. Acesso em: 23 out. 2017.
- DERRAIK & MENEZES ADVOGADOS & FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Fundações e institutos corporativos investindo em negócios de impacto**. 2016. Disponível em: <[https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/doare/ftfs/Cartilha+ICE\\_web.pdf](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/doare/ftfs/Cartilha+ICE_web.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2017.
- FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Finanças sociais: soluções para desafios sociais e ambientais**. 2015A. Disponível em: <[http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais\\_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Finan%C3%A7as-Sociais_Solu%C3%A7%C3%B5es.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2017.
- \_\_\_\_\_. **O que são negócios de impacto**. 2015B. Disponível em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/o-que-sao-negocios-de-impacto>>. Acesso em: 23 out. 2017.
- PARKINSON, Rob. **Letter from Brazil: collective action to help small businesses achieve development goals**. 2016. Disponível em: <<http://impactalpha.com/how-collective-action-among-brazilian-foundations-and-institutes-is-helping-small-businesses-achieve-development-goals>>. Acesso em: 23 out. 2017.
- PIPE. **1º mapa de negócios de impacto social + ambiental**. 2017. Disponível em: <[www.pipe.social/mapa2017](http://www.pipe.social/mapa2017)>. Acesso em: 23 out. 2017.

---

## 1.5 A implementação dos ODS no Brasil

### Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento<sup>1</sup>

Em setembro de 2015, os 193 Estados-membros das Nações Unidas aprovaram, por consenso, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Trata-se de um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, buscando igualmente fortalecer a paz universal com mais liberdade até o ano de 2030. Tal plano deverá ser implementado por meio de uma parceria colaborativa entre todos os países e grupos interessados<sup>2</sup>.

O principal pilar da Agenda 2030 é o conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, o qual, apesar de apresentar 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030, deve ser considerado como integrado e indivisível.

Os países têm, nos ODS, um guia. Estão previstos indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar avanços ou não, traduzindo para os tomadores de decisões e a população em geral questões fundamentais sobre o desenvolvimento. Eles são a base da nova agenda de desenvolvimento internacional, que é muito mais ampla e muito mais ambiciosa.

São valores fundamentais da Agenda 2030: 1) a universalidade, pois ela contempla desafios globais que devem ser abordados por todos os países, independentemente de sua situação de desenvolvimento; 2) a integração, pois entende a relevância de se buscar abordagens que consigam mesclar, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental; e 3) “não deixar ninguém para trás”, pois pretende dar visibilidade aos grupos mais desfavorecidos e em situação de vulnerabilidade.


Como tudo o que é novo, a implementação dessa agenda, bem como de seus princípios orientadores, apresenta desafios importantes.

Embora os ODS sejam de natureza global e universalmente aplicáveis, eles se conectam fortemente com as políticas e as ações em

---

1 Assessor sênior do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD/Brasil) e copresidente do Grupo Assessor para a Agenda 2030 do Sistema Nações Unidas no Brasil.

2 Ver Preâmbulo em ONU, 2015.



âmbitos nacional, regional e local. Isso é muito importante para que os ODS cheguem a todas as pessoas em todos os lugares. Para a disseminação e o alcance das metas estabelecidas pelos 17 ODS, é preciso promover a atuação de governantes, gestores, representantes do setor privado, de organizações da sociedade civil, da academia, bem como cidadãos e cidadãos de todo o país, como atores ativos e agentes de transformação.

Para alcançar essa proposta ousada, é essencial que os países disponham de mecanismos de governança fortalecidos, permitindo que a implementação dos ODS seja executada de maneira conjunta e coordenada, envolvendo diversos setores da sociedade engajados no alcance de objetivos comuns.

No Brasil, um passo importante nesse sentido foi a criação da Comissão Nacional para os ODS, que tem composição paritária, reunindo representantes dos governos federal, estaduais e municipais e também da sociedade civil e do setor privado.

No entanto, o maior desafio é que essa agenda se torne uma realidade concreta nos territórios onde vivem e trabalham as populações, de forma que se possa avançar no processo de desenvolvimento, transformando a vida das pessoas de forma pragmática.

O princípio de “universalidade” da agenda não pode ser confundido com “uniformidade”, pois não há apenas uma fórmula de desenvolvimento. É fundamental buscar soluções adequadas para cada situação, sobretudo em um país com realidades tão diversas como o Brasil. Portanto, é fundamental que o processo de desenvolvimento sustentável seja “localizado”. “Localização” é o processo de levar em consideração os contextos subnacionais na realização da Agenda 2030, desde o estabelecimento de objetivos e metas até a determinação dos meios de implementação, bem como o uso de indicadores para medir e acompanhar o progresso<sup>3</sup>.

Buscar uma abordagem que possa ser ajustada a cada contexto de desenvolvimento e instrumentalizada por meio de um conjunto de ferramentas específicas para enfrentar desafios locais próprios é certamente complexo, mas pode trazer resultados mais efetivos com vistas a impactar a vida das cidadãs e cidadãos nas localidades.

---

3 ONU BRASIL, 2016, p. 12.

A própria Agenda 2030 reconhece que se deve buscar implementá-la dentro de cada país e em nível regional e global, tendo em conta as diferentes realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento, bem como respeitando as políticas e as prioridades nacionais. Deve-se respeitar a autonomia de cada país no desenvolvimento de políticas nacionais para um crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, em particular para os países em desenvolvimento, mantendo-se consistência das regras e dos compromissos internacionais relevantes<sup>4</sup>.

As interconexões e a natureza integrada dos ODS são de importância crucial para assegurar que o propósito da nova Agenda se concretize. Entretanto, esse princípio norteador também oferece uma série de desafios.

Há um consenso geral de que os problemas que a humanidade enfrenta estão cada vez mais conectados, o que requer, também, soluções mais complexas.

No entanto, na maioria dos casos, tanto no planejamento como na execução de políticas públicas, imperam processos decisórios fragmentados, instituições que enfrentam constantes desafios de conflito de competências e, até mesmo, duplicidade de esforços entre os vários atores envolvidos. Não raras vezes, são observadas ações na área econômica que geram impactos adversos na esfera ambiental e até mesmo social.

Mas a busca pela “coerência de políticas” não deve considerar apenas o “aqui e agora” das políticas – ou seja, quão bem elas se articulam conjuntamente para abordar as múltiplas dimensões de bem-estar da geração presente –, mas também as suas ramificações globais, isto é, o impacto de políticas e de práticas domésticas em outros países, e o grau em que as políticas abordam os interesses das gerações futuras<sup>5</sup>. Isso certamente acrescenta outras camadas de complexidade à busca de uma visão integrada dos ODS.

A busca por soluções integradas pode acelerar soluções práticas e poupar tempo, bem como recursos humanos e financeiros. Essa visão requer que seja fortalecida uma “competência de pensamento sistêmico”, ou seja, a habilidade de reconhecer e compreender relacionamentos, analisar sistemas complexos, pensar como os sistemas são

---

4 Ver parágrafo 21 em ONU, 2015.

5 WORLD RESOURCES INSTITUTE, 2016.

incorporados dentro de diferentes domínios e diferentes escalas e lidar com a incerteza<sup>6</sup>.

Projeto ambicioso, a Agenda 2030 não quer pouco. Seu principal mote é: “Não deixar ninguém para trás”. No entanto, todas e todos sabemos que ainda há muita gente no mundo que já ficou para trás em termos de desenvolvimento – e muitas outras que correm o risco de ficar para trás de agora em diante. É fundamental garantir a inclusão daqueles que não se beneficiaram dos esforços de desenvolvimento empreendidos até aqui e evitar que mais pessoas se tornem socialmente excluídas. Trata-se, portanto, de alcançar todas as pessoas, independentemente de nacionalidade, gênero, raça, cor, etnia, religião ou qualquer outra condição, incluindo orientação sexual e identidade de gênero.

Para isso, será necessário ir “além das médias estatísticas”, as quais escondem grandes desigualdades. A Agenda 2030 requer que a implementação dos objetivos e as metas sejam acompanhados por meio de indicadores focados em resultados mensuráveis. Esses indicadores terão de levar em conta as diferentes realidades nacionais, capacidades e níveis de desenvolvimento, bem como respeitar as políticas e as prioridades nacionais<sup>7</sup>.

Mas, para que se possa formular medidas eficazes para combater as desigualdades e honrar o “chamamento ético” da Agenda, é fundamental aprimorar a coleta de indicadores em relação à disponibilidade de informações quanto à desagregação por unidades da federação (federal, estadual, municipal; áreas urbano/rural), por sexo/gênero, raça/cor, faixa etária, bioma etc., bem como elaborar observações quanto à necessidade dessas informações quando inexistentes e/ou maior desagregação dos dados. A geração de dados desagregados para o acompanhamento da implementação dessa Agenda será um grande desafio, não apenas para os órgãos oficiais de estatística, mas para todos os atores.

Aliás, a própria disponibilidade de dados já será um desafio importante para o acompanhamento de muitas das metas. A própria Agenda 2030 reconhece “que os dados de referência para várias das metas permanecem indisponíveis” e conclama “um maior apoio para o fortalecimento da coleta de dados e para o desenvolvimento de capacidades nos Estados-membros para desenvolver dados de referência

---

6 UNESCO, 2017, p. 10.

7 PNUD, 2015.

nacionais e globais onde eles ainda não existam”. Busca-se, portanto, corrigir essa lacuna na coleta de dados, de modo a informar melhor a mensuração do progresso, em particular para os casos em que não haja metas quantitativas claras<sup>8</sup>.

Outro grande desafio para o alcance dessa agenda são os recursos. A mobilização de recursos dos países em desenvolvimento, as fontes inovadoras de financiamento e contribuições do setor privado, além da assistência oficial ao desenvolvimento e do alívio da dívida para certos países, são importantes meios de implementação. A Agenda 2030, incluindo os ODS, pode ser atingida no âmbito de uma parceria global revitalizada para o desenvolvimento sustentável, apoiada pelas políticas e ações concretas dispostas no documento final da Terceira Conferência Internacional sobre o Financiamento ao Desenvolvimento, realizada em Adis Abeba, de 13 a 16 de julho de 2015<sup>9</sup>.

Mas a Agenda não oferece apenas desafios. Apresenta também muitas oportunidades.

Enfrentar os desafios da nova agenda requer mais colaboração entre setores, a superação da visão compartimentalizada de diferentes assuntos (*breaking silos*) e maior transparência e acompanhamento efetivo da implementação das metas e indicadores referentes aos ODS por meio de dados quantitativos e confiáveis.

Houve progresso significativo na superação de muitos desafios ao desenvolvimento. Na última década, centenas de milhões de pessoas deixaram a pobreza extrema, mas existe o risco de alguns milhões nela recaírem. Podemos acelerar os avanços. É fundamental, por exemplo, assegurar maior participação e valorização das mulheres em todos os setores.

O acesso à educação aumentou consideravelmente tanto para meninos como para meninas. A disseminação da informação e das tecnologias de comunicação e interconectividade global têm grande potencial para acelerar o progresso humano, para eliminar o hiato digital e desenvolver sociedades do conhecimento, tal como a inovação científica e tecnológica em áreas tão diversas, como medicina e energia.

Mas há a oportunidade de fazer escolhas diferentes: formas mais sustentáveis de produção e consumo, de como lidar com outros seres

---

8 Ver parágrafo 57 em ONU, 2015.

9 Ver parágrafo 40 em ONU, 2015.



que habitam este planeta, de como se conviver com os outros de forma mais harmônica e inclusiva.

A Agenda 2030 oferece enormes oportunidades para o setor privado – que vão além de recursos financeiros –, e promovem capacitação para a sustentabilidade, acessibilidade de dados para o desenvolvimento, inovação tecnológica e parcerias globais.

O alcance dos ODS dependerá da capacidade de torná-los realidade nas cidades e regiões onde vivem e trabalham as populações. A nova Agenda 2030 deve ser o norte do planejamento de longo prazo do país, dos estados e dos municípios. Isso permitirá ao Brasil avançar na implementação dos ODS em todo o território nacional e alcançar resultados concretos.

Os ODS oferecem um poderoso instrumento de planejamento estratégico de médio e longo prazos, o que, por sua vez, pode ensejar vários ganhos, como a promoção da modernização da gestão pública com base em novas formas de articular o controle social, a prestação de contas, a transparência e a formulação conjunta para o alcance dos ODS.

Identificar os riscos e as questões emergentes, e adaptar-se a elas, será uma parte crítica para o alcance da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Além disso, a reflexão cuidadosa sobre as lições aprendidas na implementação da Agenda, bem como a promoção de correções de curso oportunas ao longo do caminho, serão fundamentais para seu eficaz acompanhamento e revisão.

O Brasil foi uma referência na implementação da agenda de desenvolvimento anterior, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). A implementação dos ODM trouxe uma série de ganhos para a sociedade brasileira. Por causa disso, as expectativas em relação a essa nova agenda são altas. Apesar das dificuldades que o país atualmente enfrenta, espera-se que o Brasil continue tendo posição de relevância no campo internacional, mantendo sua liderança no tema do desenvolvimento sustentável, com um leque amplo de políticas públicas, experiências e boas práticas para demonstrar e compartilhar com os demais países associados à agenda global dos ODS.

É dentro desse contexto mais amplo, portanto, que a Agenda 2030 representa uma inestimável oportunidade para os investidores sociais orientarem suas estratégias, comunicarem o impacto de seus programas e colaborarem para a implementação de uma agenda de desenvolvimento do país. Com esse propósito, o conselho curador da

Plataforma de Filantropia no Brasil<sup>10</sup>, em parceria com o GIFE, procurou entender, junto às organizações associadas, o conhecimento, a percepção e as formas de atuação das organizações de investimentos social privado brasileiras em relação aos ODS.

Os resultados do estudo, aqui apresentados, indicam os desafios para ampliar o escopo de atuação dos investidores sociais privados e as oportunidades para apoiar as organizações sociais em sua contribuição para o desenvolvimento sustentável do país. Nesse sentido, catalisar parcerias multissetoriais para avançar a agenda global de desenvolvimento sustentável se mostra cada vez mais um caminho promissor para ampliar o potencial do investimento social privado na construção de uma governança inclusiva e democrática, na ampliação da equidade de gênero, na redução da pobreza e das desigualdades, tornando a sociedade mais resiliente e justa.

### 1.5.1 Referências bibliográficas

- ONU. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 3 nov. 2017.
- ONU BRASIL. **Roteiro para a localização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: implementação e acompanhamento subnacional**. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Roteiro-para-a-Localizacao-dos-ODS.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2017.
- PNUD. **Acompanhando a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Brasília: PNUD, 2015. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/acompanhando-a-agenda-2030.html>>. Acesso em: 3 nov. 2017.
- WORLD RESOURCES INSTITUTE. **Universality, integration, and policy coherence for sustainable development**: early SDG implementation in selected OECD coun-

---

10 A Plataforma de Filantropia Brasil é parte da SDG Philanthropy Platform, uma iniciativa do PNUD com a Rockefeller Philanthropy Advisors e Foundation Center, que conecta organizações filantrópicas a dados, conhecimento e redes de relacionamento para intensificar a colaboração, alavancar recursos e comunicar o impacto gerado por essas organizações para o alcance do desenvolvimento sustentável. No Brasil, fazem parte do conselho curador: Fundação Roberto Marinho, TV Globo, Fundação Itaú Social, Banco Itaú, Instituto C&A, Fundação Banco do Brasil e Instituto Sabin, juntamente com GIFE, IDIS, Comunitas e WINGS. Para mais informações sobre a iniciativa, escreva para: [sdgpp.br@undp.org](mailto:sdgpp.br@undp.org).

tries. 2016. Disponível em: <[https://www.wri.org/sites/default/files/Universality\\_Integration\\_and\\_Policy\\_Coherence\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_Early\\_SDG\\_Implementation\\_in\\_Selected\\_OECD\\_Countries.pdf](https://www.wri.org/sites/default/files/Universality_Integration_and_Policy_Coherence_for_Sustainable_Development_Early_SDG_Implementation_in_Selected_OECD_Countries.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2017.

UNESCO. **Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: objetivos de aprendizagem. 2017. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002521/252197POR.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

---

## 1.6 A difícil arte da mudança: construindo estratégias para gerar transformações sociais em parceria com o setor público

### Sergio Andrade

Diretor executivo da Agenda Pública e da Escola de Políticas Públicas. Cientista social pela Universidade de São Paulo, mestre em Gestão e Políticas Públicas pela Escola de Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas) e especialista em Negociações Internacionais pela Universidade de Campinas/Universidade Estadual Paulista. Recebeu o prêmio de Empreendedor Social do ano de 2015 pela *Folha de S.Paulo* e de Empreendedor Social do ano de 2016 pela Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (WEF).

Um dos mais consistentes movimentos observados nas recentes edições do Censo GIFE tem sido as convergências do investimento social privado (ISP) com políticas públicas<sup>1</sup>. Há percepção, por grande parte dos investidores sociais, de que atuar em parceria com o poder público é necessário, senão essencial (54%), como forma de ampliar as chances de sucesso, a escala e o impacto de seus projetos (77%), aumentar suas possibilidades de continuidade (73%) ou conferir maior legitimidade às iniciativas (64%).

---

1 As motivações e dificuldades que cercam as relações entre ISP e políticas públicas são bem conhecidas. Foram retratadas nos artigos do último Censo GIFE, têm sido objeto constante de reflexão entre os investidores sociais e estiveram presentes nos debates do último Congresso GIFE, que discutia o sentido público do investimento social. As distintas estratégias e modelos praticados também constituem objeto de uma rede temática específica, criada em 2015 pelo próprio GIFE, sob liderança da Fundação Vale e do Instituto Votorantim, para debater, compreender e trocar experiências sobre a aproximação ou o alinhamento do ISP às políticas públicas.

Considerando esse panorama, este artigo busca melhor compreender as características e os desafios que o investimento social privado encontra para promover as transformações sociais a partir de políticas públicas. Pretende também apresentar alguns dos caminhos que podem trazer maiores oportunidades para um relacionamento mais bem-sucedido entre investidores sociais e outros agentes públicos. Aponta adicionalmente oportunidades para um maior impacto dessas estratégias frente ao atual contexto em que a crise econômica e os abalos na confiança da população em relação à política, às instituições e às empresas aprofundam os desafios já postos para essas estratégias.

### **1.6.1 Gramáticas de atuação**

O atual Censo GIFE nos permite organizar diferentes estratégias em pelo menos quatro grupos distintos: 1) formação, apoio técnico (FT); 2) conhecimento, disseminação e articulação (CA); 3) doação, disponibilização (D); e 4) apoio direto a equipamentos públicos ou projetos (AD). Os dois primeiros grupos (FT e CA) representam as principais escolhas entre os investidores sociais e incluem desde a formação de servidores (45%) até o desenvolvimento de metodologias/tecnologias sociais para serem incorporadas às políticas públicas (41%). O apoio técnico para elaboração, execução e monitoramento de projetos (28%) e a articulação e mobilização de atores para essas finalidades (25%) são novidades entre as respostas desses grupos e apontam para um maior envolvimento com as rotinas dos processos que cercam a implementação das políticas. O conjunto das respostas poderia indicar uma tendência de estratégias mais estruturantes, ou seja, aquelas que atacam as raízes do problema público que motivou o investimento e não apenas suas razões aparentes de forma pontual.

No caso dos grupos com menor frequência nas respostas (D e AD), encontramos estratégias bem mais tradicionais, como doação de equipamentos ou materiais (18%), até alternativas mais contemporâneas, como a disponibilização de plataformas digitais e/ou aplicativos de gestão da informação (10%). O apoio direto surge como vertente minoritária, porém interessante, já que traz essa perspectiva de relação mais direta com o poder público. Inclui opções como a gestão e execução de projetos sociais de iniciativa do poder público (9%) ou a gestão direta de equipamentos públicos (4%). Nesses episódios, o debate sobre o papel que cabe a investidores sociais na relação com o governo

poderia ser propício, pois temos a figura do operador da política e a prestação de serviços diretamente à população.

Contudo, um conjunto de respostas não categorizadas desperta atenção na avaliação das estratégias. Dizem respeito à preferência pelo *advocacy* e pela avaliação de políticas, também um instrumento de incidência, como *modus operandi* do seu investimento. Na pesquisa, 23% das respostas indicam realizar diretamente ações de *advocacy* para influenciar políticas públicas, enquanto que 15% fazem controle social de políticas públicas ou apoiam organizações que o façam. Considerando que 22% afirmam contribuir para avaliação de políticas públicas diretamente ou apoiar organizações que o façam, temos um bloco de estratégias de *accountability* e orientadas para uma participação mais qualificada, subsidiando a construção de políticas a partir de evidências mais científicas<sup>2</sup>, resultado de avaliações.

Hipoteticamente, estratégias desse tipo combinadas poderiam elevar a capacidade institucional<sup>3</sup> dos entes governamentais para entregar políticas e serviços públicos e fortalecer o capital social, permitindo aos atores envolvidos agir frente aos desafios que limitam seu desenvolvimento. Para testar mais concretamente tal suposição, seria importante avaliar, além do tipo de estratégia, o tempo e as características de execução. Capacidades institucionais e capital social são resultado de processos de médio e longo prazos e dependem de mecanismos que fortaleçam a organização, a confiança, os arranjos intersetoriais, a capacidade de planejar, negociar, articular, coordenar e resolver problemas, além de agir de forma mais autônoma ou independente. Envolvem, portanto, desde habilidades e competências pessoais até arranjos de governança.

### 1.6.2 Embarços e oportunidades nos próximos anos

O setor público possui dinâmicas que podem escapar à compreensão de muitos de nós. Por serem instituições mediadoras do conflito social, definindo sobre alocação de recursos escassos na sociedade e, ao mesmo

---

2 Para a Organização Mundial da Saúde (OMS), a política baseada em evidências científicas é uma abordagem para a tomada de decisões políticas que tem como objetivo assegurar que a tomada de decisões esteja bem fundamentada pela melhor evidência científica disponível.

3 Para o conceito de fortalecimento de capacidades institucionais, ver PIRES, GOMIDE, 2016.

tempo, regulando boa parte das atividades humanas, sua natureza é política e não apenas técnica. Com um olhar quase sempre voltado para o Executivo, responsável pela implementação da maioria das políticas, nossa visão para atuar sobre problemas públicos por meio de projetos alinhados às políticas também pode desconsiderar aspectos sistêmicos e intersetoriais. A lógica de atuação do Estado e da própria execução das ações públicas em uma federação é dependente dos parâmetros e recursos votados pelo Legislativo, do arbítrio ou entendimento do Judiciário e do Ministério Público e sujeita ao escrutínio popular e à opinião pública em vários níveis. A cultura institucional formalista, pautada no direito administrativo, e o modelo de organização dos governos, constituídos a partir de coalizões multipartidárias sem uma visão programática para dar sentido à ação política, geram um quadro de fragmentação e sobreposição de competências, com desperdício de energia, recursos e talentos.

Para além das conhecidas limitações fiscais que balizarão os próximos anos<sup>4</sup>, o desafio de atingir maior efetividade e eficiência nas políticas públicas tem alguns de seus maiores obstáculos na fragmentação institucional e na aptidão das equipes à frente das políticas para lidar com a complexidade e a interconectividade. Por isso, é fundamental ampliar a capacidade de coordenação das ações públicas, desenvolvendo modelos de governança e equipes preparadas para dar coerência e lidar com problemas complexos, em que a participação de diferentes atores sociais e jurisdições no processo de formulação de políticas traz interesses em competição e conflito. A estratégia corresponde à necessidade de atender a demandas múltiplas e de considerar metas e medidas incoerentes ou até mesmo conflitantes, em um contexto em que limitações orçamentárias e transformações estruturais da economia significarão pressões sociais e cobranças públicas ainda maiores<sup>5</sup>.

- 
- 4 A aprovação, neste ano, da Lei Complementar 155 fixa por até vinte anos um limite para as despesas do Governo Federal. O teto será o gasto realizado no ano anterior corrigido pela inflação. A medida irá valer para os três poderes e estabelece sanções severas em caso de descumprimento. A lei afetarà a capacidade de financiamento público de políticas estruturantes, como habitação, saneamento, saúde e educação, comprometendo também outros entes, como estados e municípios, que hoje recebem recursos federais para essas políticas. Com isso, um cenário de austeridade e maiores pressões sociais é esperado.
  - 5 Dizem respeito às transformações provocadas pela combinação de novas ondas de inovações tecnológicas em curso (inteligência artificial, robótica, internet das

Se é desse mundo que estamos falando, dados os objetivos do investimento social privado, especialmente no que diz respeito aos resultados e à escala, uma atuação estratégica para transformar realidades ou atuar a partir de problemas públicos envolverá maiores sinergias com a complexidade característica ao conjunto das políticas públicas. Diante de um argumento aceitável, podemos nos perguntar, então, que estratégias para essas convergências podem funcionar melhor e gerar maior impacto ou, ainda, onde estão as melhores oportunidades para provocar mudanças. Buscando maior coerência e integração para agir sobre problemas complexos que caracterizam o universo das políticas públicas, alguns caminhos parecem mais promissores para produzir resultados, dar direção, inspirar e gerar reciprocidade diante de iniciativas que busquem aproximar investidores sociais e seus parceiros dos operadores de políticas públicas.

Pensando na necessidade de construir sentido, qualificar as interações, tornando-as mais programáticas e orientadas para resultados, uma das agendas mobilizadoras de um amplo espectro de atores sociais é, sem dúvida, aquela oferecida pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Porém, trabalhar a partir desses parâmetros exigirá mais do que um mapeamento do que já vem sendo realizado com base nos objetivos e metas ali definidos. O verdadeiro desafio é atuar sobre problemas complexos, compartilhando esforços de forma planejada com outros atores<sup>6</sup>. Essa atuação tem muito a ganhar quando realizada a partir de um olhar integrado para os atores públicos, principalmente para os órgãos de controle e os legislativos.

Com a adoção, pelos tribunais de contas, de mecanismos de controle baseados na efetividade e não apenas no cumprimento de procedimentos formais, sua capacidade de indução dos órgãos sob sua supervisão é muito relevante. Esse novo controle<sup>7</sup> atua sob orientação

---

coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica), definidas como parte da Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2015).

- 6 Entre as referências para um modelo de implementação dos ODS de forma estruturada e sistêmica, estão o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Pacto Global e a Estratégia ODS, da qual também faz parte o próprio GIFE.
- 7 Nesse sentido, vale conhecer o índice de efetividade da gestão municipal (IEGM), criado pelo Instituto Rui Barbosa, que congrega os órgãos de controle externo e interno de todo o país.

que pode contribuir substancialmente para guiar o planejamento e organizar processos, favorecendo a constância dos esforços, um dos desafios na implementação de políticas públicas. Essa referência ganha especial relevância com a sanção da lei n. 13 460/2017<sup>8</sup>, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos e prevê que os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, nos três poderes, terão de disponibilizar e atualizar periodicamente uma Carta de Serviço ao Usuário. A medida introduz a avaliação cidadã dos serviços públicos e determina que órgãos e entidades deverão medir anualmente o índice de satisfação dos usuários e a qualidade do atendimento prestado. Também confere papel mais estratégico às ouvidorias públicas.

Uma última e importante recomendação que pode favorecer a coordenação dos esforços são os mecanismos de governo aberto<sup>9</sup>. Essa referência tem grande sinergia com a agenda dos ODS, pois oferece um modelo de gestão a partir do qual se pode pensar o processo de implementação. Nesse sentido, qualquer padrão de governança baseado nos princípios de governo aberto reúne, ao mesmo tempo, mecanismos de eficiência e efetividade das políticas, integridade e transparência, uma nova geração de políticas de participação social e processos de inovação e qualidade dos serviços públicos<sup>10</sup>. Trata-se de um referencial importante, que oferece um marco legal e uma narrativa altamente mobilizadora tanto no interior dos governos como na sociedade.

- 
- 8 A lei terá prazos variados para os municípios poderem se adequar. A vigência será em 540 dias para municípios entre 100 mil e 500 mil habitantes, e 720 dias para os com menos de 100 mil habitantes.
  - 9 As referências para o debate sobre governo aberto podem ser encontradas no *site* da iniciativa internacional conhecida como Parceria para o Governo Aberto, na qual a Controladoria-Geral da União representa o Brasil. Na sociedade civil, a Rede pela Transparência e Participação Social (RETPS) é um bom exemplo de articulação.
  - 10 Governos abertos se orientarão por 1) transparência: informações das atividades de governo de forma aberta, compreensível, tempestiva, livremente acessível e padronizada; 2) prestação de contas e responsabilização (*accountability*): existência de regras e mecanismos que estabelecem como os atores justificam suas ações, atuam sobre críticas e exigências e aceitam as responsabilidades que lhes são incumbidas; 3) participação cidadã: mobilização da sociedade para debater, colaborar e propor contribuições qualificadas para um governo efetivo e responsivo; 4) tecnologia e inovação: reconhecimento da importância das novas tecnologias no fomento à inovação, provendo acessibilidade e uso social.



Esse conjunto de orientações traduz-se em trilhas complementares que se reforçam mutuamente e dão consistência às estratégias em busca de maior efetividade da ação pública. São também abordagens que podem favorecer de forma determinante interações bem-sucedidas do investimento social privado com as políticas públicas e as estruturas governamentais, pois oferecem mecanismos para fortalecer lideranças, engajar agentes públicos, aprimorar a governança e os processos. São, por isso, oportunidades realistas para o investidor social que procura transformar realidades, pessoas e instituições, a partir da convergência com políticas públicas.

### 1.6.3 Referências bibliográficas

- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Síntese de evidências para políticas de saúde:** promovendo o desenvolvimento na primeira infância. Brasília: Ministério da Saúde, 2016. Disponível em: <[http://brasil.evipnet.org/wp-content/uploads/2016/11/sintese\\_primeira\\_infancia\\_nov\\_16.pdf](http://brasil.evipnet.org/wp-content/uploads/2016/11/sintese_primeira_infancia_nov_16.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2017.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Improving policy coherence and integration for sustainable development:** a checklist. Policy Brief, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Coerência nas políticas:** relatório final de atividades. Comitê de Gestão Pública, 2003.
- PIRES, Roberto Rocha Coelho & GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, pp. 121-143, jun. 2016. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So104=44782016000200121-&lng=en&nrm-iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So104=44782016000200121-&lng=en&nrm-iso)>. Acesso em: 28 out. 2017.
- REIS, Bruno Pinheiro W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia e Política**, n. 21, pp. 35-49, nov. 2003. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So104=44782003000200004-&lng=en&nrm-iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So104=44782003000200004-&lng=en&nrm-iso)>. Acesso em: 28 out. 2017.
- SCHWAB, Klaus. **The fourth industrial revolution**. Genebra: World Economic Forum, 2016.

---

## 1.7 Abrindo o caleidoscópio para melhor compreender a atuação dos investidores sociais privados no Brasil

### Ana Lúcia D'Império Lima

Economista, atuou como CEO do Ibope Media, responsável pelas operações da empresa no Brasil e em outros doze países da América Latina. Dirigiu, entre 2005 e 2015, o Instituto Paulo Montenegro, conduzindo estudos que aliavam a *expertise* do Ibope às demandas do campo social e educacional, como o indicador de alfabetismo funcional (Inaf), e outros programas, com foco na produção participativa de conhecimento. Fundou a Conhecimento Social – Estratégia e Gestão, na qual dá continuidade a essas iniciativas e atua como consultora de diversas organizações do campo social.

Sempre que tento compreender o investimento social privado no Brasil a partir da atuação das organizações associadas ao GIFE, vem-me à mente a imagem de um caleidoscópio... Dependendo de como se acomodam as milhares de peças refletidas nos espelhos, forma-se uma nova figura a cada giro das lentes.

Como criança curiosa, consegui abrir o tubo para explorar o que havia dentro. Como pesquisadora meticulosa, separei em diferentes caixinhas os caquinhos coloridos, organizando-os por tamanho, formato, brilho e textura. Assim consegui entender muito melhor como se formam as diferentes imagens que se revelam quando se olha no interior do tubo.

Neste artigo, compartilho com o leitor o que descobri.

Pela primeira vez o Censo GIFE coletou informações com significativo nível de detalhe sobre os projetos ou programas dos associados, permitindo, assim, ampliar a compreensão sobre o que fazem efetivamente os principais investidores sociais privados do Brasil.

As 116 organizações que responderam ao Censo GIFE 2016 elencaram 775 projetos ou programas. Para cada um deles, forneceram quase 300 informações, gerando mais de 200 mil registros, que, combinados por diferentes ângulos, refletem a enorme diversidade de atores que compõem a base de associados e permitem compreender com maior clareza e precisão a atuação de fundações, institutos e empresas que destinam recursos privados para fins públicos no país.

Um primeiro olhar para o inédito conjunto de dados disponíveis já revela a diversidade do grupo: se em média foram citados 6,7 programas por organização, vê-se que apenas 37% dos associados têm sua atuação refletida nessa média, atuando com 5 a 8 programas. A maioria dos associados atua com um menor número de iniciativas: 28% deles têm, no máximo, 3 programas, outros 27% atuam com 4 ou 5. Há, ainda, 15% dos associados, que atuam com 9 a 14 projetos, e 9% com mais de 15 iniciativas.


Em contrapartida, em que pesem algumas tendências específicas relacionadas à quantidade de projetos e de programas implementados pelas organizações, assim como em função de seu porte, volume de investimentos, natureza das fontes de recursos ou forma de atuação, é interessante notar como há um significativo alinhamento nas estratégias de ação, o que configura os investidores sociais associados ao GIFE como um campo de atuação rico por sua diversidade e crescentemente coeso em suas práticas.

### **1.7.1 Forma de operação dos programas**

Uma variável que parece importante para orientar a análise seria o tipo de papel que o associado GIFE desempenha em cada ação. Nesse sentido, as 775 iniciativas descritas pelos associados podem ser divididas em:

- 261 projetos e programas (34% do total) desenvolvidos e executados por terceiros, com o apoio de recursos financeiros ou técnicos do investidor social associado;
- 204 projetos e programas (26% do total) desenvolvidos pelo investidor social associado ou por um terceiro a seu pedido, e executados em parceria com outras organizações;
- 310 projetos e programas (40% do total) desenvolvidos e realizados diretamente pelo investidor social associado, ainda que tenha contratado consultoria especializada para desenhar a ação.

Não foi possível, nesse primeiro levantamento detalhado de todos os projetos e programas dos associados GIFE, coletar toda a informação necessária para estimar, com precisão, o montante de investimentos financeiros alocados. Com efeito, estimamos que o volume de recursos informado corresponde a cerca de metade do que efetivamente se investe nessas ações.



Em que pese o fato de não ter sido possível obter a informação completa, vale observar que os programas nos quais os associados atuam em parceria com outras organizações são aqueles com maior volume de recursos: enquanto representam 26% do total de programas, respondem por 38% do volume de recursos. Já os programas em que o associado apoia terceiros – 34% dos 775 citados –, têm orçamentos em média menores, correspondendo a 18% do volume de recursos alocados<sup>1</sup>.

A ampla variedade de projetos e programas elencados pelos associados reflete a diversidade dos investidores sociais privados brasileiros em termos de volume de investimentos e em formas de atuação.

---


1 Para esse cálculo, foram eliminados projetos e programas de organizações cujo alto montante de investimentos distorceria a análise.

Tabela 1: Projetos e/ou programas por quanto representam do orçamento total do associado

	Total	Apoia programas de terceiros	Desenvolve programas em parceria	Executa programas diretamente
Total de projetos e programas	<b>775</b>	261	204	310
BASE: Total de projetos e programas com informação sobre orçamento	<b>665</b>	<b>231</b>	<b>172</b>	<b>262</b>
(cobertura)	<b>(86%)</b>	<b>(89%)</b>	<b>(84%)</b>	<b>(85%)</b>
Ações representando de 0 a 5%	244	37%	45%	35%
...de 6% a 10%	136	20%	20%	17%
...de 11% a 20%	118	18%	19%	16%
...de 21% a 30%	71	11%	7%	15%
...de 31% a 40%	23	3%	4%	3%
...de 41% a 50%	19	3%	3%	2%
...de 51% a 60%	18	3%	1%	5%
...de 61% a 70%	10	2%	0	2%
...de 71% a 80%	8	1%	0	2%
...de 81% a 90%	7	1%	0	1%
...de 91% a 100%	11	2%	0	2%

Fonte: GIFE, 2017.

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.



Em termos de volume de investimento, a maioria dos projetos e programas citados (57%) representa até 10% do investimento do associado, caracterizando dois perfis de organização: as que repartem seus recursos em várias ações e aquelas que possuem uma ou duas ações centrais que absorvem grande parte do orçamento, mas alocam uma parte dos recursos para projetos focados em áreas temáticas, estratégias ou públicos complementares ou, ainda, para investir em experimentação e inovação.

Percebe-se que projetos e programas nos quais o investidor social apoia terceiros são aqueles com investimentos mais pulverizados: 65% das iniciativas desse grupo representam até 10% no orçamento total do associado. Já dentre os programas em parceria e os de execução direta, a fragmentação é um pouco menor. Chama ainda a atenção que apenas 1% dos programas em que o associado apoia terceiros chega a representar mais de 50% do orçamento declarado para programas, enquanto essa proporção chega a 9% e a 12% respectivamente nos programas em parceria e de execução direta.

Outra informação inédita do Censo GIFE 2016 é o detalhamento das estratégias utilizadas pelos associados em suas iniciativas. A partir de um conjunto de 32 estratégias listadas no questionário, podemos dimensionar quais as mais frequentemente adotadas.

Como esperado, dada a prevalência da educação como área temática predominante junto aos investidores sociais privados associados ao GIFE, atividades de ensino e capacitação são as estratégias mais frequentemente presentes (em 36% dos 775 projetos e programas identificados no Censo GIFE).

Essas são seguidas de perto por estratégias de mobilização, conscientização e articulação (presentes em 34% dos projetos e programas) e de fortalecimento de organizações, grupos ou comunidades (32%).

Tabela 2: Projetos e/ou programas por estratégias adotadas

Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade
Ações de mobilização/ conscientização/articulação
Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades
Promoção de eventos, palestras, seminários
Articulação e fortalecimento de redes
Atendimento direto ao público-alvo do projeto/programa
Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação
Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas
Publicações/materiais com foco na temática do projeto/programa
Formação de lideranças
Formação de profissionais do serviço público (ex: educação, saúde, assistência)
Advocacy
Apoio/financiamento para organizações ou indivíduos
Apoio à produção intelectual e cultural
Pesquisas e/ou produção de conhecimento científico
Comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos
Promoção e fortalecimento do empreendedorismo
Assessoria técnica ou de gestão para órgãos públicos
Formação de profissionais de organizações da sociedade civil
Obtenção de certificação
Doação de alimentos/materiais/equipamentos
Desenvolvimento e apoio a negócios sociais
Assessoria técnica ou de gestão para organizações da sociedade civil
Controle social/monitoramento do poder público
Estudo e mitigação de impactos (ambientais e/ou socioeconômicos)
Prêmios
Construção de espaços, realização de obras/reformas
Bolsas de estudo
Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico
Assistência social/jurídica
Gestão direta de equipamentos públicos ou unidades de conservação
Outros

Organizações	Programas	Apoia programas de terceiros	Desenvolve programas em parceria	Executa programas diretamente
60%	36%	37%	34%	35%
67%	34%	23%	44%	37%
69%	32%	34%	36%	28%
58%	30%	25%	35%	31%
66%	28%	23%	39%	26%
51%	26%	18%	28%	31%
56%	25%	22%	31%	23%
57%	24%	23%	34%	18%
45%	20%	13%	28%	19%
49%	19%	15%	20%	20%
41%	16%	9%	22%	18%
34%	14%	18%	16%	8%
39%	14%	22%	11%	8%
39%	14%	17%	12%	12%
38%	13%	14%	16%	10%
38%	12%	11%	18%	10%
41%	12%	11%	15%	9%
24%	8%	5%	15%	7%
27%	8%	7%	8%	10%
22%	7%	4%	6%	8%
26%	6%	3%	11%	6%
24%	6%	4%	10%	5%
21%	6%	5%	8%	5%
16%	6%	7%	10%	2%
23%	5%	5%	5%	5%
22%	5%	1%	8%	6%
21%	5%	4%	6%	5%
22%	5%	5%	4%	4%
22%	4%	3%	3%	6%
9%	3%	7%	1%	1%
4%	1%	0	2%	1%
10%	2%	3%	1%	1%



A tabela permite, ainda, perceber diferenças muito significativas na adoção das diferentes estratégias de acordo com a forma de atuação dos projetos e programas:

- Estratégias de *advocacy* e controle social ou monitoramento do poder público estão claramente mais presentes nos projetos e programas em que os investidores sociais privados atuam apoiando ou em parceria com terceiros.
- Nos projetos e programas de terceiros apoiados pelos associados, além do apoio ou financiamento para organizações ou indivíduos e da estratégia de fortalecimento de organizações, grupos ou comunidades (elementos intrínsecos e caracterizadores da própria ação de apoio a terceiros), aparecem com mais força o apoio à produção intelectual e cultural (17% × 14% na média) e a assistência social e jurídica (7% × 3% na média).
- Os programas desenvolvidos e implementados em parceria com outras organizações são os que utilizam um maior número de estratégias (5,4 × 4 nos programas de terceiros e 4,2 nos de execução direta), possivelmente indicando que a soma de *expertises* e intencionalidades enriquece a ação de ambos os parceiros e aumenta a capacidade de execução.
- As articulações e fortalecimentos de redes aparecem com destaque dentre os projetos e programas desenhados e realizados em parceria com outras organizações (39% × 28% na média), bem como os programas de mobilização e conscientização (44% × 34%), as publicações e materiais com foco na temática de interesse (28% × 20%) e a comunicação a serviço de interesses de causas ou grupos sociais (18% × 12%).
- As interfaces com atores do poder público também se destacam como estratégia empregada nos projetos e programas realizados em parceria, especialmente nos casos da assessoria técnica ou de gestão a órgãos públicos (15% × 8%) e da formação de profissionais do serviço público (22% × 16%).
- A utilização de premiações também aparece com mais força nos projetos e programas realizados em parceria (8% × 5% na média), assim como as doações de alimentos, materiais e equipamentos (11% × 6%).
- Já os projetos e programas de execução direta aparecem em maior proporção, do que nos outros dois grupos, o atendimento direto ao pú-

blico-alvo (31% × 26% na média), a formação de profissionais das organizações da sociedade civil (10% × 8%) e a conservação de espaços públicos e patrimônio cultural, histórico e biológico (6% × 3%).

Em linhas gerais, é interessante notar que os projetos e programas realizados em parceria com outras organizações usam estratégias que se parecem mais com as utilizadas nos projetos e programas de execução direta, em um possível sinal de que os parceiros são mais chamados a executar iniciativas com foco nas prioridades dos investidores sociais do que em suas próprias prioridades.

Do ponto de vista da cobertura territorial, 29% dos 775 projetos e programas elencados pelos associados no Censo GIFE 2016, ou seja, 226, não têm um local de implementação definido, estando potencialmente presentes em todo país. São projetos e programas que utilizam estratégias como mobilização, conscientização, publicações, comunicação, pesquisa e produção de conhecimento, *advocacy* e premiações. É interessante notar que os projetos e programas realizados diretamente pelos associados são os que menos se enquadram nessa categoria, apresentando, portanto, maior foco territorial.

Convidados a indicar até três projetos ou programas mais representativos da atuação de suas organizações em 2016, os respondentes do Censo GIFE elencaram 323 iniciativas, sobre as quais é possível dirigir um olhar ainda mais detalhado. Desses:

- 145 projetos e programas prioritários (equivalentes a 45% dos 323 listados) são executados diretamente pelos associados;
- 91 (28%) são realizados em parceria com outras organizações e
- 87 (27%) são programas de terceiros.

Dentre os projetos e programas prioritários, há uma maior concentração dos executados diretamente pelos associados (45%) do que a concentração encontrada no rol completo dos 775 projetos e programas, no qual a proporção de ações executadas diretamente é de 39%. De maneira oposta, reduz-se a proporção de iniciativas que apoiam programas de terceiros, que passa de 35% na lista completa para 27% no grupo dos prioritários. Essa relação parece indicar que projetos e programas apoiados seriam menos prioritários do que os executados diretamente.

## 1.7.2 Áreas de atuação

O nível de detalhamento coletado para o recorte dos programas prioritários permite aprofundar a análise, descrevendo, por áreas temáticas de atuação, explicitadas na tabela a seguir, não apenas as estratégias adotadas, mas também os temas centrais e campos de atuação específicos.

Tabela 3: Área de atuação dos projetos e/ou programas mais representativos

	Organizações		Projetos e programas	
Base: total	116	100%	323	100%
Educação	69	60%	108	33%
Desenvolvimento local, comunitário e/ou de base	24	21%	32	10%
Formação de jovens trabalho e/ou cidadania	24	21%	29	9%
Cultura e artes	21	18%	29	9%
Meio ambiente	17	15%	23	7%
Apoio à gestão de OSCs	15	13%	18	6%
Saúde	15	13%	25	8%
Geração de trabalho e renda	14	12%	14	4%
Defesa de direitos	12	10%	14	4%
Assistência social	8	7%	10	3%
Esporte e recreação	6	5%	6	2%
Comunicação	3	3%	3	1%
Outros	6	5%	8	3%
Não informou	3	3%	4	1%

Fonte: GIFE, 2017.

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

### 1.7.2.1 Educação

A área temática da educação é, como se sabe, aquela na qual atua o maior número de organizações associadas ao GIFE e em que estão focados 108 projetos ou programas, 1 em cada 3 dos identificados pelos respondentes do Censo GIFE 2016 como prioritários.

- Projetos e programas direcionados aos anos finais do ensino fundamental são os mais frequentes: 41 organizações (35% delas) atuam

nessa etapa de ensino com 53 projetos e programas (equivalentes a 17% de todos os programas apontados como prioritários por suas organizações).

- Praticamente as mesmas cifras refletem a atuação nos anos iniciais do fundamental: 40 organizações (34%) e 53 projetos e programas (16%).
- O ensino médio é o foco de atuação de 32 organizações (28%) e 43 projetos e programas (13%).
- A educação infantil para crianças entre 4 e 5 anos envolve 24 organizações (21%) e 28 projetos e programas (9%), enquanto 17 organizações (21%) realizam 21 projetos e programas em creches (7%), atendendo a faixa de 0 a 3 anos.
- Iniciativas no ensino superior (graduação e pós-graduação) envolvem 15 organizações e 16 projetos e programas, enquanto que 10 organizações e 12 projetos e programas atuam na EJA. Apenas 2 organizações apresentam iniciativas de alfabetização de adultos.
- Dada a variedade de projetos e programas que têm a educação como área temática, não há uma forte concentração de estratégias específicas. A estratégia de ensino e capacitação, embora preponderante, não atinge a totalidade dos projetos, como se poderia pensar: é utilizada em 44% dos projetos e programas prioritários.
- Em um segundo patamar, seguem as ações de mobilização, conscientização ou articulação (37%), a promoção de eventos, palestras, seminários e o fortalecimento de organizações, grupos e/ou comunidades (35% cada), a articulação e fortalecimento de redes e o atendimento direto ao público (33% cada um).
- A elaboração de publicações e/ou confecção de materiais (30%), bem como o desenvolvimento e transferência de tecnologia, metodologia e a formação de profissionais do serviço público da educação são estratégias utilizadas em 29% dos casos. Pouco mais de 1 em cada 4 (26%) projetos e programas na área da educação procura apoiar o desenvolvimento de políticas públicas.
- Vale comentar, ainda, a incidência de estratégias como: *advocacy* (15%), a concessão de bolsas de estudo, bem como o apoio financeiro a organizações ou indivíduos (14% cada), as premiações (13%) e a assessoria técnica ou de gestão para órgãos públicos (11%).
- Dado o grande número de projetos e programas que atuam em educação, outras estratégias nessa área temática – ainda que com incidências menores – podem estar sendo praticadas por um maior número de pro-

jetos e programas do que estratégias dominantes em outras áreas. São exemplos disso a pesquisa e a produção de conhecimento e a doação de materiais e equipamentos (10% cada), a formação de profissionais de organizações da sociedade civil (9%) e a construção de espaços ou realização de obras e reformas (7%).

- Estratégias praticadas menos frequentemente na área de educação são: o controle social ou monitoramento do poder público, realizado em 7% dos casos, e as iniciativas ligadas a negócios no campo da educação, seja por meio do incentivo ao empreendedorismo (6%), seja por meio do apoio aos negócios sociais (3%).
- A educação integral é tema central de 16 projetos e programas (15%), seguida pela educação profissionalizante, com 10 projetos e programas (9%).
- São múltiplos os campos de atuação dos programas da área de educação: formação de profissionais da educação, presente em 19% dos projetos e programas, que lidera a lista, seguida pelo trabalho com leitura e escrita (18%), educação para o empreendedorismo e para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (ambas com 14%) e relações escola-família (11%). Três outros campos de atuação aparecem na sequência, cada um com presença em 10% dos projetos e programas: educação ambiental, educação em tempo integral e atividades de contraturno.

### 1.7.2.2 Desenvolvimento local, comunitário e/ou de base

- Segunda área temática mais presente, 32 projetos e programas foram citados como prioritários pelos 116 investidores sociais que participaram do Censo GIFE 2016.
- A estratégia utilizada com maior frequência nessas iniciativas é, como esperado, o fortalecimento de organizações, grupos ou comunidades (72%), seguida por estratégias de mobilização e conscientização (56%) e articulação dos atores e das redes (53%).
- A metade dos programas tem como tema central os processos participativos e a pluralidade de diálogo, seguido pela geração de valor compartilhado e pelo controle e participação social.
- Múltiplos campos de atuação estão presentes nesses projetos, sendo a educação, a geração de trabalho e renda, o empreendedorismo, a formação de lideranças locais e comunitárias e a defesa de direitos os mais frequentes.

### 1.7.2.3 Formação de jovens para o trabalho e/ou cidadania

- Foram 29 os projetos citados com prioritários nessa área temática. A principal estratégia utilizada é o ensino e a capacitação (76%), sendo a educação profissionalizante o que aparece mais frequentemente como tema central (19 projetos), seguida por iniciativas de formação integral ou para a vida (12 casos).
- Mais da metade (52%) dos projetos e programas dessa área temática fazem atendimento direto ao público-alvo, a maior incidência dentre todas as áreas cobertas pelo Censo GIFE 2016.
- Inserção profissional e orientação para o trabalho é o campo de atuação mais frequente (17 iniciativas), seguido pelos programas de primeiro emprego e aprendizagem (14). Na sequência, surge o empreendedorismo (6 casos).

### 1.7.2.4 Cultura e artes

- Também na área de cultura e artes, 29 projetos e programas foram citados como prioritários. A estratégia mais recorrente entre eles é, como se poderia imaginar, o apoio à produção intelectual e cultural (45% dos casos), seguida de estratégias de ensino e capacitação (31%) e de atividades de atendimento direto (28%).
- A maioria dos programas (67%) têm como tema central a democratização do acesso à cultura, seguida da inclusão social pela cultura (37%). Na sequência, estão as iniciativas que têm foco na valorização da cultura local.
- Dentre os campos de atuação dos programas da área de cultura e arte estão a difusão cultural. A música, o teatro e os museus são os mais frequentes. A fotografia, a ampliação de oportunidades de acesso à cultura e o uso da tecnologia para mapeamento de ações culturais nos territórios surgem espontaneamente entre as respostas.

### 1.7.2.5 Saúde

- Com 25 projetos e programas indicados como prioritários, a área da saúde tem como estratégias mais frequentes o apoio ao desenvolvimento de políticas públicas e formação de profissionais do serviço público (ambas presentes em 40% das iniciativas prioritárias dessa área). Seguem as ações de mobilização, conscientização e articulação e a promoção de eventos, palestras ou seminários, com 28% cada.

- Os programas têm, como tema central mais frequentes, o bem-estar e a qualidade de vida, seguido pela prevenção e pelo acesso ao atendimento dos serviços de saúde.
- Programas com foco em crianças e adolescentes configuram o campo de atuação presente com maior frequência. Na sequência, aparecem saúde da mulher e nutrição.
- Não foram mencionados projetos com foco em drogas e álcool, saúde mental, saúde indígena e vigilância sanitária.

#### 1.7.2.6 Meio ambiente

- Os 23 projetos e programas da área de meio ambiente, incluídos entre os prioritários em 2016, valem-se de dois tipos de estratégias: as de natureza mais técnica e específica, como os estudo e mitigação de impactos ambientais e/ou socioeconômicos (61%) e pesquisas e/ou produção de conhecimento científico (61%); e as que promovem o engajamento pelo tema, como as ações de mobilização, conscientização e/ou articulação (52%).
- São diversos os temas centrais recorrentes: cultura para a sustentabilidade, mudanças climáticas e biodiversidade, bem como resíduos sólidos. Água e energia surgem em patamares mais baixos.
- O meio urbano e as florestas aparecem como campos de atuação mais frequentes, seguidos pelos biomas e manejo sustentável agropecuário, extrativista etc. O desenvolvimento de baixo carbono surge espontaneamente como campo de atuação.

#### 1.7.2.7 Apoio à gestão de OSCs

- O fortalecimento de redes (67%) e de organizações, grupos ou comunidades (61%) são as estratégias mais utilizadas pelos 18 projetos e programas dessa área temática. Em metade deles (50%) essa estratégia se materializa por meio de apoio e financiamento das organizações.
- Os temas centrais mais frequentes são o desenvolvimento institucional das OSCs (67%) e a sustentabilidade dessas organizações (57%).
- Quanto aos campos de atuação, a maior parte dos projetos e programas busca contribuir com a administração e/ou gestão das organizações e com temas relacionados à transparência. Em 4 dos 18 programas e projetos prioritários que atuam nesse tema há iniciativas voltadas ao voluntariado.

### 1.7.2.8 Geração de trabalho e renda

- O fortalecimento de organizações, grupos e comunidades (64%) e o desenvolvimento e apoio a negócios sociais (50%) são as principais estratégias utilizadas pelos 14 projetos e programas dessa área temática elencados dentre os prioritários.
- Cadeia produtiva e inclusão produtiva, seguidos de arranjos produtivos locais, aparecem com maior frequência como temas centrais.
- 70% dos projetos atuam com empreendedorismo. Seguem, em um patamar bem mais abaixo, os negócios sociais (35%), as cooperativas (29%), a educação profissionalizante ou qualificação profissional (29%), a economia criativa (21%) e a economia solidária (21%).

### 1.7.2.9 Defesa de direitos

- Já no caso dos 14 projetos e programas que atuam nessa área temática, foram identificadas várias estratégias com alta incidência: 64% atuam com mobilização, conscientização e articulação e 57% implementam estratégias envolvendo *advocacy*, apoio ao desenvolvimento de políticas públicas e fortalecimento de organizações, grupos ou comunidades. Sobressaem, ainda, as estratégias de fortalecimento de redes (43%) e a elaboração de publicações ou confecção de materiais com foco nas causas ou segmentos populacionais de interesse (36%).
- Direitos civis e políticos e direito à justiça igualitária são os temas centrais mais recorrentes.
- Direito das mulheres é o principal campo de atuação, seguido pelo fortalecimento de conselhos e de espaços de participação social e o combate ao preconceito, à discriminação e ao racismo.
- Chama atenção a inexistência de projetos e programas que tenham como campo de atuação os direitos dos idosos, da população LGBT, da população carcerária e de jovens em conflito com a lei e o combate ao trabalho escravo.

### 1.7.2.10 Assistência social

- Apenas 10 projetos ou programas da assistência social foram incluídos entre os 323 citados, sendo que 50% deles usam como estratégia a doação de alimentos, materiais ou ainda equipamentos.
- 70% deles têm como tema central o atendimento à população de alta vulnerabilidade social e 20% à população em situação de risco. Iniciativas de voluntariado também estão presentes nessa área temática.



- A proteção a crianças e adolescentes é o campo de atuação de metade dos projetos e programas prioritários dessa área, seguido pelas mulheres vítimas de violência (20%) e a população de rua (10%).

#### 1.7.2.11 Esporte e recreação

Com apenas 6 projetos e programas citados, não é possível detalhar as estratégias mais utilizadas, seus temas centrais e campos de atuação.

#### 1.7.2.12 Comunicação

Apenas 3 projetos de comunicação foram citados, o que impede qualquer aprofundamento dessa área temática.

Mais uma vez, a análise dos 323 projetos e programas prioritários elencados em detalhes pelos respondentes do Censo GIFE 2016 permitiu identificar, com maior clareza, as características do principal beneficiário direto dos investimentos sociais realizados pelos associados.

Em seu conjunto, os programas e projetos procuram incidir principalmente sobre os indivíduos, apontados como o principal beneficiário direto em 56% dos casos. Uma análise por área temática permite perceber similaridades e especificidades.

- Educação: 48% dos projetos e programas considera seus beneficiários diretos como sendo as pessoas (estudantes, crianças, adolescentes, jovens etc.) envolvidas nas iniciativas educacionais, enquanto 24% vê como beneficiários diretos os profissionais de categorias específicas da administração pública ligados à área (professores, gestores escolares, educadores sociais etc.); beneficiários institucionais, como as organizações da sociedade civil e os órgãos do poder público, são o foco principal das ações de, respectivamente, 7% e 6% dos projetos e programas dessa área. Por fim, 12% das ações têm como beneficiário a sociedade em geral.
- Desenvolvimento local, comunitário e/ou de base: 56% dos projetos e programas dessa área têm como principais beneficiários diretos os indivíduos que vivem nos territórios onde os investidores sociais estão presentes e 31% deles procuram incidir sobre as OSCs que ali atuam.
- Formação de jovens para o trabalho e/ou cidadania: praticamente a totalidade dos programas dessa área (97%) tem como foco os jovens que participam das iniciativas.

- Cultura e artes: nessa área, pouco mais da metade (55%) dos projetos e programas procuram incidir diretamente sobre os indivíduos ou sobre a sociedade em geral (34%).
- Meio ambiente e defesa de direitos têm um perfil semelhante compartilhando suas prioridades entre os indivíduos, as organizações da sociedade civil e a sociedade em geral.
- Apoio à gestão de OSCs: nessa área, os beneficiários diretos mais frequentes – para 50% dos projetos e programas – são, naturalmente, as organizações da sociedade civil, seguidas dos próprios indivíduos (22%).
- Assistência social geração de trabalho e renda e saúde: nessas áreas, os programas procuram beneficiar prioritariamente os indivíduos em, respectivamente, 90%, 86% e 64% dos casos.

E aqui termina a exploração dos mistérios de como funciona o caleidoscópio. Sinto que valeu a pena, pois agora entendo bem melhor como ele funciona.

Assim, vou montá-lo de novo e reconstruir a magia das múltiplas e belíssimas imagens que se formam ao se observar o jogo articulado de toda a diversidade ali contida quando refletida harmonicamente nos espelhos.

Essa mesma beleza está presente na atuação dos investidores sociais, que, cada um a seu jeito, mantendo suas diferenças, mas atuando em conjunto, podem compor um Brasil melhor e mais justo.

---

## 1.8 Avaliação e investimento social privado: acúmulos, limites e disrupção

### Rogério Silva

Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, é consultor, pesquisador e autor no campo do planejamento, monitoramento e avaliação de iniciativas sociais. Fundador da Move, organização da qual foi diretor de pesquisa até setembro de 2017, atualmente desenvolve uma nova iniciativa concentrada em governança de redes e alianças e em gestão evolutiva.

### Ana Carolina Vargas

Mestre em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo, formada em Psicologia e Ciências Sociais, trabalha há dez anos

com avaliações, pesquisas e consultorias no campo social, com ênfase em processos de desenvolvimento organizacional.

### 1.8.1 Construções e conquistas

Os temas do monitoramento e de avaliação têm acompanhado a história do investimento social privado no Brasil e evoluído com ele ao longo dos anos. Componentes indissociáveis do conceito sustentado e disseminado pelo GIFE, é inegável reconhecer que, nos últimos vinte anos, houve um desenvolvimento consistente dessas práticas entre institutos, fundações e empresas associadas, como atesta um olhar atento à série histórica de Censos GIFE<sup>1</sup>.

Na perspectiva teórica, o GIFE tem fomentado e apoiado uma série de iniciativas que contribuíram para que autores e conceitos de diferentes escolas, nacionais e internacionais, pudessem apresentar e debater suas ideias com as demandas, experiências e dilemas de seus associados. Esse significativo acúmulo pode ser percebido ao se observar o conjunto de publicações e formações produzidas e disseminadas ao longo do tempo, disponíveis no Sinapse<sup>2</sup>.

Na perspectiva técnico-pragmática, o GIFE tem promovido os mais diversos níveis de intercâmbio entre seus associados e outros atores da sociedade brasileira, movimento que permite estudos de casos, debates de experiências e o reconhecimento de boas práticas, disponibilizando um arsenal de técnicas importantes para o desenvolvimento avaliativo dos associados e de seus mais diversos parceiros.

A riqueza dialógica promovida nos espaços de formação criados pelo GIFE nos últimos anos traduziu-se em um grupo de organizações que podem ser reconhecidas como fortemente interessadas em monitoramento e avaliação, ou seja, empenhadas em enriquecer a produção teórica, em experimentar métodos e técnicas de investigação da realidade, em estimular o uso estratégico do monitoramento e da avaliação e em fomentar seus usos como dispositivos capazes de am-

- 1 Dados do Censo GIFE 2005/2006 mostram que, àquela altura, 23% dos associados não realizavam qualquer atividade de monitoramento e avaliação, número que atualmente é de 6%.
- 2 Filtrando pela palavra “avaliação”, o Sinapse traz 85 publicações sobre monitoramento e avaliação, sendo várias delas produzidas a partir de eventos desenvolvidos ou apoiados pelo GIFE, como os Seminários Internacionais de Avaliação no Investimento Social Privado e o Ciclo de Encontros Avaliativos.

pliar o potencial transformador do investimento social privado para a sociedade brasileira.

As conquistas que hoje celebramos neste campo devem, contudo, ser tomadas com a cautela dos que navegam mar afora. Se nos primeiros anos de vida do investimento social privado no Brasil foi necessário dirigir esforços para instalar as práticas de avaliação e de monitoramento, o momento agora é de aprofundar mais detidamente a compreensão sobre o sentido, a qualidade e a utilidade daquilo que estamos fazendo.

Mais do que nunca, o contexto em que nos encontramos requer um olhar crítico para as práticas atuais de monitoramento e de avaliação, para que possamos inventar e aprofundar maneiras mais precisas, sensíveis e eficientes de investigar as relações entre nossos desejos e ações e a realidade socioambiental em que atuamos. Essa é uma das escolhas que nos trará aprendizados mais potentes e contribuirá de maneira mais efetiva para o desenvolvimento social brasileiro.

Conscientes das premissas e saberes que caracterizam boas práticas de avaliação e monitoramento, já bem consolidados no campo, optamos por revisitá-los à luz das notícias que nos trazem o Censo GIFE 2016, refletindo sobre nuances a serem exploradas e caminhos a serem abertos. Queremos que o futuro não seja apenas um alargamento do presente, mas sim a sua reinvenção.

### **1.8.2 Precisamos de avaliações mais significativas**

O fluxo de monitoramento e avaliação no investimento social privado tem sido realizado de modo saudável com base em um conjunto de premissas e saberes que, em boa medida, estão consolidados no conjunto das organizações associadas ao GIFE. Fazem parte desse conjunto: 1) a aposta no desenvolvimento de cultura avaliativa; 2) o interesse em definir os propósitos e as finalidades das avaliações; 3) a necessidade de se projetar os resultados esperados; 4) a centralidade das perguntas avaliativas como guias dos estudos e 5) a atenção à comunicação estratégica dos resultados e aprendizados produzidos pelas avaliações. Esses elementos já são conhecidos e bem caracterizam um *checklist* para uma boa prática avaliativa. No entanto, seguem como pontos distante no horizonte e, ao mesmo tempo que orientam o caminho, também anunciam um longo e trabalhoso percurso a ser trilhado.

A realização de avaliações e monitoramentos no investimento social privado brasileiro é, hoje, uma realidade. Há, no entanto, uma distância significativa entre o ato de avaliar e monitorar e o estabelecimento de uma cultura avaliativa potente nas organizações. Ainda que a cultura requeira a prática, mais do que pensar se uma organização avalia seus projetos, se possui equipe interna especializada, ferramentas ou técnicas adequadas, a existência de uma cultura avaliativa potente supõe uma consciência partilhada sobre os sentidos que essas práticas assumem na organização, uma vez que cultura implica o conjunto de valores, as formas de pensar e as normas de conduta que dão sentido às ações humanas nas organizações.

Para além da dimensão instrumental e pragmática, a potência dos monitoramentos e avaliações está na coerência com a qual se articulam com a identidade organizacional, ou seja, o modo de enxergar, pensar e atuar da organização. Monitorar e avaliar têm que fazer sentido para os envolvidos, e é o contexto da organização que pode oferecer-lhes isso. Implementar essas práticas porque se tornaram algo valorizado na sociedade não equivale a implementá-las como instrumentos potentes, moldados a cada cultura organizacional específica, conectados com o percurso de desenvolvimento de cada projeto e utilizados com autonomia e criatividade em suas diversas abordagens, técnicas e ferramentas.

É esse o movimento que requer que realizemos a avaliação e o monitoramento não porque são ações necessárias ou valorizadas por todos, mas porque temos razões e justificativas especiais para tanto. Nesse sentido, dedicamos nossa atenção para uma segunda e já consolidada premissa: a necessidade de haver propósitos claros e finalidades bem definidas para desenhar os monitoramentos e as avaliações. Genericamente, é sabido que as avaliações podem servir para medir resultados, identificar boas práticas, reconhecer falhas e limites, prestar contas aos *stakeholders* ou para construir capital político e favorecer a mobilização de apoios e recursos para uma iniciativa.

O salto exigido nessa questão, contudo, é reconhecer que a finalidade das práticas de monitoramento e de avaliação nunca é um tema genérico, mas sempre uma decisão organizacional, uma construção atravessada por múltiplas pressões, desejos, necessidades, disputas, limites de recursos e incertezas. O reconhecimento honesto desses aspectos, somado à clareza de que uma avaliação pressupõe escolher

algumas coisas em detrimento de outras, são elementos-chave para que avaliações mais justas e significativas sejam produzidas.

Outra premissa de boas práticas trata da necessidade de qualquer iniciativa social apresentar um bom mapa, quadro ou projeção dos resultados esperados, de modo a orientar os processos de monitoramento e avaliação. Quanto maior a clareza sobre os resultados esperados, seja qual for a forma em que essa expectativa se organiza (quadros lógicos, matriz avaliativa, teoria de mudança etc.), maior será a precisão da avaliação, independentemente da corrente teórica que a orienta. O pensamento projetivo ajuda a alinhar os propósitos e a dirigir os esforços, além de oferecer um mapa capaz de nos apontar as diferenças no percurso. Se consideradas de maneira receptiva, essas diferenças terão a capacidade de evidenciar as falhas ou os êxitos de nossas apostas, o sucesso ou o fracasso de nossas estratégias e escolhas, bem como a precisão ou a presunção de nossas leituras.

A clareza sobre os resultados esperados, no entanto, apresenta função mais ampla e não está prioritariamente a serviço da prática de avaliação e de monitoramento, mas da própria iniciativa social e de seu desenho, o que garantiria, de início, uma lógica coerente e potente entre intenção e ação. Um olhar atento sobre o Censo GIFE 2016, contudo, revela que muitas projeções de resultados têm sido adicionadas às iniciativas ao longo de seu desenvolvimento, quando não ao seu final – aspecto que parece demonstrar que ainda operamos com um limitado pensamento avaliativo nos momentos de concepção, desenho e planejamento das iniciativas.

Outra importante premissa que é consenso no campo da avaliação e do monitoramento envolve a importância da construção de boas perguntas. Diversos autores de distintas filiações teóricas concordam com a ideia de que as perguntas estão intrinsecamente ligadas à identidade do monitoramento e da avaliação, aspecto que converge com o que pensam os associados do GIFE. Entretanto, apesar da certeza acerca da importância de se formular boas perguntas para gerar boas avaliações, pouco se fala sobre os critérios para definir a qualidade de uma pergunta avaliativa. Como seria um exemplo convincente de uma boa pergunta? O que a torna boa?

Recorrer ao texto da pergunta enunciada, à sua estrutura semântica ou à sua qualidade gramatical seria o mesmo que concluir que uma boa pergunta avaliativa é determinada pelo ponto de interrogação. Sem

dúvidas, boas perguntas devem ser inteligíveis e válidas para os interessados, bem como capazes de serem respondidas com os recursos disponíveis. Porém, fundamentalmente, uma boa pergunta é fruto de um processo reflexivo que cumpriu a missão de elucidar, organizar, clarear, orientar e inspirar os *stakeholders* em um percurso avaliativo, gerando neles a confiança de que, se respondida com honestidade e precisão, será efetivamente capaz de solucionar sua demanda por saberes e decisões. Estamos, de fato, cuidando das perguntas avaliativas que fazemos com suficiente atenção a esses aspectos?

A última premissa que vamos destacar diz respeito ao uso estratégico da comunicação nas avaliações, que, apesar de valorizado e de reconhecida importância, ainda apresenta um significativo caminho a ser percorrido. Oriundos do mundo secreto e concentrado da pesquisa e da gestão, os monitoramentos e as avaliações não nasceram voltados ao debate público, carregados de vieses publicitários ou interessados nas grandes ações midiáticas. Como se pode perceber ao examinar o histórico das teorias avaliativas e sua recente inserção no investimento social privado, temos sido notavelmente acanhados e fechados nas nossas formas de dizer à sociedade, aos parceiros, aos pares e à imprensa o que estamos realizando e o que aprendemos em nossa caminhada.

Em um contexto em que são cada vez mais comuns as colaborações organizacionais, a resolução de problemas complexos, a disputa por espaço político e recursos financeiros e a demanda por narrativas capazes de ressignificar as realidades, os investimentos em comunicação são uma condição fundamental para que os monitoramentos e as avaliações realizem seu potencial. Respeitados os propósitos do monitoramento e da avaliação, assegurada a força técnica necessária aos estudos, e reconhecidos os interesses dos *stakeholders*, que devem ser informados e influenciados, cabe à comunicação transformar as investigações e as descobertas em saberes atraentes, potentes, estimulantes e mobilizadores.

### **1.8.3 Um incentivo às disrupções**

Se as premissas que examinamos até agora mostram os passos consolidados e também seus limites nas práticas de monitoramento e avaliação no investimento social privado, vale aqui renovar o debate com as tendências que têm circulado recentemente no campo, para talvez estimular novos caminhos, reflexões e inovações. Apresentamos, a se-

guir, algumas dessas tendências, junto aos principais desafios técnicos e políticos que enfrentam, considerando que esses temas poderão merecer a atenção dos espaços de diálogo e de formação promovidos pelo GIFE e das futuras edições deste Censo.

As teorias de mudança<sup>3</sup> têm se mostrado instrumentos com elevado potencial para apoiar a formulação e elucidação da cadeia dos resultados possíveis e esperados para uma iniciativa social. Ainda utilizada por uma pequena parcela dos associados, tal como demonstram os dados do Censo GIFE 2016, essa abordagem favorece a investigação e a explicitação dos pressupostos e das condições necessárias às mudanças almejadas na realidade social, o que é de grande valor na regulação de expectativas e na oferta de balizas para o desenvolvimento de um projeto ou programa ou da própria organização.

O exercício de construção de teorias de mudança é extremamente útil para alinhar as percepções e as expectativas dos diversos envolvidos, e gera um produto final com grande capacidade comunicacional para diferentes públicos e com potencial para tornar claras as premissas, as apostas e os compromissos de uma iniciativa, o que evidencia sua relação com as estratégias adotadas. Nesse processo, as teorias de mudança podem oferecer mapas consistentes para a eleição de indicadores de monitoramento e avaliação, bem como regular os tipos de avaliações que podem ser necessárias em diferentes momentos durante o curso das ações.

Já as técnicas de impacto coletivo<sup>4</sup> ainda são raras entre os associados do GIFE e têm sido utilizadas como uma segunda etapa das teorias de mudança, pois elas pressupõem que, embora interessados em impactos sociais convergentes, os atores sociais costumam agir de forma isolada sobre as realidades socioambientais, o que reduz a força de suas ações. Portanto, lançar mão de um impacto coletivo implica um convite para agir em grupo sobre um dado território ou temática, articulando diferentes atores institucionais na construção e acompanhamento de planos compartilhados.

---

3 Para saber mais, acesse MENA, Isabela. *Verbete Draft: o que é Teoria da Mudança. Draft*, 3 maio 2017. Disponível em: <<http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-da-mudanca/>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

4 Para saber mais, acesse Impact Collective Forum. Disponível em: <<https://collectiveimpactforum.org/what-collective-impact>>. Acesso em: 4 nov. 2017.



Para isso, os compromissos de impacto coletivo exigem que os atores reconheçam e ajustem os resultados que desejam obter; estabeleçam um regime de métricas compartilhadas que os ajude a acompanhar suas ações e seus efeitos; e, à medida que trabalham na realidade, aprendam uns com os outros, ampliando seus saberes com a experiência em curso e sua capacidade coletiva de produzir resultados.

As agendas étnicas, raciais e de gênero<sup>5</sup> são uma terceira tendência à qual os associados do GIFE devem se atentar nos próximos anos. Se como campo de luta e de combate à desigualdade essas agendas recebem lugar de destaque nas organizações, para a agenda de monitoramento e avaliação, elas podem se converter em um ativo conjunto de categorias de análise a partir do qual se observam e diferenciam os resultados das iniciativas para os diferentes conjuntos populacionais. Compreender os diferentes efeitos das estratégias de uma iniciativa segundo o recorte de gênero e raça pode não apenas evidenciar as desigualdades, mas também demonstrar os avanços e assegurar que padrões mais elevados de inclusão serão pactuados e levados a cabo pelas organizações.

Uma quarta tendência também evidente, mas de execução ainda pouco óbvia para muitos atores do investimento social privado, diz respeito ao uso de tecnologias de informação e de meios digitais no monitoramento e na avaliação. Se as limitações financeiras têm sido um dos principais obstáculos para a realização dessas práticas, as mídias digitais, redes sociais e as novas tecnologias surgem como estímulos para que os associados GIFE criem modelos mais eficientes de monitoramento e avaliação. Isso permitiria, por exemplo, tornar os usuários de um serviço, os parceiros de uma iniciativa ou seu público beneficiário produtores permanentes de informações que podem mostrar os desdobramentos e efeitos das ações sobre os territórios, sobre os fenômenos sociais e sobre a vida das pessoas.

Não se trata de substituir a sensibilidade e o engajamento que um processo avaliativo presencial promove, mas de mesclar ferramentas e de criar padrões que tornem mais estratégicos os investimentos nessa técnica. Considerando o compromisso de reduzir a pegada ambiental, de favorecer o desenvolvimento de capacidades técnicas em todas as

---

5 Para saber mais, acesse UN Women. Disponível em: <[www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation](http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation)>. Acesso em: 4 nov. 2017.

microrregiões brasileiras e de usar os recursos das iniciativas sociais prioritariamente para as atividades-fim, é imperativo que o desenvolvimento de uma cultura de monitoramento e avaliação inteligente passe sistematicamente pelo uso de arranjos técnicos menos onerosos, ainda que fortemente assentados em análises consistentes.

Com relação ao uso criterioso dos recursos do investimento social privado, um quinto aspecto merece atenção. O conceito de *fail-forward*, ou seja, “errar para impulsionar”, em tradução livre, destaca a importância de nos abirmos a essa capacidade em nossas organizações. Historicamente, as organizações modernas têm sido capturadas pela ideia de que não é possível demonstrar falhas, sob pena de perder credibilidade e capital político. Nesse sentido, não estariam essas organizações perdendo grandes oportunidades de aprender umas com as outras, enquanto reinventam a roda inúmeras vezes por desconhecer a trilha das aprendizagens adquiridas por seus pares e outros atores da sociedade<sup>6</sup>?

Muito além da polarização entre o perfeccionismo e a falha total, nossas organizações estão, agora, desafiadas a se mover pelas esquinas do necessário e do possível, aprendendo, a cada curva, um pouco mais sobre si mesmas e sobre as realidades em que estão inseridas. Como sociedade, estamos cada vez mais cientes de que não nos serve o *marketing* eleitoral, o jornalismo sensacionalista ou a alienação engendrada na enxurrada de pós-verdade<sup>7</sup> que inunda nosso cotidiano. Queremos avaliações nas quais as falhas e as incoerências sejam as molas propulsoras das organizações e de um setor cada vez mais autêntico e inteligente.

---

6 Segundo dados publicados pelo GIFE sobre o Painel de Transparência, apenas 4% das 51 organizações associadas respondentes divulgaram relatórios de avaliação de suas iniciativas até julho de 2017. GIFE. Disponível em: <[https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe\\_Painel-de-Transpar%C3%AAncia\\_2017.06.pdf](https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe_Painel-de-Transpar%C3%AAncia_2017.06.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2017

7 Para saber mais, acesse os vídeos de Christian Dunker sobre pós-verdade. Um deles está disponível no YouTube: <[www.youtube.com/watch?v=j2WdHPcNHt4](http://www.youtube.com/watch?v=j2WdHPcNHt4)> e outro, no perfil da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação no Facebook, em: <[www.facebook.com/pg/RedeBrasileira/videos/?ref=page\\_internal](http://www.facebook.com/pg/RedeBrasileira/videos/?ref=page_internal)>. Acessos em: 4 nov. 2017.

É por isso que acreditamos estar nos novos caminhos da gestão evolutiva<sup>8</sup>, uma importante chave para que nossas organizações sejam o exemplo das mudanças que querem ver no mundo, operando, para dentro e para fora, com a coerência e o potencial esperados delas. Para isso, precisamos cultivar monitoramentos que favoreçam padrões descentralizados de gestão, ancorados em autonomia, criatividade, engajamento e responsabilidade. Precisamos também fazer avaliações que nos auxiliem a realizar e a compreender o propósito de nossas organizações, bem como nossos papéis dentro delas. Mais do que nos manter em escritórios operando máquinas que nos silenciam e nos tornam repetitivos, queremos produzir movimentos engajados na produção de equidade.

É tempo, portanto, de investigarmos nossas ações e organizações em busca da resposta para uma questão fundamental: em que medida temos sido capazes de transformar os monitoramentos e as avaliações em saberes, e de transformar esses saberes em decisões capazes de desenhar um país mais equânime, justo, transparente, sustentável e fraterno? É com essa pergunta meta-avaliativa que lhes convidamos a analisar os dados do Censo GIFE 2016.

#### 1.8.4 Referências bibliográficas

CHRISTIAN DUNKER: Pós-verdade e o futuro presente. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=j2WdHPcNHt4](http://www.youtube.com/watch?v=j2WdHPcNHt4)>. Acesso em: 4 nov. 2017.

GIFE. **Censo GIFE 2005/2006**. Disponível em: <<https://gife.org.br/publicacoes/censo-gife-2005-2006/>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Dialogando sobre transparência**: informe do Painel GIFE de Transparência. Disponível em: <[https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe\\_Painel-de-Transpar%C3%Aancia\\_2017.06.pdf](https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe_Painel-de-Transpar%C3%Aancia_2017.06.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2017.

IMPACT COLLECTIVE FORUM. Disponível em: <<https://collectiveimpactforum.org/what-collective-impact>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

LEAN AND AGILE Adoption with the Laloux Culture Model. Disponível em: <<https://vimeo.com/121517508?ref=em-v-share>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

MENA, Isabela. Verbete Draft: o que é Teoria da Mudança. **Draft**, 3 maio 2017. Disponível em: <<http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-teoria-da-mudanca/>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

---

8 O vídeo disponível no link a seguir apresenta uma visão geral sobre a perspectiva evolutiva (teal), com base na produção de Frederic Laloux. Em inglês, sem legendas: <<https://vimeo.com/121517508?ref=em-v-share>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO. Disponível em: <[www.facebook.com/pg/RedeBrasileira/videos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/RedeBrasileira/videos/?ref=page_internal)>. Acessos em: 4 nov. 2017.

UN WOMEN. **UN Women Evaluation Handbook**: how to manage gender-responsive evaluation. Disponível em: <[www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation](https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation)>. Acesso em: 4 nov. 2017.







# Análise dos resultados

---

## 2.1 Rede GIFE: perfil e recursos

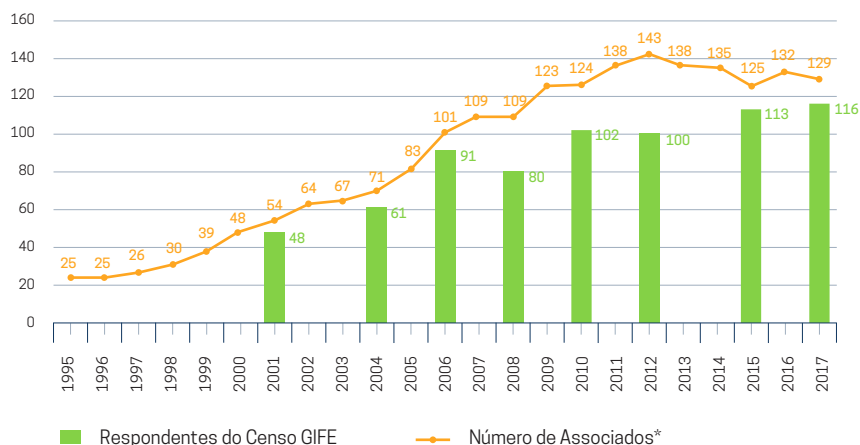
Nascido como grupo informal em 1989, o GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas – foi instituído como organização sem fins lucrativos em 1995. Desde então, tornou-se referência no país em investimento social privado, reunindo institutos, fundações e empresas. A rede GIFE é marcada pela diversidade de seus associados, retratada em um censo realizado periodicamente com base em diferentes recortes e perspectivas, como veremos a seguir. Além de uma caracterização geral dos respondentes em termos de porte, natureza jurídica, período de existência e volume de investimentos, esta seção do Censo GIFE aborda também algumas características e modos de financiamento dessas organizações.

### 2.1.1 Perfil geral dos respondentes

O Censo GIFE 2016 contou com 116 organizações respondentes, o que representa 90% da base associativa do GIFE, composta por 129 organizações no período da coleta da pesquisa (de abril a maio de 2017). O Gráfico 1 demonstra uma tendência histórica de ampliação dos associados do GIFE, com aumento de 416% entre 1995 e 2017 e um crescimento anual médio de 8% no período, impulsionado por um ritmo de expansão mais intenso principalmente entre o final da década de 1990 e a primeira metade dos anos 2000. Nos últimos dez anos, a taxa média de crescimento do número de associados foi equivalente a 2%.



Gráfico 1: Associados GIFE e respondentes do Censo GIFE, 1995-2017

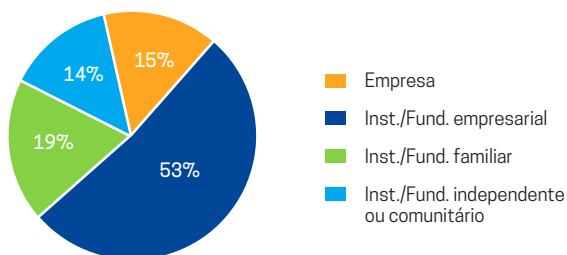


Fonte: GIFE, 1995-2017.

Nota: \*Quantidade referente ao final do ano, nos anos em que não houve coleta de dados para o Censo GIFE, e ao período de realização da coleta nos anos em que ela foi realizada.

Os associados GIFE podem ser classificados em: empresas<sup>1</sup>, institutos e fundações empresariais, institutos e fundações familiares e institutos e fundações independentes ou comunitários. Em relação aos respondentes do Censo GIFE 2016, mais da metade são institutos e fundações empresariais (53%), cerca de um quinto são institutos e fundações familiares (19%), seguidos de empresas (15%) e institutos e fundações independentes ou comunitários (14%).

Gráfico 2: Organizações respondentes por tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

---

## Quadro 1: Tipos de institutos e fundações

---

Institutos e fundações empresariais: são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém.

---

Institutos e fundações familiares: são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma família e geridas, direta ou indiretamente, por seus membros. Ainda que possam manter relações com empresas da família mantenedora, são administrados de forma independente.

---

Institutos e fundações comunitários: são organizações sem fins lucrativos que reúnem recursos de uma ou mais organizações ou indivíduos, estabelecendo um fundo que será usado para investimentos em uma determinada comunidade. São geridas por pessoas que se identificam como pertencentes à comunidade.

---

Institutos e fundações independentes: são organizações sem fins lucrativos mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo de origens variadas. Sua gestão é independente de seus mantenedores<sup>2</sup>.

---

Fonte: GIFE, 2017.

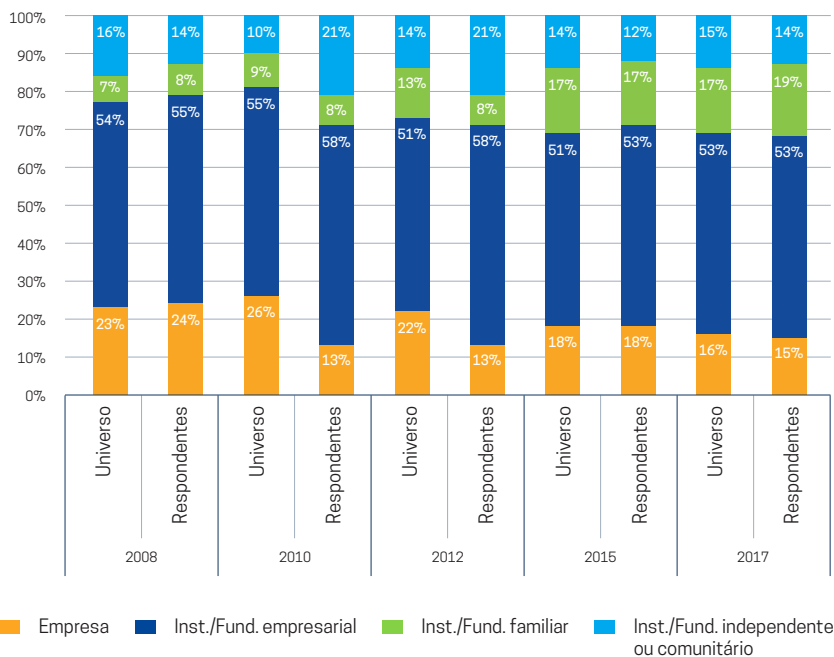
A despeito da alta variação histórica no número e na composição dos respondentes do Censo GIFE, o índice recorde de participação observado na edição anterior se repetiu em 2017, o que contribuiu para que, também neste ano, a amostra seja bastante representativa do universo dos associados GIFE. Nota-se que a representatividade da amostra vem sendo aprimorada nos dois últimos ciclos da publicação, estando mais próxima da composição do universo de associados em relação à distribuição percentual dos diferentes tipos de investidores (Gráfico 3).

Nos últimos dez anos, além da predominância de institutos e fundações empresariais, que correspondem historicamente a mais da metade da base associativa do GIFE, observou-se uma redução na proporção de empresas, com uma queda de 23% para 16%, e um incremento simultâneo de institutos e fundações familiares, de 7% para 17% no período. Apesar dessa variação, o universo de associados do GIFE ainda apresenta um perfil bem distinto do contexto norte-americano, por exemplo,

no qual 92% dos institutos e fundações são independentes e familiares e somente 3% são empresariais<sup>3</sup>. Certamente as diferenças do marco legal e jurídico dos dois países influenciam esse cenário.

## O investimento social corporativo – empresas e institutos e fundações empresariais – tem predominância na rede GIFE, porém a tendência é de diversificação dos tipos de investidores.

Gráfico 3: Associados GIFE e respondentes do Censo por tipo de investidor, 2008-2017



Fonte: GIFE, 2008, 2010, 2012, 2015, 2017.

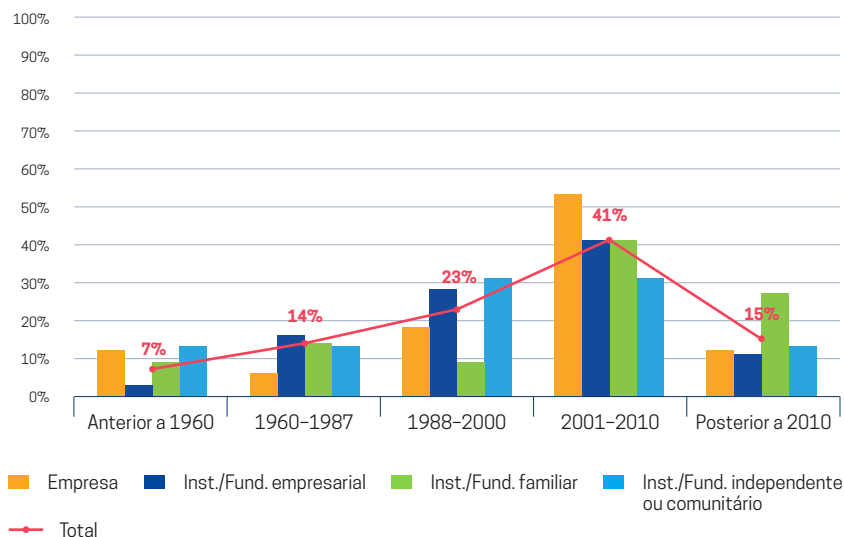
Notas: 1) Ano de coleta dos dados. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

A média de idade das organizações respondentes do Censo GIFE 2016 é de 21 anos, sendo que os institutos e fundações independentes ou comunitários são os mais antigos (média de 26 anos) e os institutos e

fundações empresariais e familiares, os mais jovens, ambos os grupos constituídos há 20 anos em média. Já as empresas iniciaram suas atividades de investimento social há cerca de 25 anos. No entanto, essa média cai para 15 se forem excluídas da amostra duas empresas com mais de 70 anos de atuação em investimento social.

Ao se observar mais atentamente os períodos de criação das organizações, alguns marcos importantes, que não aparecem na análise por idade média das organizações, ficam mais claros. Dos respondentes do Censo GIFE 2016, 79% foram criados a partir de 1988; mais da metade deles (56%), a partir dos anos 2000, com destaque para 68% dos institutos e fundações familiares e 65% das empresas que iniciaram suas atividades de investimento social a partir de 2001. Em contrapartida, mais da metade dos institutos e fundações independentes ou comunitários (56%) já existiam antes de 2001 (Gráfico 4). Essa análise mostra que o campo ganha força a partir da redemocratização, sendo a Constituição de 1988 seu símbolo maior. Ainda que existissem organizações anteriores a esse período, é a partir dele que o setor se amplia e se diversifica.

Gráfico 4: Institutos e fundações por ano de criação e tipo de investidor



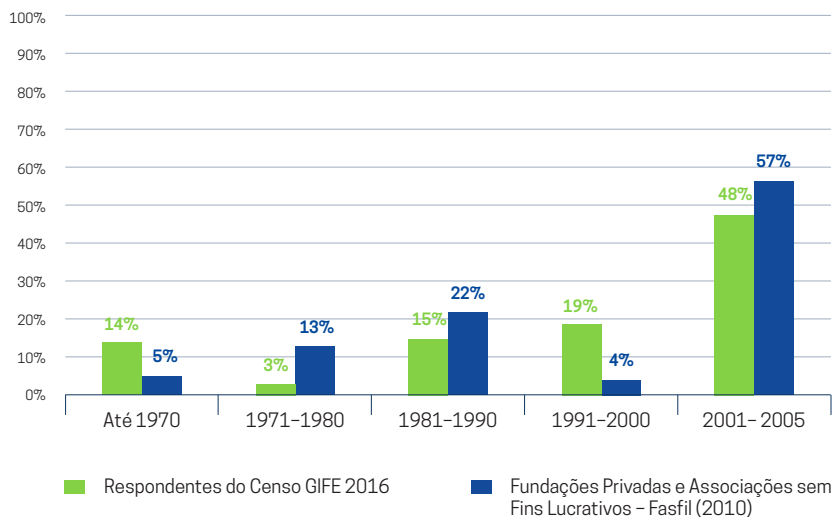
Fonte: GIFE, 2017.

Q.1.4. Qual é o ano da constituição jurídica do associado no Brasil?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere ao ano de início das atividades de investimento social do associado no Brasil. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

De acordo com a Fasfil<sup>4</sup> (2010), a média de idade das organizações da sociedade civil (OSCs) brasileiras é de 14 anos. Se considerado o tempo de existência dos respondentes do Censo GIFE 2016, no ano de 2010, a média de idade é um pouco superior, cerca de 17 anos. Em relação ao contexto brasileiro, a rede de associados do GIFE conta com uma concentração maior de investidores sociais constituídos antes de 1970 e durante a década de 1990. Já no conjunto das OSCs do país, é maior a proporção das organizações fundadas durante as décadas de 1970, 1980 e após 2001 (Gráfico 5).

Gráfico 5: Respondentes por ano de constituição em comparação com o conjunto das OSCs brasileiras



Fonte: GIFE, 2017; IPEA, IBGE, 2010.

Q.1.4. Qual é o ano da constituição jurídica do associado no Brasil?

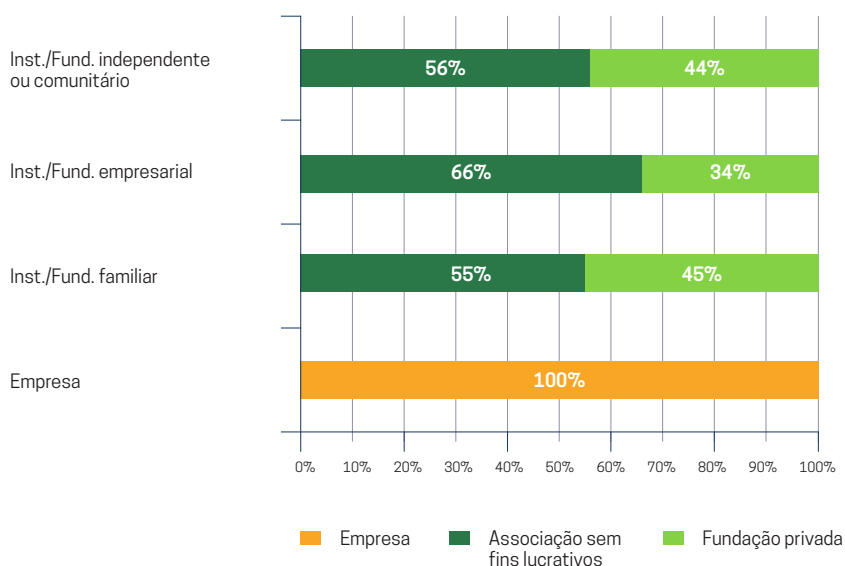
Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere ao ano de início das atividades de investimento social do associado no Brasil. 2) A amostra de respondentes do Censo GIFE 2016 considera apenas as 99 organizações constituídas até 2010.

O volume de investimentos realizados também varia conforme o período de existência dos respondentes do Censo GIFE 2016. Dentre as organizações com uma faixa de investimentos inferior a R\$ 6 milhões, 64% foram criadas a partir de 2001. De modo inverso, 83% das organizações que investem mais de R\$ 50 milhões foram constituídas antes

de 2001. Esse fato pode apontar tanto para uma possível correlação entre a maturidade da organização e sua capacidade de financiamento, como para o aumento da diversidade do campo do investimento social privado com criação e estruturação de organizações de menor porte que estão qualificando seu investimento.

A natureza jurídica é outro aspecto importante do perfil dessas organizações. Os institutos e fundações podem ser classificados como associação e também como fundação privada, sendo que as associações sem fins lucrativos prevalecem (53%). As fundações privadas são 33% e as empresas representam 15% da amostra.


Gráfico 6: Organizações por forma jurídica de constituição e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

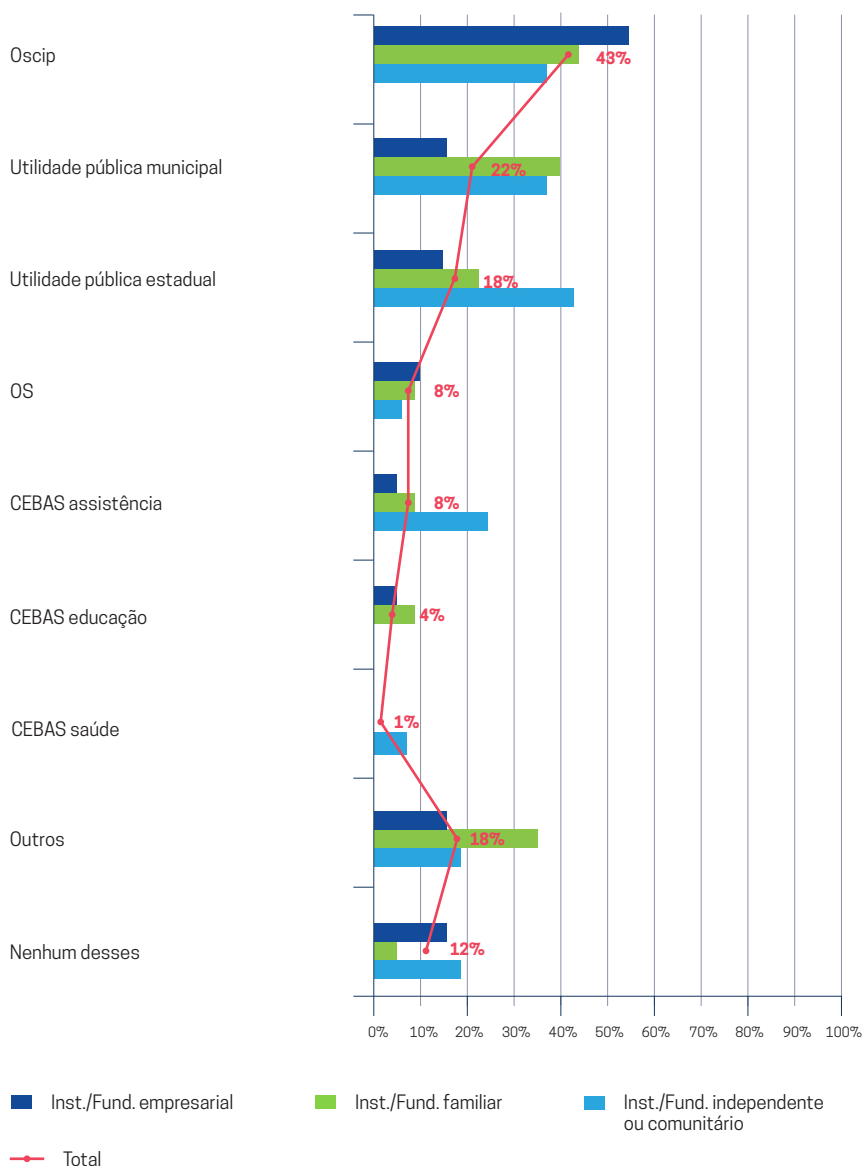
Q.1.5 Qual a forma jurídica de constituição do associado, conforme seu estatuto formal?

Observa-se que entre os diferentes tipos de investidores sociais há uma presença maior de associações, destacadamente entre os institutos e fundações empresariais (66% são associações). Vale ressaltar também que as fundações são as mais antigas, com uma média de 31 anos de existência, enquanto as associações são mais novas (média de 13 anos).



A despeito de sua natureza jurídica, os institutos e fundações podem ainda receber múltiplos títulos, registros e certificados por parte do poder público. Os títulos têm como objetivo atender a quatro finalidades principais: 1) regular as atividades desenvolvidas pelas organizações; 2) operar como mecanismo de diferenciação entre entidades qualificadas em um regime jurídico específico e entidades comuns; 3) padronizar o tratamento legal das entidades e 4) uniformizar exigências específicas em relação a benefícios fiscais (Secretaria Geral da Presidência, 2015).

Gráfico 7: Institutos e fundações por obtenção de títulos, registros e certificados e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.1.7 Que títulos ou certificados o associado possui?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) Não estão representadas no gráfico as organizações para as quais a pergunta não se aplica – empresas. Os percentuais não foram alterados para excluí-las.



Alinhada com a tendência do último Censo GIFE, a qualificação de organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) detém a mais alta representatividade dentre os respondentes (43%), sendo que 56% dos institutos e fundações empresariais indicaram tê-la. Dentre as organizações reconhecidas como de utilidade pública municipal e estadual, prevalecem os institutos e fundações familiares (64%) e independentes ou comunitários (81%).

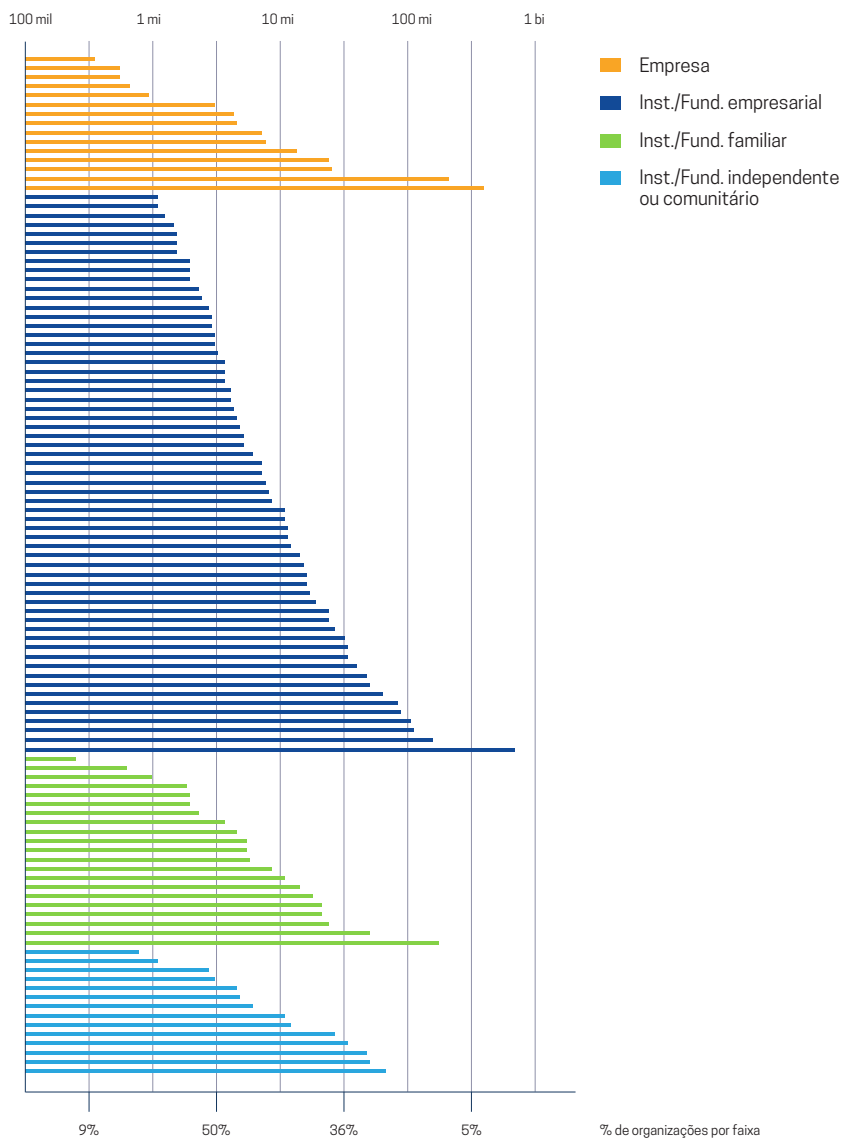
Cerca de 18% do total de respondentes contam com outros tipos de certificados ou títulos<sup>5</sup>, dentre os quais se destacam os fornecidos por conselhos municipais dos direitos da criança e do adolescente (24%), pelos conselhos municipais de assistência social (20%), bem como o certificado de reconhecimento de instituição cultural (13%) e o certificado de reconhecimento de entidade promotora dos direitos humanos (CREPDH) (13%).

Em relação ao Censo GIFE 2014, a quantidade de organizações que não contam com nenhum título, registro ou certificado passou de 9% para 12%. Esse decréscimo no número de organizações que possuem títulos, registros ou certificados pode ser explicado principalmente pela extinção dos títulos de utilidade pública federal (UPF) e do cadastro nacional de entidades sociais (CNES) do Ministério da Justiça, a partir da publicação da Lei n. 13 204 de 2015, que alterou o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

### **2.1.2 Volume de investimento**

Em 2016, o investimento individual realizado pelas organizações variou entre R\$ 250 mil e mais de R\$ 500 milhões, sendo o montante total do ano equivalente a R\$ 2,9 bilhões. Mais uma vez, nota-se grande heterogeneidade entre os respondentes do Censo GIFE 2016 nesse quesito, sendo possível observar valores discrepantes dentro dos diferentes agrupamentos por tipo de investidor. É preciso destacar que não é possível encontrar representantes de todos os tipos de investidores sociais apenas na faixa de investimentos acima de R\$ 100 milhões, na qual não há institutos e fundações independentes ou comunitários (Gráfico 8).

## Gráfico 8: Organizações por volume de investimento em 2016



Fonte: GIFE, 2017.

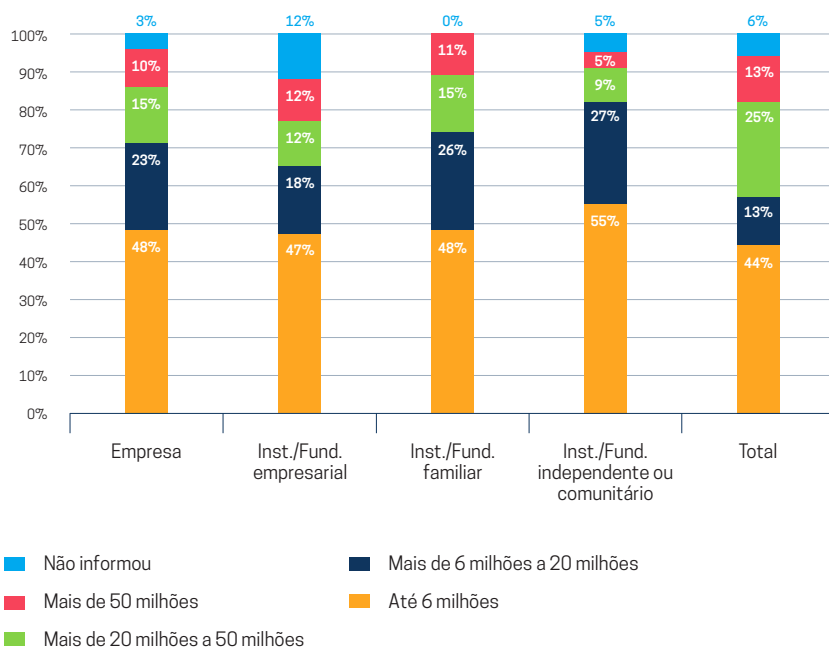
Q.3.1 Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) nestes anos?

Notas: 1) Amostra corresponde a 112 organizações que informaram o volume de investimentos em 2016.

2) Para empresas, a pergunta se refere ao orçamento da área que coordena o investimento social do associado.

De forma similar ao Censo GIFE 2014, a despeito da existência de organizações de diferentes portes quanto ao volume de investimentos em todas as categorias de investidor, metade delas se concentra na faixa entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões de reais, sendo que 48% investem até R\$ 6 milhões (Gráfico 9).

Gráfico 9: Organizações por faixa de volume de investimento em 2016 e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.1 Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) nestes anos?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere ao orçamento da área que coordena o investimento social do associado.

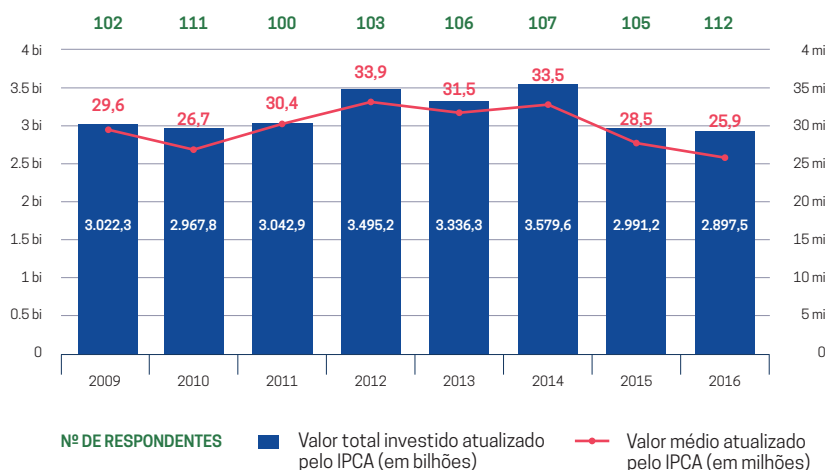
2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Os institutos e fundações empresariais correspondem a 58% das organizações que investem mais de R\$ 50 milhões e constituem 52% dos respondentes que investem até R\$ 6 milhões, o que confirma a diversidade de portes de organizações dentro de um mesmo perfil de investidor.

Em 2016, o volume total investido alcançou R\$ 2,9 bilhões. Para fins de comparação, esse valor extrapola em 50% a execução orçamentária do Ministério da Cultura, que foi equivalente a R\$ 1,9 bilhões no mesmo ano, segundo o Portal da Transparência<sup>6</sup>.

Considerando o período entre 2009 e 2016, o conjunto dos respondentes do Censo GIFE investiu, em média, R\$ 3,1 bilhões. Esse volume de investimento possivelmente sentiu os impactos da crise política e econômica que o país vem atravessando e apresenta uma tendência de queda desde 2014, tendo alcançado, em 2016, o patamar mais baixo desde 2009 tanto em relação ao montante de investimentos como em relação ao valor médio investido (Gráfico 10).

Gráfico 10: Volume de investimento, 2009-2016



Fonte: GIFE, 2010, 2012, 2014, 2015, 2017.

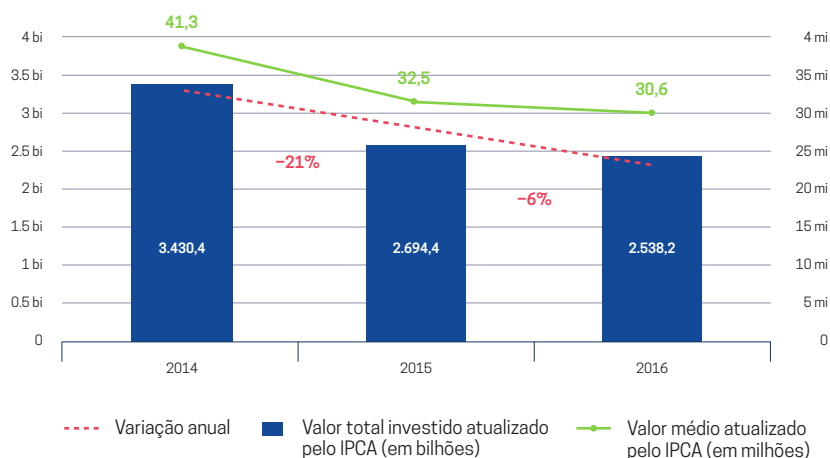
Q.3.1 Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) nestes anos?

Notas: 1) Valores atualizados pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano. 2) Número de respondentes varia de acordo com o ano. 3) Para empresas, a pergunta se refere ao orçamento da área que coordena o investimento social do associado.

De fato, a diminuição do volume de investimentos foi bastante expressiva – 19% entre 2014 e 2016 – considerando-se a base de respondentes de cada ano, e ainda mais significativa quando considerada a mesma amostra de respondentes para as duas edições do Censo (26%), o que indica uma redução real dos volumes de investimento e não apenas uma possível oscilação, em decorrência da variação da amostra de respondentes ao longo dos anos.

No entanto, observa-se uma desaceleração no ritmo da queda dos investimentos a partir de 2015, passando de 21%, de 2014 para 2015, a apenas 6%, de 2015 para 2016, tanto em termos de valor total como de valor médio investido (Gráfico 11).

Gráfico 11: Volume de investimento considerando a mesma amostra de organizações respondentes, 2014-2016



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

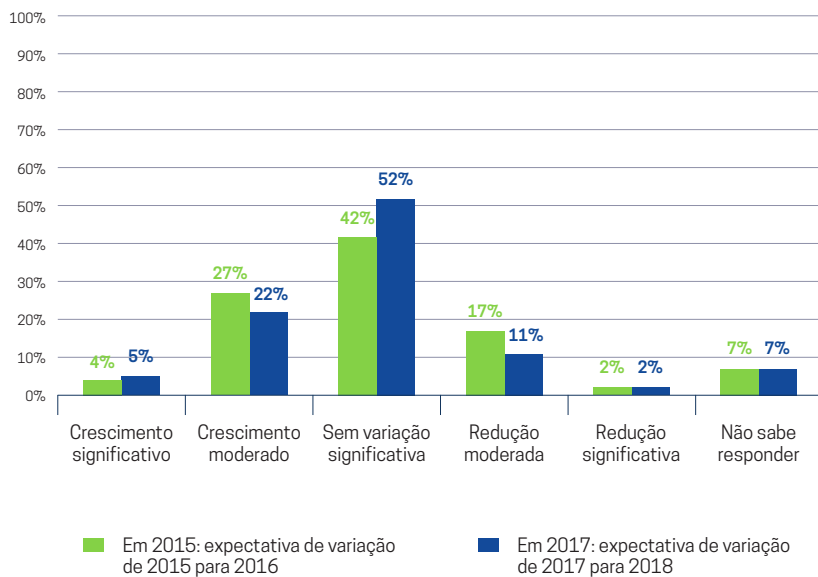
Q.3.1 Qual o valor do orçamento executado do associado (total de despesas) nestes anos?

Notas: 1) Valores atualizados pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano. 2) Amostra constante das 83 respondentes que informaram o volume de investimento nos três anos. 3) Para empresas, a pergunta se refere ao orçamento da área que coordena o investimento social do associado.

As previsões dos respondentes em relação aos próximos anos também apontam para uma perspectiva positiva sobre a reversão dessa tendência de queda se comparadas com as expectativas de 2015. Em 2017, 79% das organizações esperam a manutenção ou crescimento dos in-

vestimentos para 2018. Em 2015, 73% delas tinham essa expectativa para 2016 (Gráfico 12).

Gráfico 12: Organizações por expectativa de variação de orçamento no ano seguinte, 2015-2017



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q.3.5 Em comparação com o orçamento do associado previsto para 2017, qual é, nesse momento, a mais provável variação do orçamento para 2018?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere ao orçamento da área que coordena o investimento social do associado.

2) Não estão representadas no gráfico as organizações que não responderam à pergunta. Os percentuais não foram alterados para excluí-las. 3) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos. 4) Amostra corresponde a 116 organizações em 2017 e 113 em 2015 (anos de coleta dos dados).

### 2.1.3 Fontes de recursos

Os recursos doados pelas empresas mantenedoras<sup>7</sup> representam 46% do volume total de investimentos do conjunto dos respondentes, como é possível observar no Gráfico 13, que aponta quanto cada fonte de recurso representa dos R\$ 2,9 bilhões investidos em 2016. Também se destacam os recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial (*endowment*), que contribuem com 28% do volume total investido.

## Entre as fontes dos recursos, destacam-se as doações feitas pelas empresas mantenedoras e recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial (*endowment*).

Esse tipo de leitura permite também identificar diferenças relativas às fontes de recursos entre os tipos de investidores sociais. Há maior diversidade nas fontes de recursos entre os institutos e fundações familiares e os independentes ou comunitários.

No caso de institutos e fundações empresariais, tanto os recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial como os recursos doados pela empresa mantenedora representam, cada um, 40% do orçamento total, seguidos de outros rendimentos financeiros (9%) e recursos gerados a partir da venda de produtos e serviços (4%).

Nos institutos e fundações familiares, essa ordem se inverte: a venda de produtos e serviços é responsável por gerar 21% do orçamento, enquanto os recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial (*endowment*) e doações da empresa mantenedora são responsáveis por 18% do orçamento total cada um. Esse tipo de investidor é o único em que recursos provenientes de bens e direitos são representativos para a composição do orçamento, correspondendo a 12%. Os familiares recorrerem ainda a doações feitas por grupos familiares/indivíduos mantenedores, que respondem por 7% de seu orçamento.

Enquanto as subvenções, convênios, termos de fomento e colaboração, contratos e outras parcerias com o setor público compõem apenas 7% do orçamento dos institutos e fundações familiares, essa fonte gera 28% dos recursos dos institutos e fundações independentes ou comunitários, perdendo em termos de importância apenas para os recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial, que constituem 30% de seu orçamento total. Nota-se também que os recursos da cooperação internacional estão concentrados prioritariamente nesse tipo de investidor, já que 11% de seu orçamento dependem desse apoio. Também é maior, nesses casos, a importância das doações feitas por grupos familiares/indivíduos mantenedores que contribuem com 15% do orçamento total.

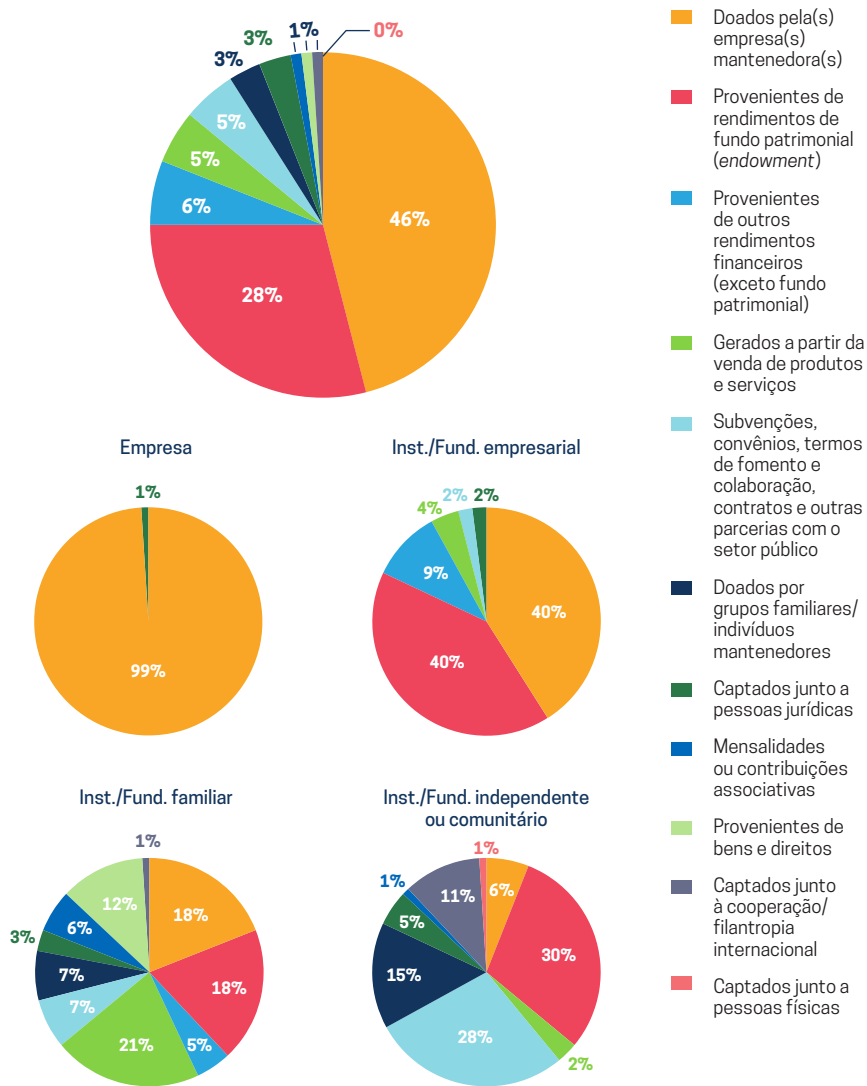
Sucessivas análises realizadas a partir da exclusão de diferentes organizações com orçamentos discrepantes da amostra levaram a varia-

ções nos percentuais apontados anteriormente, porém não implicaram mudanças na sequência e na ordem de importância dessas fontes de recursos no conjunto dos respondentes. Já na análise por tipo de investidor, é possível perceber algumas alterações mais substanciais. Entre os institutos e fundações familiares, os recursos provenientes da venda de produtos e serviços vêm de algumas poucas organizações com altos volumes de orçamento. Quando essas organizações são excluídas, a contribuição dos recursos doados por grupos familiares/indivíduos mantenedores passa da quinta para a terceira mais importante.





Gráfico 13: Distribuição do volume de investimento total por fontes de recursos



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.3. Com base no valor do orçamento realizado em 2016, mencionado na pergunta 3.1, qual foi aproximadamente a participação (em %) de cada uma das fontes de recursos na sua composição?

Notas: 1) Para empresas, a opção "Doados pela(s) empresa(s) mantenedora(s)" refere-se à fonte de recursos do próprio associado. 2) Para empresas, a opção "Mensalidades ou contribuições associativas" não é válida. 3) Amostra corresponde a 112 organizações que informaram a fonte de recursos e volume de investimento. 4) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Outra forma de abordar as fontes de recursos das organizações é por meio da análise de quantas organizações acessam cada fonte e também de quanto elas representam, em média, para o conjunto dos respondentes. Esse tipo de análise é realizada no Gráfico 14, em que as barras representam a porcentagem média de participação de cada fonte para o conjunto das organizações e a linha, a porcentagem de organizações que acessa cada fonte.

Com base nessa leitura, percebe-se, também, a importância dos recursos provenientes de doações de empresas mantenedoras ou alocação de orçamento pelo próprio associado – no caso de empresas. A partir desse olhar, observa-se que 69% das organizações acessam recursos doados pelas empresas mantenedoras e que eles representam, em média, 80% de seus volumes totais de investimento. Na segunda posição, encontram-se empatados os recursos provenientes de fundo patrimonial e as doações realizadas por grupos familiares/indivíduos mantenedores (ambos acessados por 16% das organizações e representando, em média, 60% de seus volumes totais de investimentos). Em relação aos recursos provenientes de doações de familiares/indivíduos mantenedores, a análise aponta que essa fonte é significativa para as organizações que a acessam, apesar de ter pouco impacto no volume total de investimento do conjunto dos respondentes.

Dada a relevância dos recursos provenientes de rendimentos de fundo patrimonial (*endowment*) como fonte de recursos para todos os tipos de investidores (exceto as empresas), cumpre destacar que, quando perguntados sobre os principais entraves tributários, jurídicos e legais que estão enfrentando em sua estratégia, planejamento e operação<sup>8</sup>, 29% dos respondentes mencionaram aspectos relacionados aos fundos patrimoniais, sendo que 22% apontaram como obstáculo para a criação desses fundos a falta de regulação, 16% queixaram-se da falta de recursos para a constituição de fundos patrimoniais a longo prazo para além de questões legais e outros 15% abordaram, como obstáculo, a falta de padrões claros de governança e transparência para fundos patrimoniais.

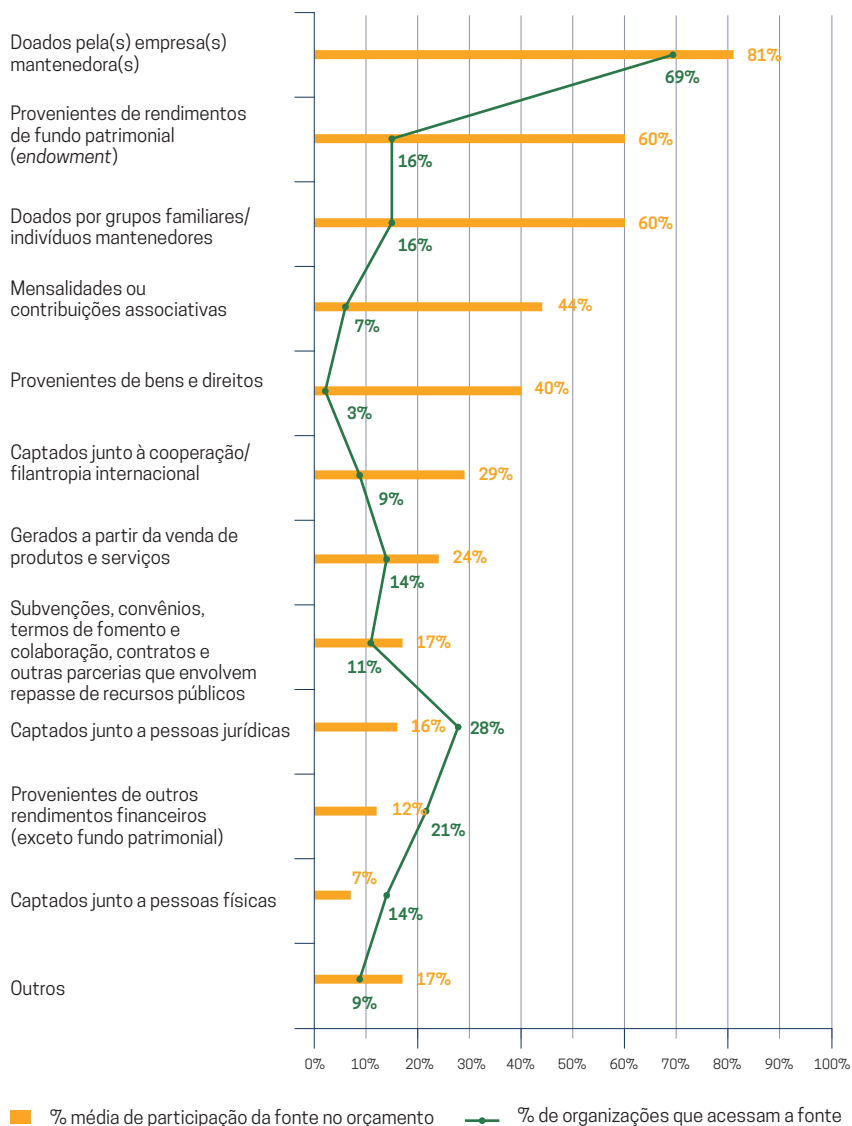
Já no que se refere aos recursos provenientes de doação<sup>9</sup>, sobre os quais podem incidir tributos como o imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD)<sup>10</sup>, é interessante mencionar que, ainda em relação aos entraves, 46% dos respondentes fizeram menção ao ITCMD, sendo que 35% queixaram-se da burocracia e da ausência de padrão no

sistema de isenção e imunidade desse imposto, 29% apontaram como um problema a incidência de tributos sobre as doações filantrópicas para organizações da sociedade civil, 16% citaram as altas alíquotas do IT-CMD e outros 16% indicaram a falta de tratamento diferenciado entre herança, doações privadas e doações filantrópicas.

É interessante observar que os recursos captados esporadicamente junto a pessoas jurídicas são a segunda fonte mais recorrente, acessada por 28% das organizações, apesar de contribuir, em média, com apenas 16% do orçamento. Os recursos provenientes de outros rendimentos financeiros (exceto o *endowment*) são acessados por cerca de um quinto dos respondentes (21%), porém integram apenas 12% do orçamento em média. Já a cooperação internacional financia apenas 9% das organizações, mas, quando participa, tem cerca de um terço do orçamento (29%). Também têm grande peso, quando acessados pelas organizações, as contribuições associativas<sup>11</sup> e os recursos provenientes de bens e direitos (44% e 40% respectivamente).

Subvenções, convênios, termos de fomento e colaboração, contratos e outras parcerias com o setor público são acessados por 11% das organizações e representam 17% do orçamento. Sobre esse tema, é preciso destacar que, quando perguntados sobre os principais entraves tributários, jurídicos e legais que estão enfrentando, 30% dos respondentes fizeram menção ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Cerca de 20% indicaram a burocracia e a falta de regras claras na celebração de parcerias com o poder público que não envolvem transferências de recursos, 15% apontaram haver desconhecimento sobre as regras implantadas pela Lei n. 13 019, de 2014, que instituiu o MROSC, e 13% sinalizaram dificuldade na sua implementação.


Gráfico 14: Organizações por fontes de recursos e sua participação no orçamento



Fonte: GIFE, 2017.

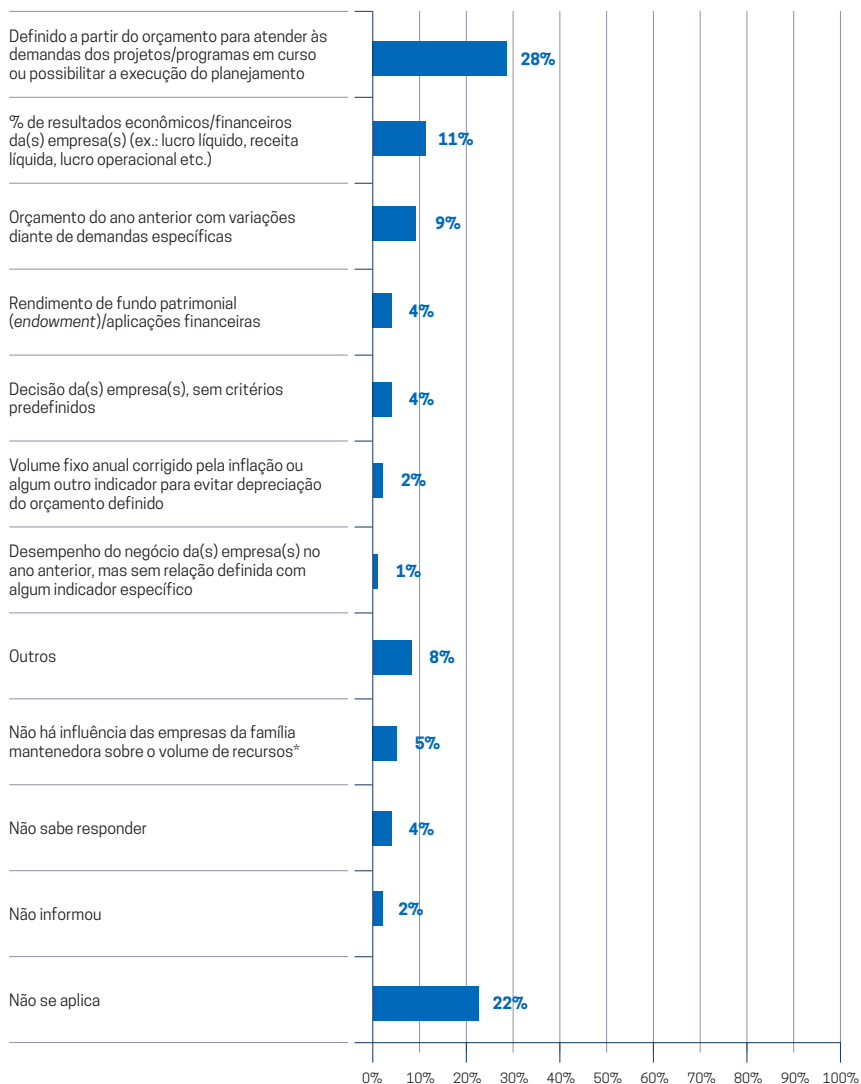
Q. 3.3 Com base no valor do orçamento realizado em 2016, mencionado na pergunta 3.1, qual foi aproximadamente a participação (em %) de cada uma das fontes de recursos na sua composição?

Notas: 1) Para empresas, a opção "Doados pela(s) empresa(s) mantenedora(s)" refere-se à fonte de recursos do próprio associado. 2) Para empresas, a opção "Mensalidades ou contribuições associativas" não é válida. 3) Não estão representadas no gráfico as organizações que não responderam à pergunta. Os percentuais não foram alterados para excluí-las. 4) Permite múltiplas respostas.



Levando em conta a importância dos recursos doados pela empresa mantenedora, conforme mencionado anteriormente, é necessário compreender, também, os critérios adotados por essas empresas para a definição do volume de recursos repassados, dentre os quais se destaca, principalmente, a definição para atender as demandas em curso em 28% dos casos. O repasse é atrelado a resultados empresariais econômicos ou financeiros em apenas 11% dos respondentes com incidência exclusiva em empresas ou institutos e fundações empresariais. Não foram identificados casos de institutos e fundações familiares cujo repasse orçamentário fosse vinculado à performance econômica ou financeira das empresas das famílias mantenedoras.

## Gráfico 15: Organizações por critério utilizado pela empresa mantenedora para destinação de recursos ao investimento social



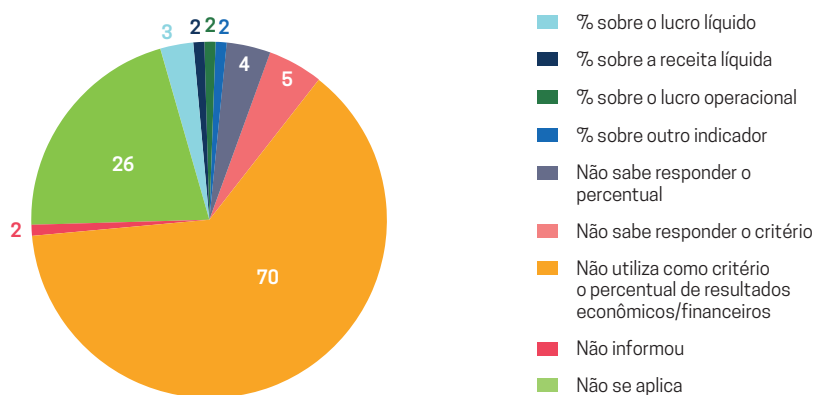
Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.11 Qual o principal critério utilizado para definir o volume de recursos a ser destinado pela(s) empresa(s) mantenedora(s) ao investimento social?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere aos recursos da própria empresa destinados à área que coordena o investimento social do associado. 2) Para institutos/fundações familiares, a pergunta se refere aos recursos da(s) empresa(s) da família mantenedora destinados ao associado. 3) Pergunta não válida para institutos/fundações independentes ou comunitários. 4) \*Alternativa referente apenas a institutos e fundações familiares que possuem relação com as empresas da família mantenedora. 5) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

A proporção de recursos destinados aos respondentes, segundo indicadores econômicos ou financeiros das empresas mantenedoras, varia entre 0,6% e 2% do lucro operacional, entre 1% e 2,3% do lucro líquido, ou 0,5% a 0,55% da receita líquida. No entanto, das treze organizações que afirmaram receber recursos atrelados ao desempenho econômico ou financeiro das empresas mantenedoras, apenas nove souberam delimitar os percentuais (Gráfico 16).

Gráfico 16: Organizações por critérios econômicos ou financeiros de destinação de recursos ao investimento social



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.11 Qual o principal critério utilizado para definir o volume de recursos a ser destinado pela(s) empresa(s) mantenedora(s) ao investimento social?

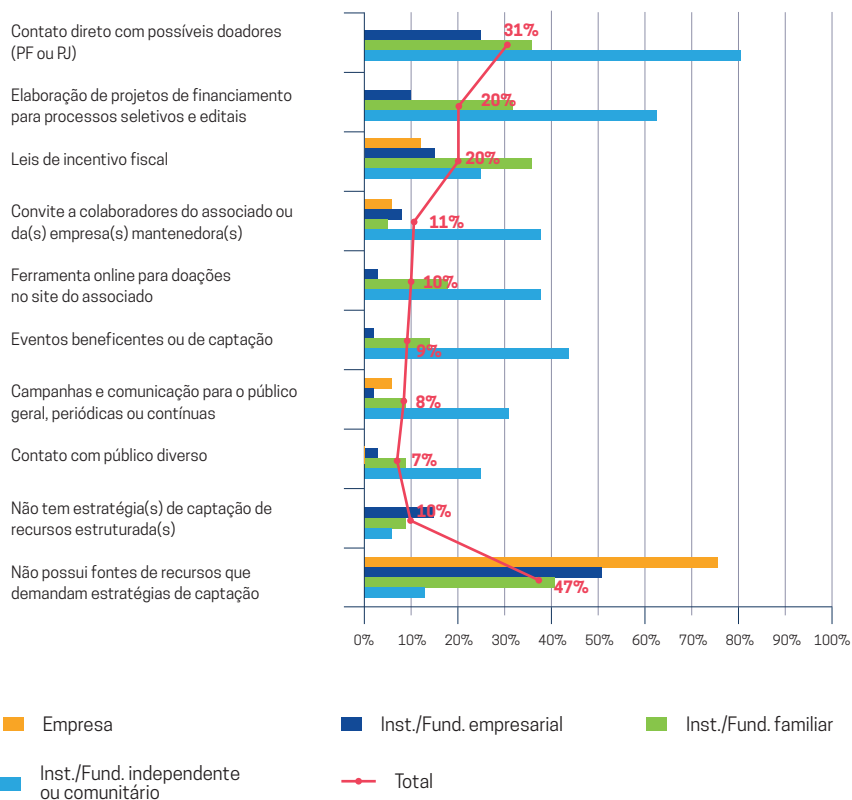
Q.3.11.a Qual é esse percentual destinado por critérios econômicos/financeiros?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere aos recursos da própria empresa destinados à área que coordena o investimento social do associado. 2) Para institutos/fundações familiares, a pergunta se refere aos recursos da(s) empresa(s) da família mantenedora destinados ao associado. 3) Pergunta não válida para institutos/fundações independentes ou comunitários. 4) Resultados apresentados em números absolutos e não em porcentagem.

É digno de nota o fato de que cerca de metade dos respondentes prescindem de estratégias de captação de recursos, já que contam com fontes próprias<sup>12</sup>. Dentre aqueles que realizam alguma atividade de captação, a abordagem direta a possíveis doadores pessoas físicas e/ou jurídicas é a mais frequente, sendo adotada por 31% das organizações. Em segundo lugar, encontram-se no mesmo patamar a elaboração de projetos de financiamento para processos seletivos e editais (20%) e o uso de leis de incentivo fiscal (20%).

Em conjunto com as organizações que investem entre 20 milhões e 50 milhões, os institutos e fundações independentes ou comunitários são os maiores captadores, sendo que 81% desses últimos costumam fazer contato com pessoas físicas e/ou jurídicas para doações, 63% têm o hábito de inscrever projetos em editais e processos seletivos e 44% organizam eventos beneficentes ou de captação.

Gráfico 17: Organizações por estratégias de captação de recursos adotadas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.4 O associado tem estratégia(s) estruturada(s) de captação de recursos? Qual(is)?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere à área que coordena o investimento social do associado, nenhuma alternativa foi relacionada às empresas mantenedoras. 2) Para institutos/fundações independentes ou comunitários, as alternativas que citam "empresas mantenedoras" se referem ao(s) mantenedor(es). 3) Permite múltiplas respostas. 4) Não estão representadas no gráfico as organizações que não responderam à pergunta. Os percentuais não foram alterados para excluí-las.

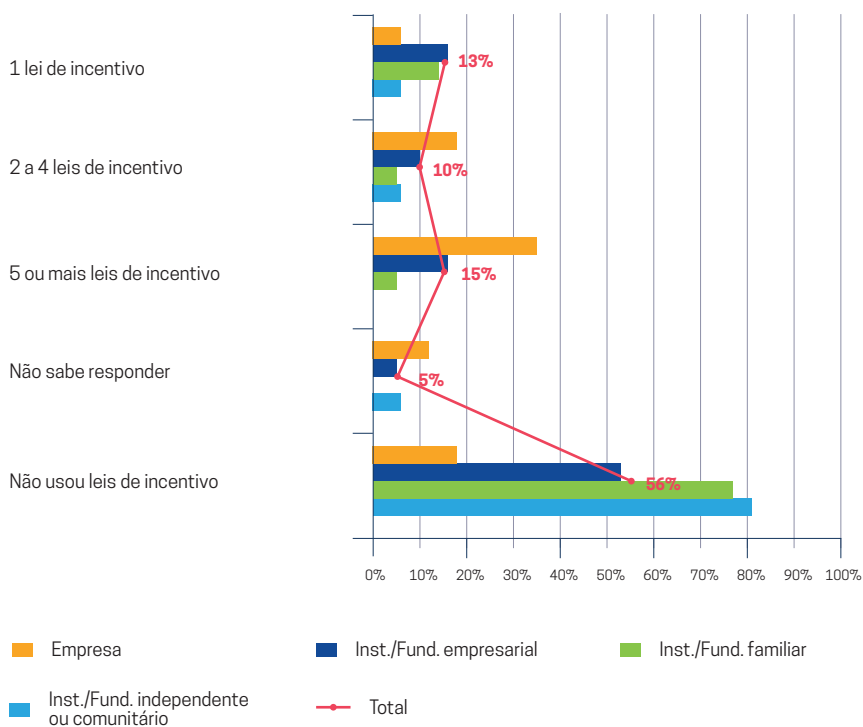


Outro aspecto relevante em relação às fontes de recursos dos investidores sociais diz respeito à utilização de incentivos fiscais. Em relação ao Censo GIFE 2014, o número de respondentes que usam incentivos fiscais foi reduzido de 40% para 37% da amostra. Esses incentivos são utilizados por todos os tipos de investidores, com uma predominância maior entre as empresas (59%) e institutos e fundações empresariais (43%), seguidos dos institutos e fundações familiares (23%) e independentes ou comunitários (13%).

Nota-se uma tendência de intensificação do uso de incentivos fiscais em organizações que contam com orçamentos maiores. Entre os respondentes que investem até R\$ 20 milhões, é maior a proporção de organizações que não utilizam recursos oriundos de incentivos fiscais. Essa relação se inverte entre os respondentes com orçamento superior a R\$ 50 milhões.

Como era de se esperar, os institutos e fundações familiares e independentes ou comunitários tendem a acessar uma quantidade menor de leis de incentivo em comparação às empresas e institutos e fundações empresariais, que apresentam uma tendência de maior diversificação. Dentre os 15% de respondentes que utilizam cinco ou mais leis de incentivo, destacam-se, principalmente, as empresas e os institutos e fundações empresariais (Gráfico 18).

Gráfico 18: Organizações por quantidade de leis de incentivo utilizadas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.8 Que tipos de incentivos fiscais foram utilizados pelo associado em 2016?

Notas: 1) Não estão representadas no gráfico as organizações que não responderam à pergunta. Os percentuais não foram alterados para excluí-las. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

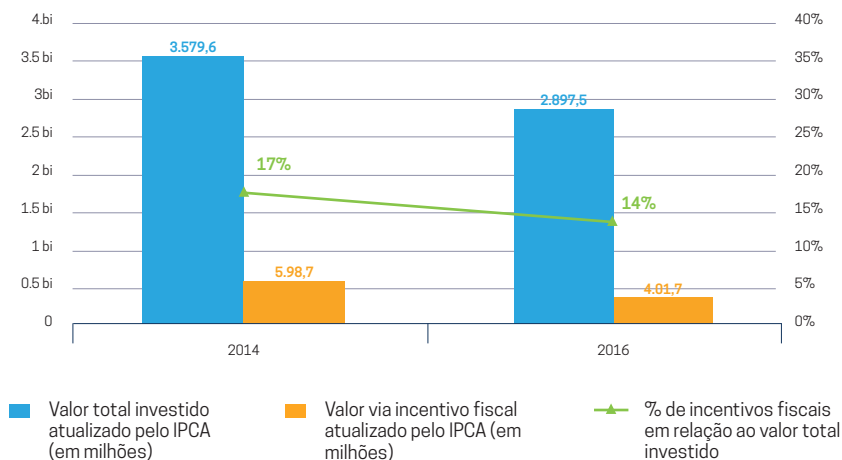
Cerca de 32% das organizações usam leis de incentivo federais, enquanto 16% acessam leis de incentivo municipais ou estaduais. Dentre as principais leis acessadas, destacam-se a Lei Rouanet, a Lei de Incentivo ao Esporte e o Fundo Nacional de Direitos da Criança e do Adolescente, citados, respectivamente, por 24%, 16% e 12% dos respondentes. Dentre os dispositivos legais estaduais mais mencionados, a ordem é a mesma: a maioria usa a Lei de Incentivo à Cultura (11%), seguida da Lei de Incentivo ao Esporte (7%) e dos fundos estaduais de direitos da criança e do adolescente (5%). No entanto, em nível municipal, a prioridade se inverte: os fundos municipais da criança e adoles-

cente são acessados por uma proporção maior de organizações (10%), enquanto a Lei de Incentivo à Cultura ocupa o segundo lugar (5%) e a Lei de Incentivo ao Esporte vem em terceiro (0,9%).

**Cerca de 14% do total de R\$ 2,9 bilhões investidos pelos respondentes em 2016 efetivaram-se por meio do uso de incentivos fiscais, o que equivale a R\$ 402 milhões. No Censo GIFE 2014, essa proporção era levemente superior e correspondia a 17% do total de R\$ 3,5 bilhões, ou seja, R\$ 599 milhões<sup>13</sup>.**

Observa-se, assim, uma redução no montante de recursos incentivados em relação ao Censo GIFE 2014. Enquanto o volume total investido caiu cerca de 19%, a redução no valor de incentivos fiscais utilizados chegou a 33%.

Gráfico 19: Incentivos fiscais em relação ao valor total investido, 2014-2016



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q.3.8 Que tipos de incentivos fiscais foram utilizados pelo associado em 2016?

Q.3.8.a Volume de recursos em 2016.

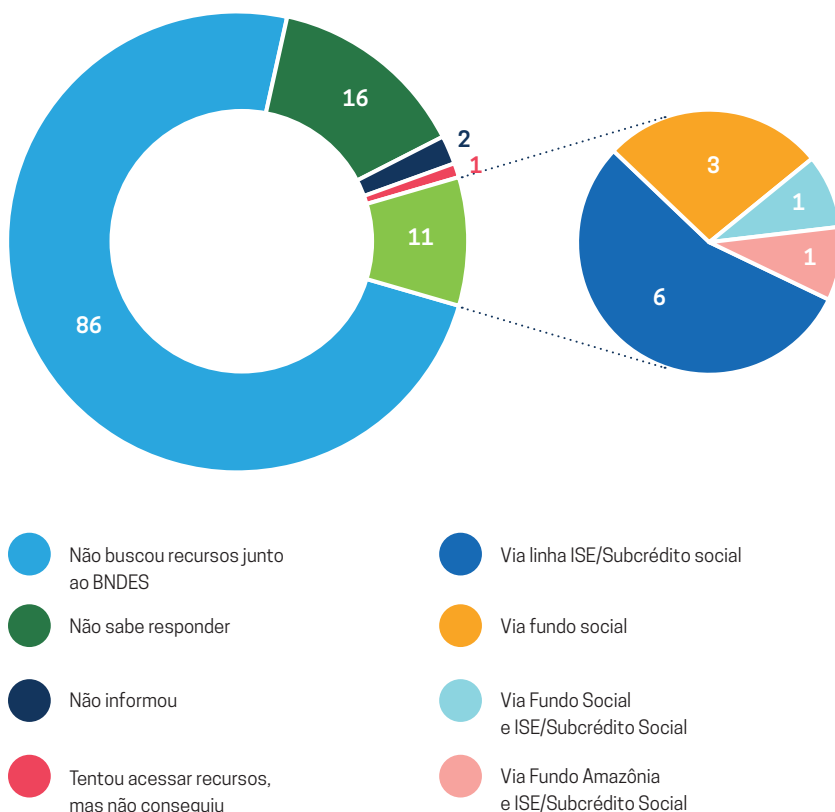
Notas: 1) Amostra corresponde a 43 organizações que usaram alguma lei de incentivo em 2016, e 45 em 2014. 2) Valores atualizados pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.

Mais da metade do volume de recursos incentivados (54%) está concentrado, principalmente, em três dispositivos legais: a Lei Rouanet, que representa 36% do total; a Lei de Incentivo ao Esporte, que corresponde a 10%; e o Fundo Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, equivalente a 8% do montante. Apenas 0,3% do total de recursos incentivados é proveniente de doações de pessoas físicas, o que sugere uma fonte de recursos com potencial de exploração. É interessante observar que, quando perguntados sobre os principais entraves tributários, jurídicos e legais que estão enfrentando em sua estratégia, planejamento e operação, 33% dos respondentes mencionaram aspectos relacionados a incentivos fiscais para a doação de pessoas físicas, sendo que 26% apontaram a falta de instrumentos dessa natureza, 22% indicaram a falta de incentivos fiscais para doação de pessoas físicas destinados ao desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil e 13% mencionaram desconhecimento e dificuldades de utilização dos mecanismos legais existentes.

Em relação ao BNDES, cerca de três quartos dos respondentes (74%) informaram não ter buscado recursos junto ao principal banco de de-

envolvimento do país, e apenas 1% afirmou não ter obtido êxito, apesar da tentativa. Dentre os onze respondentes que alegam ter acessado os recursos do BNDES, seis lograram sucesso por meio da linha ISE/Subcrédito Social<sup>14</sup>. Nesses casos, o montante variou entre R\$ 48 mil e R\$ 12 milhões. Apenas um respondente acessou recursos do Fundo Amazônia<sup>15</sup> e outros três conseguiram recursos via Fundo Social<sup>16</sup> e, em ambos os casos, os valores apresentaram, novamente, grande discrepância, tendo oscilado entre R\$ 600 mil e R\$ 6,8 milhões.

Gráfico 20: Organizações por acesso a recursos do BNDES



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.9 O associado ou sua(s) empresa(s) mantenedora(s) acessaram recursos do BNDES em 2016?

Q.3.9.a Se sim, qual a via e qual o montante acessado?

Notas: 1) Para empresas e para institutos/fundações independentes ou comunitários, a pergunta não cita "empresas mantenedoras". 2) Para institutos/fundações familiares, a pergunta se refere ao associado ou à(s) empresa(s) da família mantenedora. 3) Alternativas apresentadas em números absolutos e não em porcentagem.

---

## 2.2 Governança e gestão


Como forma de ampliar sua legitimidade e aprimorar seus resultados, diversas organizações brasileiras da sociedade civil têm empreendido esforços significativos para incorporar os princípios e práticas de boa governança em sua estrutura, aliados a um modelo de gestão mais efetivo, transparente e participativo. Nesse sentido, este capítulo procura traçar um retrato do modelo de governança dos associados da rede GIFE, além de mecanismos de gestão de pessoas e relacionamento com a empresa mantenedora, apontando tendências, avanços e oportunidades de melhoria para os próximos ciclos.

### 2.2.1 Governança

Nas organizações da sociedade civil, a governança pode ser considerada como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas e envolve o relacionamento entre diversos grupos, internos e externos à organização, direta ou indiretamente relacionados – os beneficiários, o conselho, a diretoria, os fundadores, a sociedade, o Estado, outras organizações sociais etc. –, levando-se em consideração os diferentes graus de responsabilidade, autoridade e influência de cada um desses *stakeholders*<sup>17</sup>.

O Censo GIFE 2016 investigou as práticas de governança adotadas pelas organizações (Gráfico 21) e constatou que quase a totalidade dos institutos e fundações (98%) conta com mecanismos de controle e supervisão financeiros e econômicos. Nesse agrupamento, identifica-se como mais recorrente a prática de auditoria das demonstrações contábeis por empresa independente contratada pelo conselho deliberativo (86%) e, como menos frequente, a existência de um conselho fiscal (80%). Um quinto dos respondentes (20%) não dispõe desse colegiado em sua estrutura, em especial os institutos e fundações empresariais, nos quais esse percentual sobe para 23%. É interessante observar também que, entre as organizações que investem mais de R\$ 50 milhões, apenas metade possui um conselho fiscal, e, naquelas que investem até R\$ 6 milhões, essa proporção cresce para 77%, o que curiosamente sugere uma correlação inversa entre a presença de um conselho fiscal na organização e o volume de recursos investidos.

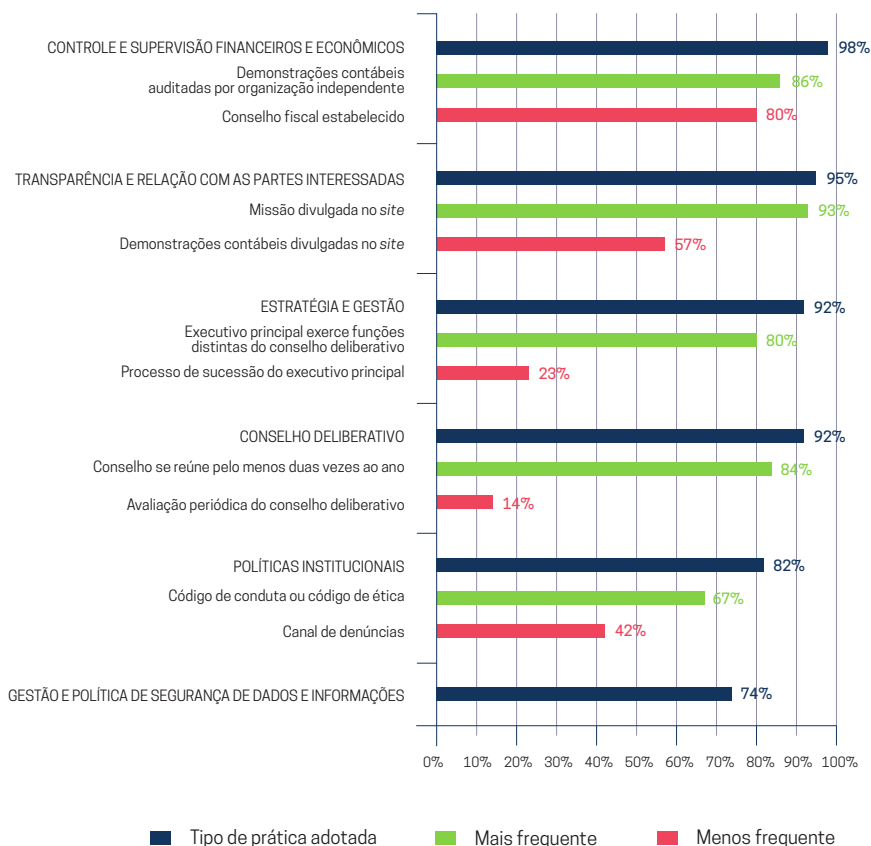
Cerca de 95% dos respondentes também relatou adotar práticas de transparência e relacionamento com as partes interessadas, sendo



que a ampla maioria (93%) tem sua missão publicada no *site*, ao contrário das demonstrações contábeis, que não estão disponíveis para consulta em 43% dos casos. Enquanto 75% dos institutos e fundações independentes ou comunitários facilitam o acesso a suas demonstrações contábeis para o público em geral via internet, essa proporção cai para 57% nos institutos e fundações empresariais e chega a 41% nas instituições familiares. Essa variação entre os diferentes tipos de investidores sugere relação com as normas, exigências e padrões definidos pelos principais financiadores dessas organizações. É importante lembrar que quase um terço (28%) do orçamento dos institutos e fundações independentes ou comunitários tem origem em subvenções, convênios, termos de fomento e colaboração, contratos e outras parcerias que envolvem recursos públicos. Esse percentual cai para 2% e 7%, respectivamente, nos institutos e fundações empresariais e familiares que contam, principalmente, com recursos de empresas e/ou indivíduos mantenedores, além de rendimentos de fundo patrimonial (*endowment*) para financiar suas atividades.

Quanto às boas práticas de estratégia e gestão, em 80% das organizações respondentes, o executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo. Contudo, menos de um quarto delas (23%) conta com processo estruturado de sucessão do executivo principal. Esse percentual é ainda menor entre os institutos e fundações familiares (9%).

## Gráfico 21: Organizações por práticas de governança adotadas



Fonte: GIFE, 2017.

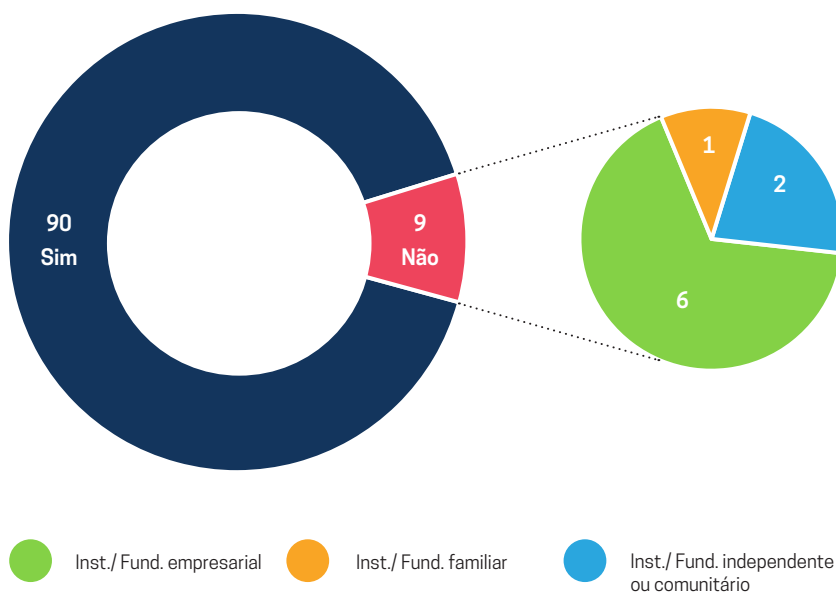
Q.2.4 Qual(is) destas práticas de governança é (são) adotada(s) pelo associado?

Notas: 1) Amostra corresponde a 99 organizações, excluindo as 17 empresas. 2) Permite múltiplas respostas. 3) Em relação à gestão e política de segurança de dados e informações, consta unicamente uma pergunta sobre práticas e políticas que garantem a coleta e uso ético de informações e dados (informações sensíveis, sujeitas a sigilo).

**90 de 99 institutos e fundações dispõem de um conselho deliberativo formalmente constituído. Das nove que não possuem, seis delas são institutos e fundações empresariais e contam com orçamentos anuais inferiores a R\$ 6 milhões.**



Gráfico 22: Organizações por existência de conselho deliberativo



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.1 O associado conta com um conselho deliberativo formalmente constituído?

Nota: Amostra corresponde a 99 organizações, excluindo as 17 empresas.

Os princípios básicos da governança envolvem a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade. O conselho é o principal garantidor desses princípios e, como órgão central do sistema de governança, supervisiona e orienta as relações da organização com as demais partes interessadas. Ele constitui, assim, um órgão de direcionamento estratégico, com a incumbência de fixar as políticas da organização<sup>18</sup>.

Conforme exposto no Gráfico 21, em relação ao conselho deliberativo, identifica-se como mais recorrente a prática de reunir o conselho pelo menos duas vezes ao ano, adotada por 84% das organizações. Além disso, outras práticas investigadas apontam que pouco mais da metade das organizações respondentes (51%) conta com regras claras e divulgadas internamente sobre o processo de escolha de seus conselheiros, e 42% delas estabeleceram um canal para que a equipe con-

siga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncias de toda sorte. Adicionalmente, a proporção de conselhos deliberativos submetidos à avaliação periódica é de 14%, o que sinaliza uma oportunidade de aprimoramento nessa temática.

O conselho pode ser composto de conselheiros independentes, externos e/ou internos, conforme conceituação do Quadro 2. O número e a proporção dos tipos de conselheiro que cada conselho deve ter variam em função das características, ciclo de vida e maturidade das organizações.

---

## Quadro 2: Conceituação dos tipos de conselheiro

---

### Conselheiros internos

Fazem parte da estrutura de gestão da organização. Por exemplo: diretores ou funcionários da organização, voluntários. Não inclui colaboradores dos mantenedores.

---

### Conselheiros externos

Não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes, apresentam alguma ligação com o associado ou com seus mantenedores. Por exemplo: associados, ex-diretores e ex-funcionários da organização, profissionais que prestam serviços à organização ou aos seus mantenedores, sócios ou funcionários, parentes próximos de acionistas ou diretores da organização ou de seus mantenedores.

---

### Conselheiros independentes

Não têm vínculo atual ou nos últimos três anos com a organização, com seus mantenedores e com seus funcionários ou parceiros. Por exemplo: não integram nem têm participação relevante no mantenedor da organização; não são nem foram empregados da organização, de seus mantenedores ou subsidiárias; não recebem remuneração nem oferecem serviços para a organização ou sua mantenedora; não são dirigentes nem beneficiários de entidades que recebam recursos financeiros da organização; não são cônjuges nem parentes de qualquer pessoa que esteja em qualquer uma das situações mencionadas.

---

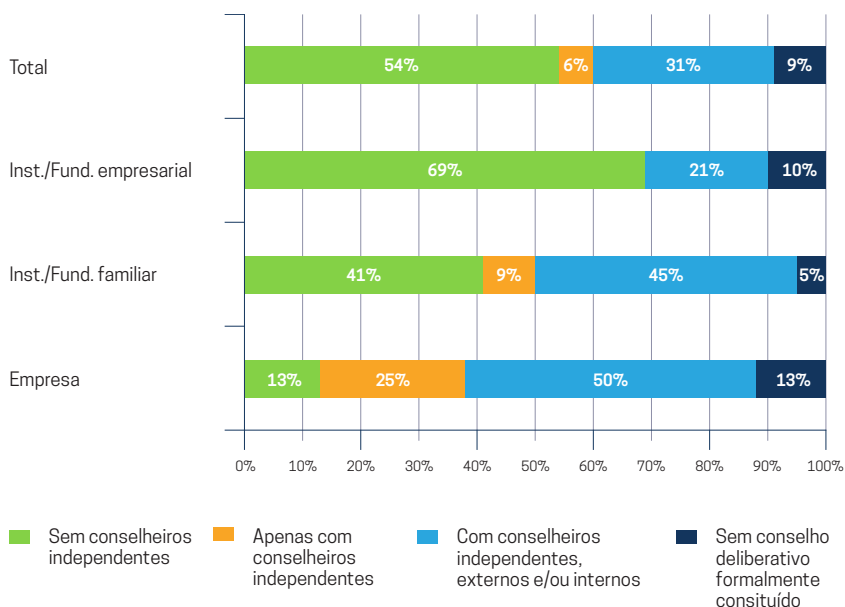
Fonte: GIFE, IBGC, 2014.

No conjunto dos respondentes do Censo GIFE 2016, esses conselhos são compostos de 42% de conselheiros externos, 30% de independentes e 28% de internos. Os institutos e fundações empresariais possuem a maior representação de conselheiros internos (35% do conjunto dos conselheiros desse tipo de investidor) e a menor de independentes (14%). Já os externos ocupam metade das cadeiras (50%).

Nas organizações independentes ou comunitárias, essa relação se inverte, sendo seus conselhos compostos majoritariamente de conselheiros independentes (63%), seguidos de externos (21%) e internos (15%). As instituições familiares apresentam 41% de conselheiros independentes, 39% externos e 20% internos.

Esses dados ficam ainda mais claros quando se observa a porcentagem de organizações que não possuem conselheiros independentes, conforme exposto no Gráfico 23. Mais da metade dos respondentes (54%) não possui conselheiros independentes, proporção que aumenta para 69% quando se considera apenas os institutos e fundações empresariais. Chama atenção que 41% das instituições familiares não contam com membros independentes em seu conselho (Gráfico 23), o que contrasta com o fato de eles representarem 41% do total de conselheiros desse tipo de investidor, conforme mencionado acima. Isso indica que esse tipo de conselheiro é muito representativo nas organizações familiares que os possuem.

Gráfico 23: Organizações por composição dos conselhos e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.1.a Como é composto esse conselho do ponto de vista de vínculo e gênero dos seus membros?

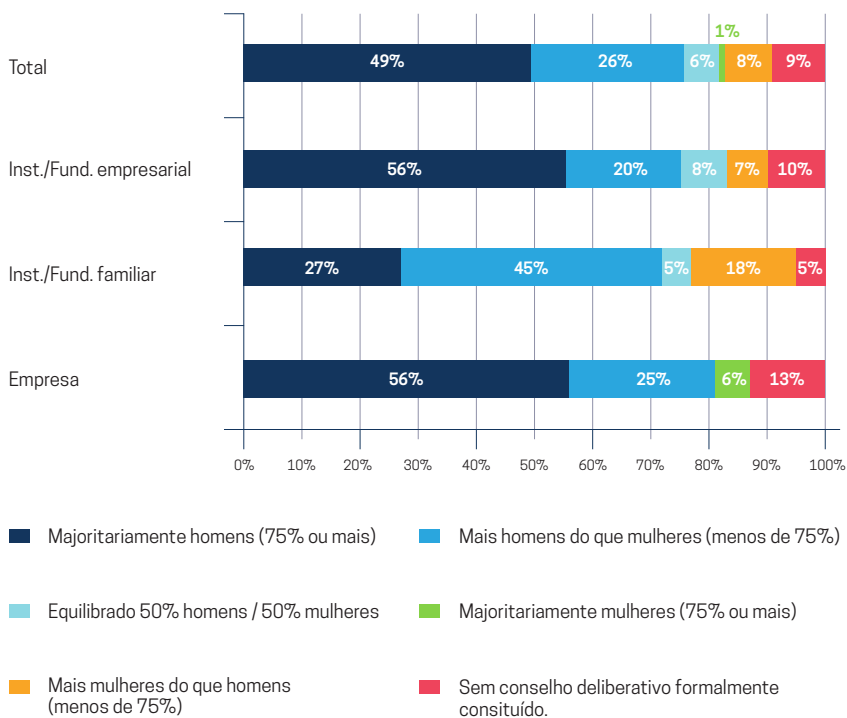
Notas: 1) Amostra corresponde a 99 organizações, excluindo as 17 empresas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

De acordo com o *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*, o número de conselheiros presentes nos conselhos deve variar entre cinco e onze, conforme critérios estabelecidos como porte, complexidade das atividades, setor de atuação, entre outros. Os conselhos dos respondentes do Censo GIFE 2014 apresentaram, em média, 12,7 conselheiros, e os respondentes do Censo GIFE 2016 apresentaram, em média, 9,7 conselheiros, número que se encontra dentro do indicado pelo referido guia.

Quanto à composição de gênero, em média um quarto (24%) dos membros do conselho deliberativo são mulheres. Para fins comparativos, nas fundações norte-americanas<sup>19</sup>, esse indicador é equivalente a 41%. A proporção de mulheres é menor nos institutos e fundações independentes ou comunitários (21%) e nos institutos e fundações empresariais (22%), enquanto nos familiares elas detêm 32% dos assentos.

Outra forma de analisar esses dados, e que reforça ainda mais esse cenário de menor presença de mulheres, é observando-se o percentual de organizações por faixa de presença de homens e mulheres (Gráfico 24). A paridade de representação entre mulheres e homens na composição do conselho é assegurada em apenas 6% das organizações. Em 9%, as mulheres são a maioria dos conselheiros, e em 76%, os homens prevalecem (representam mais de 50% dos conselheiros), sendo que, em 49%, eles ocupam 75% ou mais das cadeiras.

Gráfico 24: Organizações por composição de gênero no conselho e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.1.a Como é composto esse conselho do ponto de vista de vínculo e gênero dos seus membros?

Notas: 1) Amostra corresponde a 99 organizações, excluindo as 17 empresas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

É possível perceber que a presença de mulheres no conselho é maior nas organizações que investem até R\$ 6 milhões (30% dos conselheiros são mulheres), proporção que diminui para apenas 14% nas organizações com investimentos de mais de R\$ 50 milhões.

Apesar da baixa representatividade feminina nos conselhos dos institutos e fundações, ela ainda é maior do que nos conselhos de administração das empresas brasileiras, nos quais as mulheres correspondem a somente 6% do total de conselheiros efetivos. Nas empresas latino-americanas, as mulheres também ocupam, em média, apenas 6% dos assentos dos conselhos de administração, mas esse valor cresce para 16% no Canadá e para 21% na Europa<sup>20</sup>.

## O Censo GIFE 2016 inaugura um olhar para a composição racial dos conselhos e apresenta que 71% do total de organizações respondentes conta exclusivamente com conselheiros brancos, e somente 20% apresenta alguma diversidade racial em sua composição.

Somente 2% das organizações possuem conselheiros indígenas, 3% pretos/negros<sup>21</sup> e 16% pardos, enquanto 91% têm assentos ocupados por pessoas brancas. A presença de pretos/negros é maior nos institutos e fundações independentes ou comunitários (37,5%) e menor nas instituições empresariais (15%). Para fins comparativos, os negros ocupam apenas 5% dos assentos no conselho de administração das 500 maiores empresas brasileiras<sup>22</sup>, mas constituem 57,5% dos jovens aprendizes, o que indica que a presença da população negra nessas empresas aumenta apenas nos níveis hierárquicos mais baixos, em função de desigualdades sociais históricas e constitutivas da sociedade brasileira.

Assim, a partir de uma análise do perfil racial e de gênero nos conselhos deliberativos dos respondentes do Censo GIFE 2016, nota-se, ainda, uma forte concentração de homens brancos nesses lugares, revelando que a diversidade é um critério importante que deve ser priorizado no processo de escolha e nomeação dos membros desses colegiados para que eles se tornem, de fato, estruturas mais plurais e representativas do conjunto da população.

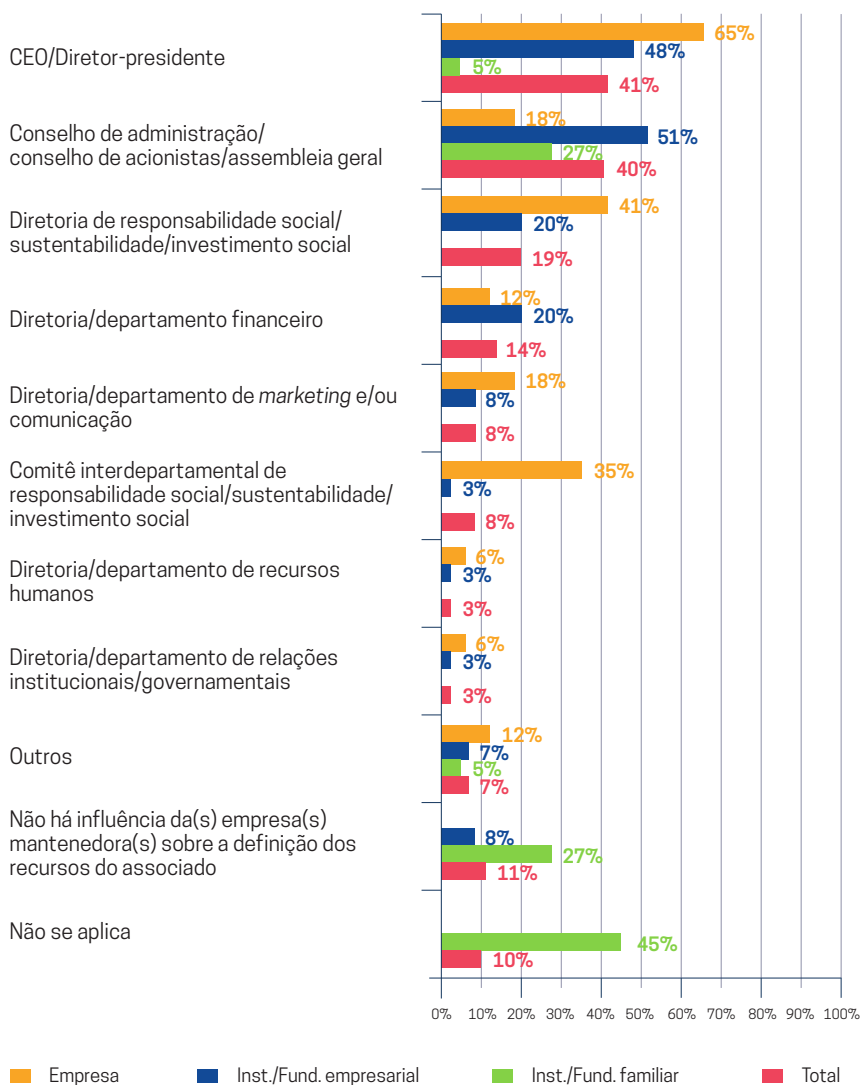


## 2.2.2 Relação com a mantenedora

Em relação à gestão do investimento social, é interessante notar que o processo decisório sobre a destinação de recursos é concentrado em instâncias superiores das empresas mantenedoras. Em 41% dos casos, a decisão é tomada pelo CEO ou presidente e, em 40% das organizações, pelo conselho de administração, conselho de acionistas ou assembleia geral (Gráfico 25). Em cerca de um quinto dos respondentes (19%), é a diretoria de responsabilidade social, de sustentabilidade ou de investimento social que toma a decisão sobre os recursos, seguidas da diretoria ou departamento financeiro (14%), diretoria, departamento de *marketing* e/ou comunicação (8%) e comitê interdepartamental de responsabilidade social, sustentabilidade e/ou investimento social (8%).

Enquanto os institutos e as fundações empresariais têm o conselho de administração, o conselho de acionistas ou a assembleia geral como instâncias responsáveis pelo processo de decisão sobre a destinação dos recursos em mais da metade dos casos (51%), nas empresas a tomada de decisão sobre os recursos dos investimentos sociais é concentrada no CEO ou diretor-presidente (65%), seguidos da diretoria de responsabilidade social, sustentabilidade e/ou investimento social (41%). Já nas instituições familiares, a decisão cabe ao CEO ou presidente das empresas da família em apenas 5% dos casos, e ao conselho de administração, conselho de acionistas ou assembleia geral em 27%, não há influência da(s) empresa(s) da família mantenedora sobre a definição dos recursos do associado em 27% das organizações.

Gráfico 25: Organizações por instâncias de decisão nas empresas e mantedoras sobre a destinação dos recursos para o investimento social



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.2 Quem decide na(s) empresa(s) mantenedora(s) sobre os recursos destinados ao associado?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) Para empresas, foi perguntado quem decide na própria empresa e não foi apresentada a alternativa "não há influência". 3) Institutos e fundações familiares referem-se à(s) empresa(s) da família mantenedora. 4) Pergunta não válida para institutos/fundações independentes ou comunitários. Amostra corresponde a 100 organizações, excluindo os 16 institutos/fundações independentes ou comunitários.



De um lado, esses dados denotam o caráter estratégico que o tema do investimento social tem adquirido para as empresas mantenedoras. De outro lado, propõem reflexões sobre o quanto a atuação social das organizações pode ser impactada por mudanças nas altas lideranças das empresas.

De forma complementar, cabe refletir também sobre a dimensão pública do investimento social privado. Uma relação equilibrada e próspera entre os investimentos sociais empresariais e a promoção de cidadania depende da construção de mecanismos de participação, nas quais a crítica e o dissenso organizado dos *stakeholders* aprofundem o exercício democrático e aprimorem as instituições envolvidas, situando o diálogo na esfera dos direitos<sup>23</sup>.

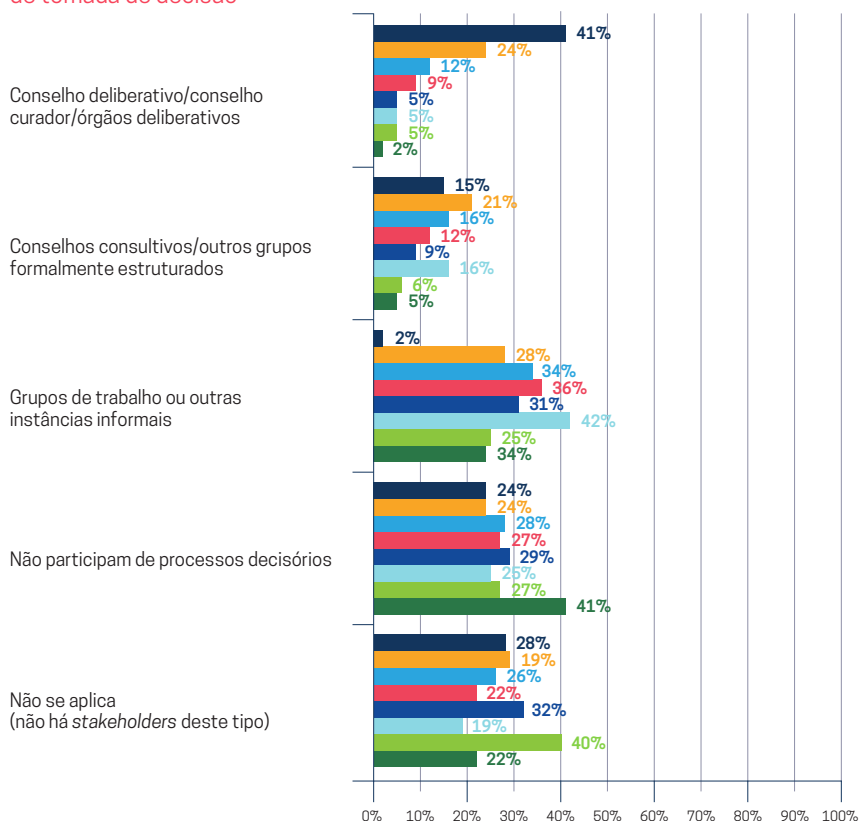
A participação de *stakeholders* nas organizações pode se efetivar em diversas instâncias integrantes das organizações, como nos conselhos deliberativos, conselhos curadores, órgãos deliberativos, conselhos consultivos, grupos formalmente estruturados, grupos de trabalho, instâncias informais dentre outros.

## Há uma propensão menor à participação de atores externos às empresas mantenedoras nas instâncias efetivas de decisão, sendo eles mais presentes em conselhos consultivos ou instâncias informais de consulta.

Quanto mais alta a instância decisória, maior a participação dos acionistas majoritários, que estão presentes nos órgãos deliberativos em 41% das organizações, por exemplo (Gráfico 26). Essa relação cai para 24% em relação a colaboradores das empresas mantenedoras e para 12% no caso de representantes de instituições privadas parceiras ou coinvestidores. Já 9% dos respondentes têm organizações da sociedade civil presentes nos órgãos deliberativos na condição de não beneficiárias e 5% como beneficiárias dos investimentos sociais realizados.

Nos grupos de trabalho e instâncias mais informais, a participação de organizações da sociedade civil (de beneficiárias e de não beneficiárias) cresce, respectivamente, para 36% e 42%. Os beneficiários diretos estão presentes em 34% desses casos.

Gráfico 26: Organizações por participação dos stakeholders nas instâncias de tomada de decisão



- Acionistas da(s) empresa(s) mantenedora(s)
- Colaboradores da(s) empresa(s) mantenedora(s)
- Representantes de instituições privadas parceiras ou coinvestidores
- Representantes de outras organizações da sociedade civil (não beneficiárias ou parceiras)
- Representantes de instituições públicas parceiras
- Representantes de organizações da sociedade civil beneficiárias ou parceiras
- Voluntários do associado ou da(s) empresa(s) mantenedora(s)
- Beneficiários diretos

Fonte: GIFE, 2017.

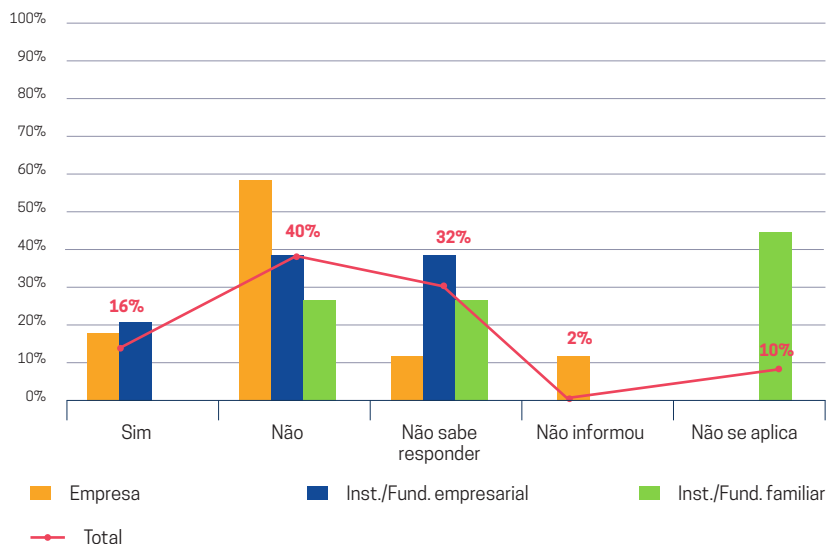
Q.2.3 Em que instâncias os diferentes stakeholders estão representados e participam dos processos decisórios do associado, ainda que apenas com aconselhamentos e sugestões?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) Para empresas, a pergunta foi referente aos processos decisórios do investimento social e não da sua organização, as alternativas relacionadas às empresas mantenedoras referem-se às instâncias da própria empresa. 3) Não foi incluída a categoria "outros" no gráfico.

Outro aspecto importante da relação com as empresas mantenedoras é o envolvimento dos institutos e fundações e do ISP nos investimentos não voluntários das empresas. É importante fazer distinção entre os recursos investidos de forma voluntária pelas empresas e os investidos de forma compulsória. Empresas têm obrigações legais a cumprir, principalmente em relação a questões ambientais. Esse tipo de recurso não se deve confundir com aquele que é investido em ações definidas pela empresa de forma voluntária. Mesmo institutos empresariais que gerenciam ações compulsórias de sua mantenedora devem ter clareza do que é investimento social e o que é derivado de uma obrigação legal<sup>24</sup>.

O Gráfico 27 demonstra que 12% das empresas, 27% dos institutos e fundações familiares e 39% dos institutos e fundações empresariais não sabem informar sobre a realização de investimentos compulsórios pela empresa mantenedora. Em comparação com o Censo GIFE 2014, houve um decréscimo na indicação de realização de investimentos não voluntários. As empresas passaram de 25% em 2014 para 18% em 2016 e 28% dos institutos e fundações empresariais indicaram que suas mantenedoras realizaram investimentos compulsórios em 2014 ante 21% em 2016.

Gráfico 27: Organizações por realização de investimentos não voluntários pela empresa mantenedora



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.12 A(s) empresa(s) mantenedora(s) do associado realizou(aram) diretamente investimentos não voluntários no ano de 2016?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere à própria empresa. 2) Para institutos e fundações familiares, a pergunta se refere à(s) empresa(s) da família mantenedora. 3) Pergunta não válida para institutos e fundações independentes ou comunitários. 4) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos. Amostra corresponde a 100 organizações, excluindo os 16 institutos/fundações independentes ou comunitários.

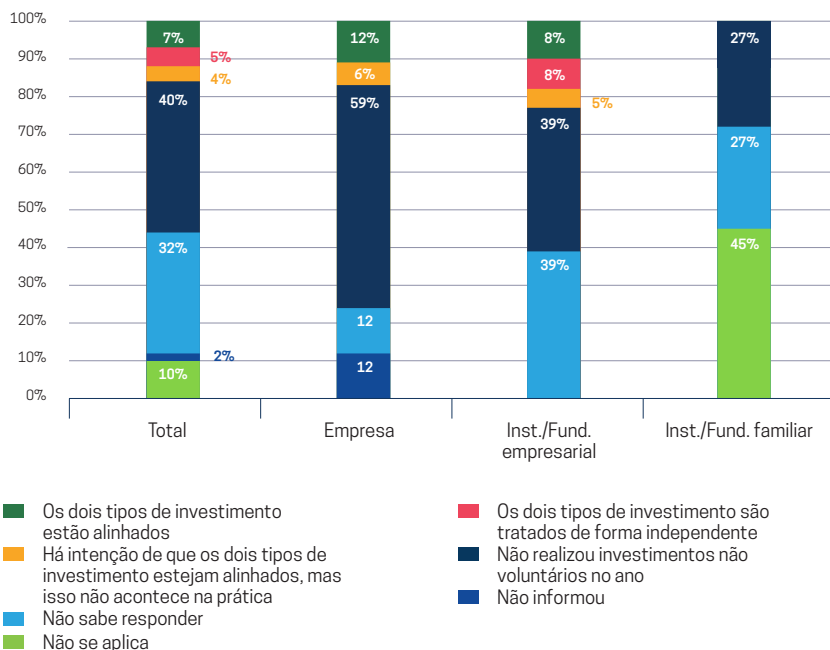
Em relação à participação no desenvolvimento do investimento não voluntário, somente 5% dos respondentes do Censo GIFE 2016 afirmaram ter contribuído com aspectos estratégicos dos investimentos sociais não voluntários realizados pela empresa mantenedora (tais como planejamento, monitoramento, parcerias), 4% afirmaram ter executado algumas atividades relacionadas, enquanto somente 2% apontaram ser diretamente responsáveis pelas iniciativas.

É mais comum que as áreas que realizam investimentos sociais nas empresas contribuam com os investimentos sociais compulsórios, seja conduzindo diretamente a iniciativa ou zelando por aspectos estratégicos e pontuais (18% dos casos), e é menos comum que isso ocorra por meio dos institutos e fundações empresariais (13% dos casos). Os indicadores mencionados podem sugerir que a existência de outra institucionalidade dificulta a influência dos associados nos investimentos não voluntários das empresas ou que há uma decisão deliberada das

empresas mantenedoras e/ou dos institutos e fundações de manter a separação entre investimentos voluntários e não voluntários.

Em relação ao grau de alinhamento entre os investimentos sociais voluntários e não voluntários realizados pelas empresas, apenas 7% das organizações afirmaram que estão alinhados, sendo 12% empresas e 8% institutos e fundações empresariais, e não foi registrado nenhum caso entre as instituições familiares. Em 4% dos casos, há intenção de que os dois tipos de investimento estejam alinhados, mas isso não acontece na prática. Somente os institutos e as fundações empresariais indicaram que os dois tipos de investimento são tratados de forma independente (Gráfico 28).

Gráfico 28: Organizações por alinhamento entre investimentos não voluntários da mantenedora e investimentos voluntários do associado e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.


Q.3.14 Em que medida os investimentos não voluntários da(s) empresa(s) mantenedora(s) estão alinhados com os investimentos voluntários do associado?

Notas: 1) Para empresas, a pergunta se refere aos investimentos que ela própria realiza. 2) Para institutos e fundações familiares, a pergunta se refere aos investimentos da(s) empresa(s) da família mantenedora alinhados ao instituto ou à fundação. 3) Pergunta não válida para institutos e fundações independentes ou comunitários. 4) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Além dos investimentos sociais não voluntários, o Censo GIFE 2016 procurou investigar também o tipo de envolvimento dos associados da rede GIFE nas estratégias e nos processos operacionais das empresas mantenedoras. Sobre esse tema, cerca de 82% dos respondentes apontaram que participam, influenciam ou conduzem ações de comunicação para a empresa, contribuindo para ganhos reputacionais ou de imagem, conforme pode-se observar no Gráfico 29; 82% participam, influenciam ou conduzem a incorporação ou aprofundamento de práticas de sustentabilidade na empresa, incluindo sensibilização de lideranças e equipe; e 76% têm algum nível de envolvimento na implementação de projetos ou programas voltados aos colaboradores da empresa, incluindo voluntariado, seguidos de diálogo e relacionamento com a comunidade do entorno (68%) e diálogo com instâncias do poder público em temas específicos (62%).

Dentre os tipos de envolvimento menos recorrentes (em diferentes graus: participa, influencia e conduz), constam o mapeamento de problemas e soluções socioambientais para o desenvolvimento de negócios, incluindo controle e mitigação de externalidades (43%), as ações relacionadas a negócios de impacto em articulação com áreas da empresa (49%) e o acompanhamento e a supervisão do desempenho socioambiental das áreas de negócio da empresa (56%).

**Embora a ação dos institutos e fundações empresariais e familiares e das áreas que coordenam o investimento social nas empresas tenha mais frequentemente um alinhamento com as mantenedoras nos aspectos de comunicação, engajamento com comunidade, diálogo com poder público e sensibilização de colaboradores, já é significativa a parcela de associados que se envolvem com áreas do *core business* das empresas e com as estratégias de negócios.**

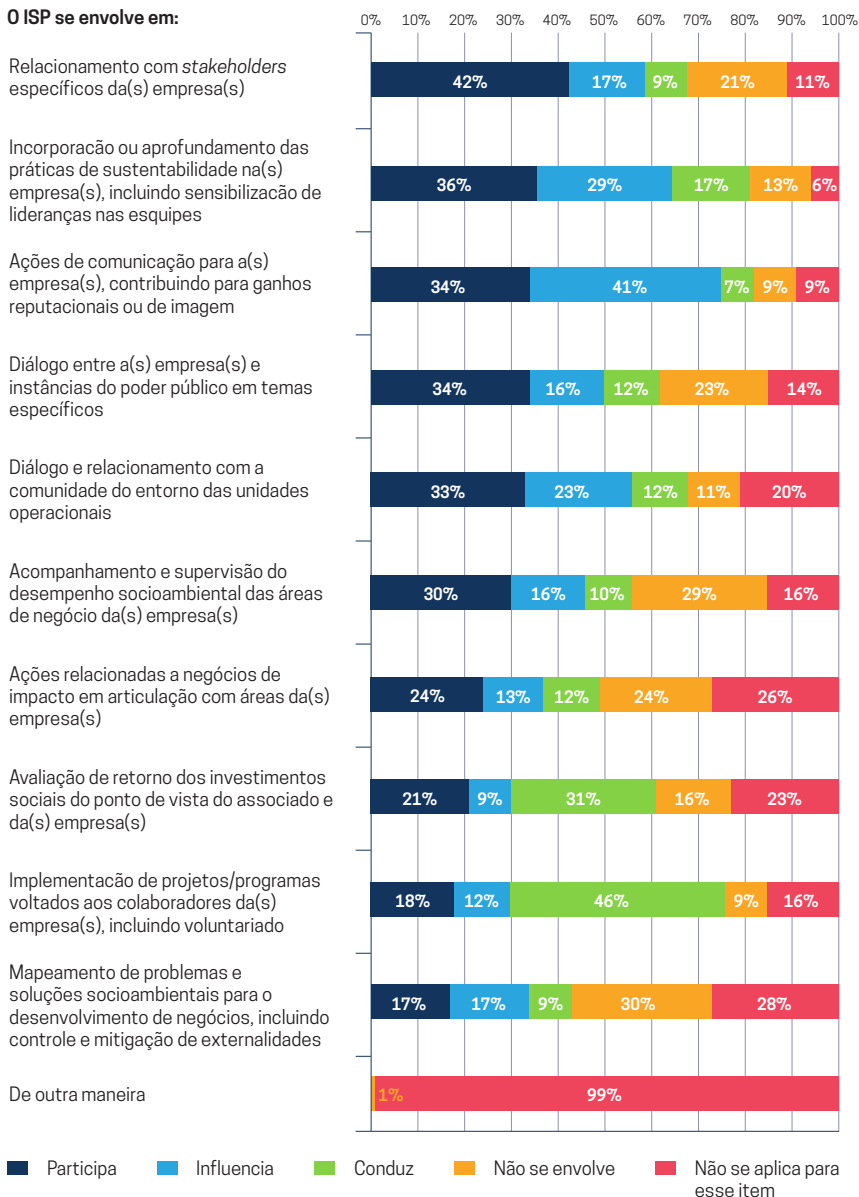


Em relação aos tipos de investidores sociais, é possível notar, como era de se esperar, um menor envolvimento dos institutos e fundações familiares em comparação com os institutos e fundações empresariais e com as áreas que coordenam o ISP nas empresas. No diálogo e relacionamento com comunidades no entorno das unidades operacionais, por exemplo, é maior algum grau de envolvimento dos institutos e fundações empresariais (79%) do que das instituições familiares (18%) ou das áreas que coordenam o investimento social das empresas (59%). Nos programas de voluntariado, o envolvimento é baixo somente nos institutos e fundações familiares (14% do total), já que, no grupo dos demais respondentes, esse envolvimento extrapola 80%.

Quanto ao mapeamento de problemas e soluções socioambientais para o desenvolvimento de negócios, incluindo controle e mitigação de externalidades, ele conta com algum grau de envolvimento de menos da metade (47%) tanto dos institutos e fundações empresariais, como das áreas que coordenam os investimentos sociais das empresas. E cai para 5% nas instituições familiares.

## Gráfico 29: Organizações por influência do investimento social na mantenedora

### O ISP se envolve em:




Fonte: GIFE, 2017.

4.9.a E de que maneira o associado se envolve nas estratégias e nos processos operacionais da(s) empresa(s) mantenedora(s)?

Notas: 1) Pergunta não válida para institutos/fundações independentes ou comunitários. 2) Amostra corresponde a 90 organizações, excluindo os 26 institutos/fundações independentes ou comunitários. 3) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.





Se os institutos e fundações familiares têm influência menor nas empresas da família mantenedora, parece haver outras formas de conexão entre os institutos e fundações e as empresas das famílias mantenedoras. Em metade dos institutos e fundações familiares, os executivos das empresas da família mantenedora também são membros de órgãos de governança do associado. Adicionalmente, em pouco menos de um quarto (23%) das organizações o associado conta com serviços de profissionais, departamentos e/ou infraestrutura das empresas da família mantenedora. Vale destacar que cerca de 27% das instituições familiares afirmaram que as empresas da família mantenedora não compartilham ações ou estratégias na sua atuação social (Gráfico 30).

Gráfico 30: Institutos e fundações familiares por tipo de envolvimento com as empresas das famílias mantenedoras



Fonte: GIFE, 2017.

Q.1.6.a O associado e a(s) empresa(s) da família mantenedora compartilham ações ou estratégias na sua atuação social? Se sim, como se dá essa relação?

Notas: 1) Pergunta válida somente para institutos e fundações familiares. 2) Amostra corresponde a 22 organizações.

3) Permite múltiplas respostas.

A despeito disso, as instituições familiares parecem sofrer menos influência das empresas para decidir sobre o perfil de suas ações que outros tipos de investidores sociais, como era de se imaginar. Ainda que o Gráfico 31 aponte que grande parte dos respondentes considera as atividades da empresa mantenedora em todas ou na maioria das

iniciativas apoiadas para definição dos locais de atuação (54%), definição de projetos ou programas (51%), definição dos conteúdos temáticos (41%) e do público-alvo (40%), esses percentuais são muito maiores para as áreas que coordenam os investimentos sociais das empresas e os institutos e fundações empresariais do que para as instituições familiares.

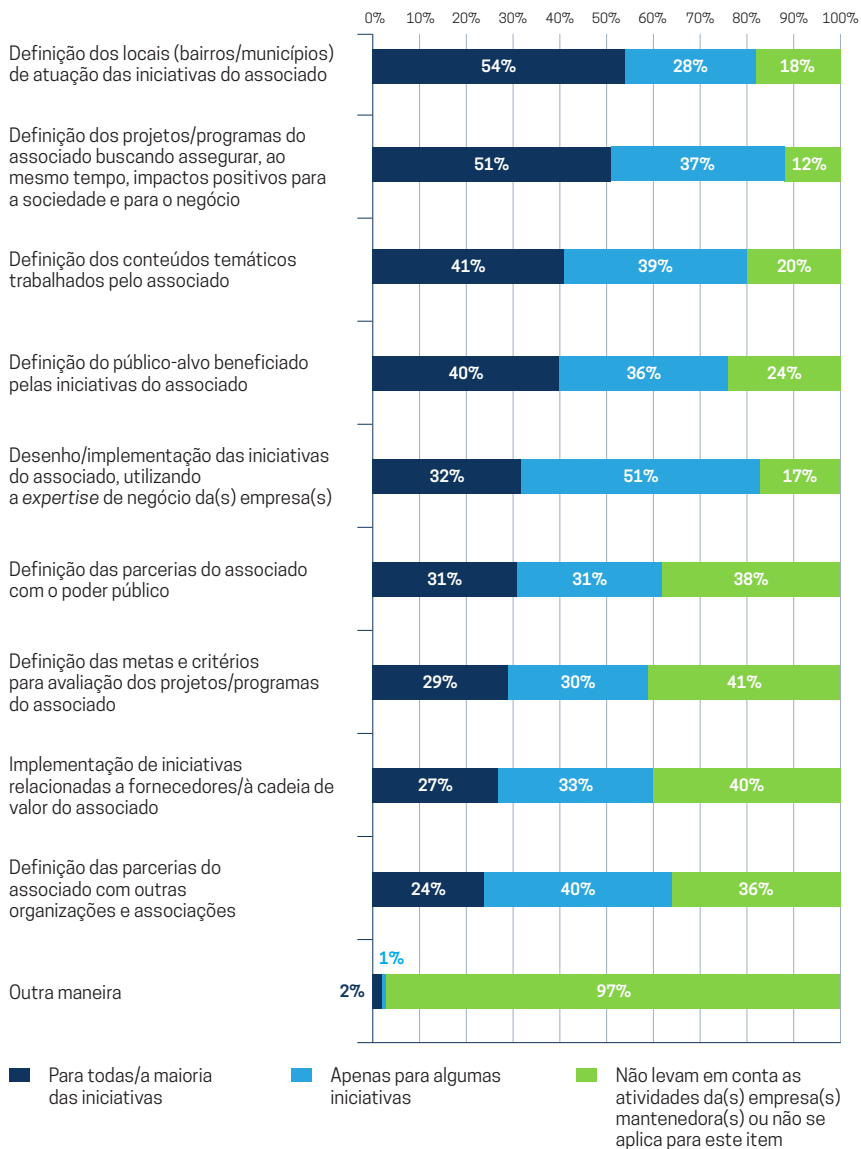
Para fins ilustrativos, vale destacar que, enquanto 65% das áreas responsáveis pelos investimentos sociais nas empresas declararam levar em conta as atividades da empresa na definição do público-alvo beneficiado em todas/maioria das iniciativas apoiadas, esse índice cai para 38% dos institutos e fundações empresariais e para 9% das instituições familiares. De forma complementar, cerca de 41% das instituições familiares não leva em conta as atividades da mantenedora para a definição do público-alvo, por exemplo, sendo que esse valor é menor nos institutos e fundações empresariais (21%) e chega a zero nas áreas que coordenam os investimentos sociais nas empresas.

Essa correlação é válida nos mais diferentes recortes. Quanto à definição de parcerias com o poder público, por exemplo, enquanto metade (50%) das instituições familiares afirmou não levar em consideração as atividades da empresa mantenedora, esse valor cai para 31% e 25%, respectivamente, no caso dos institutos e fundações empresariais e das áreas que coordenam os investimentos sociais das empresas.

De forma geral, percebe-se uma influência maior das mantenedoras em aspectos relacionados a concepção e desenho dos programas – locais de atuação, público-alvo, temas – do que em aspectos mais ligados à operacionalização dos programas, como as parcerias.

## Gráfico 31: Organizações por influência da mantenedora em aspectos do investimento social

### As atividades da empresa são levadas em conta para:



Fonte: GIFE, 2017.

4.9 De que maneiras e em que proporção as iniciativas de investimento social realizadas pelo associado levam em conta as atividades/diretrizes da(s) empresa(s) mantenedora(s)?

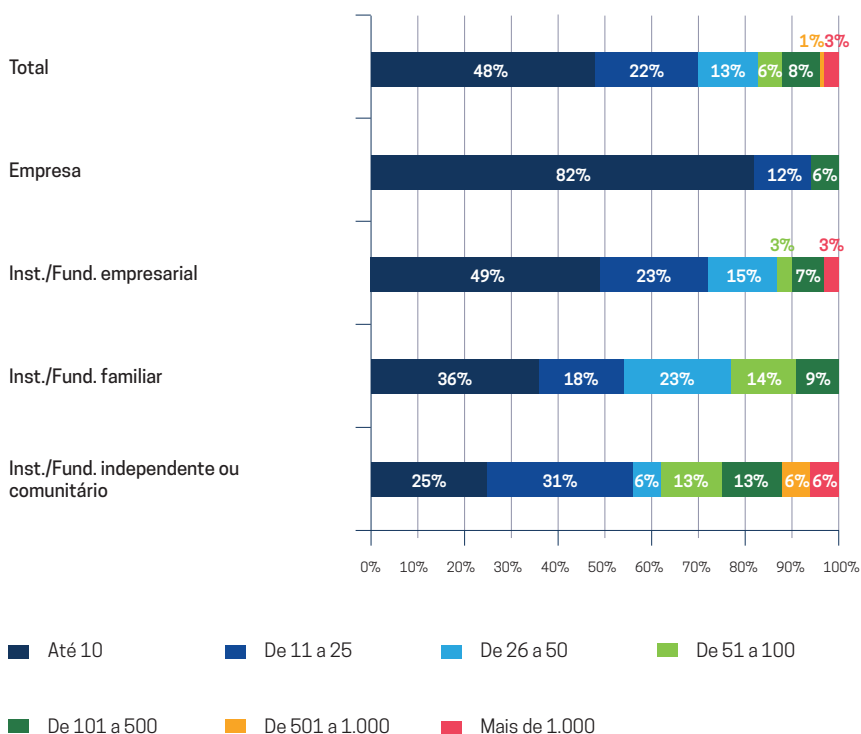
Notas: 1) Pergunta não válida para institutos/fundações independentes ou comunitários e para institutos/fundações familiares sem relação com as empresas da família mantenedora. 2) Amostra corresponde a 90 organizações, excluindo os 16 institutos/fundações independentes ou comunitários e 10 institutos/fundações familiares sem relação com as empresas da família mantenedora. 3) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

### 2.2.3 Gestão de pessoas

O Censo GIFE 2016 trouxe novos olhares a respeito de programas de formação para colaboradores, remuneração variável e recorte de gênero na composição das equipes dos respondentes.

Do ponto de vista do número de funcionários, os respondentes do Censo GIFE 2016 são majoritariamente de pequeno porte, sendo compostos de pequenas equipes: 70% das organizações tem até 25 colaboradores, sendo que 48% delas conta com até 10 funcionários e 22% dispõe de 11 a 25 funcionários. Apenas 11% das organizações contam com mais de 100 funcionários (Gráfico 32).

Gráfico 32: Organizações por número de funcionários e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.5. Qual o número de colaboradores do associado?

Notas: 1) Para as empresas, a pergunta se refere aos colaboradores da área que coordena o investimento social.

2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

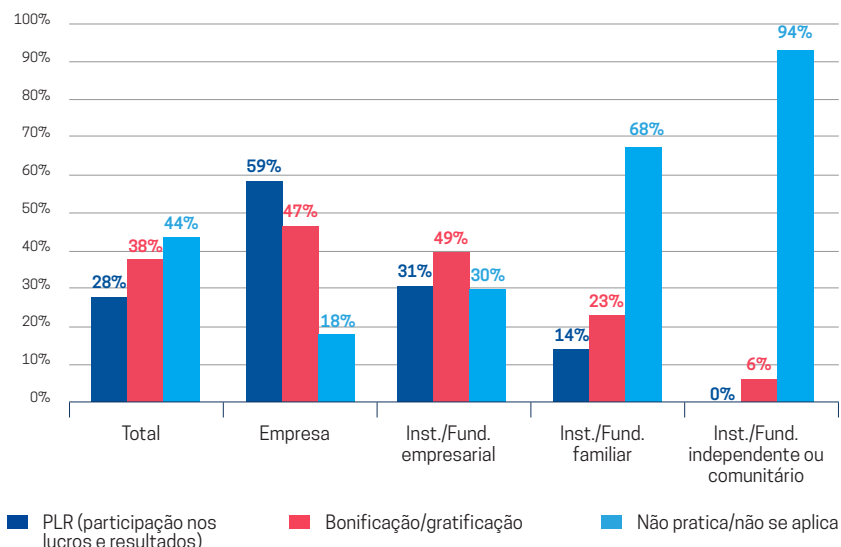
Entre as empresas, 82% possuem até 10 funcionários na área que coordena o investimento social, mantendo a tendência das duas últimas edições do Censo GIFE de ser o perfil de associados com equipe mais enxuta dedicada ao investimento social. Esse menor número de colaboradores pode ter relação com alguns aspectos, entre eles o fato de parte de suas atividades – como as administrativas ou mesmo as socioambientais – serem, também, realizadas por outros setores da própria empresa. Além disso, grande parte das empresas adota, como estratégia de atuação, a doação a outras organizações, o que também guarda relação com o modelo de equipes reduzidas.

Em que pese o fato de haver na amostra poucos institutos e fundações independentes ou comunitários e duas organizações que possuem uma quantidade de funcionários muito alta, o que distorce a proporção real dos demais componentes do grupo, esse é o tipo de investidor com equipes maiores, sendo que 31% possuem equipes de 11 a 25 funcionários, e 13%, de 51 a 100 funcionários. Esse dado chama ainda mais atenção quando comparado com o orçamento desses investidores, que não figuram entre os mais altos.

Ainda em relação ao perfil dos colaboradores, 21% das organizações declararam ter voluntários como parte de suas equipes, estando as maiores médias concentradas nos institutos e fundações empresariais.

Sobre a remuneração variável, em 2014, a prática estava presente em 43% dos respondentes. Em 2016, esse percentual ficou em torno de 56% dos respondentes, sendo mais recorrente nas empresas (82%) e nos institutos e fundações empresariais (70%) e menos frequente nos institutos e fundações familiares (32%) e nos institutos e fundações independentes ou comunitários (6%). As organizações realizam a remuneração variável por meio de bonificações ou gratificações e participação nos lucros e resultados (Gráfico 33).

Gráfico 33: Organizações por práticas da remuneração variável adotadas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

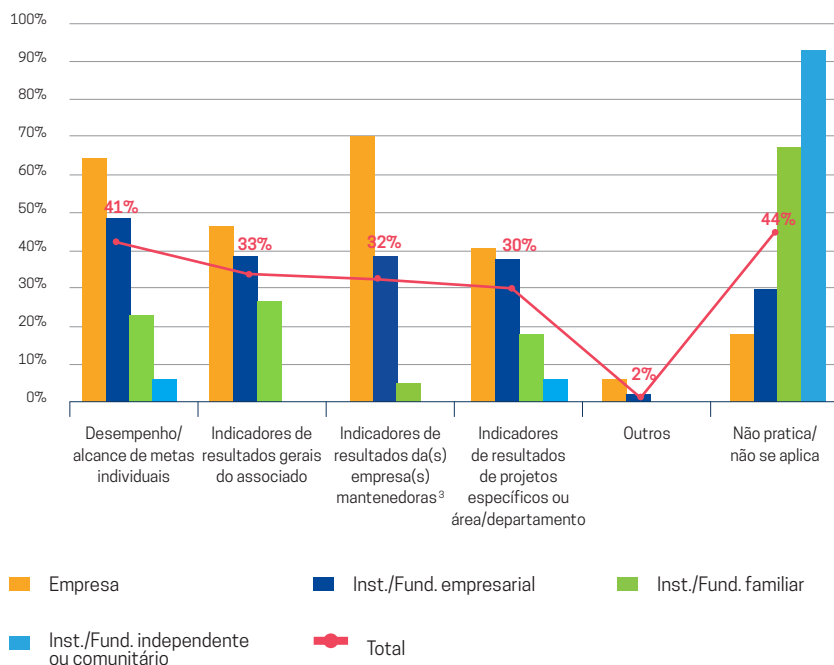
Q.2.7 O associado pratica remuneração variável para seus colaboradores? Qual a prática utilizada?

Notas: 1) Para as empresas, a pergunta se refere aos colaboradores da área que coordena o investimento social.

2) Permite múltiplas respostas.

Para 41% das organizações respondentes, o pagamento de remuneração variável está vinculado ao desempenho e ao alcance de metas individuais, seguido de indicadores de resultados gerais do associado (33%) e indicadores de resultados da(s) empresa(s) mantenedora(s) (32%). Por último, constam os indicadores de resultados de projetos específicos ou área/departamento (30%). Sobre a vinculação a indicadores de resultado das empresas mantenedoras, vale destacar que isso pode contribuir para uma maior integração com os colaboradores das empresas mantenedoras, evitando grandes discrepâncias em relação à remuneração variável paga aos colaboradores da mantenedora e aos colaboradores dos institutos e fundações.

Gráfico 34: Organizações por tipo de vinculação da remuneração variável e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.7.a O pagamento de remuneração variável para os colaboradores do associado é vinculado a alguma destas alternativas?

Notas: 1) Para as empresas, a pergunta se refere aos colaboradores da área que coordena o investimento social. 2) Permite múltiplas respostas. 3) A opção "indicadores de resultados da empresa mantenedora" não se aplica a institutos e fundações independentes ou comunitários.

**O Censo GIFE 2016 levantou a composição dos quadros das organizações em relação à proporção entre mulheres e homens, que se mostrou bastante equilibrada – 48% mulheres e 52% homens.**



Conforme destaca o artigo de Marisa Ohashi na primeira parte desta publicação, apesar desse equilíbrio numérico entre homens e mulheres, há diferenças de cargos e remuneração entre esses dois grupos, segundo a Pesquisa Salarial GIFE 2017. Na posição do primeiro cargo executivo das organizações (diretor-presidente), os homens são maioria (62%). As mulheres na mesma posição ganham, em média, 13% a menos que os homens (salário nominal), embora tenham idade média similar (52 para mulheres e 50 para homens) e mais que o dobro do tempo de trabalho na organização (11 anos no caso delas e 5 no caso deles). Segundo a mesma pesquisa, nas demais posições executivas, mulheres são maioria, mas também ganham menos que homens (18% a menos no caso de diretoria e 9% a menos para gerentes).

O Censo GIFE 2016 inovou também ao trazer dados sobre as práticas de formação e capacitação. A maioria das instituições respondentes investe em atividades de formação, que são definidas pela organização (69%) ou pelo colaborador (56%). Além disso, 81% das organizações financia a participação da equipe em conferências e seminários, cerca de metade das organizações (48%) vincula o plano de capacitação ao plano de desenvolvimento individual dos colaboradores e 16% asseguram horas de trabalho para formação na política de RH sem aporte financeiro (Gráfico 35).

**Apenas 6% das organizações não adotam nenhuma prática de formação e capacitação, o que revela preocupação crescente de investir na profissionalização, na melhoria do desempenho dos colaboradores e na atração e retenção de talentos no setor por meio de processos formativos.**

Gráfico 35: Organizações por prática de formação e capacitação para os colaboradores



Fonte: GIFE, 2017.

Q.2.6 O associado tem práticas de formação e capacitação para seus colaboradores?

Notas: 1) Para as empresas, a pergunta se refere aos colaboradores da área que coordena o investimento social.

2) Permite múltiplas respostas.

## 2.3 Características e estratégias de atuação

As organizações sociais possuem características e estratégias de atuação que definem sua identidade organizacional e as diferenciam umas das outras, compondo a fórmula única pela qual buscam atingir seus objetivos institucionais e cumprir sua missão.

Este capítulo se dedica a explorar as dimensões de um mosaico formado pelas organizações sociais e seus projetos e programas a partir dos levantamentos realizados nesta edição do Censo GIFE. Dentre essas dimensões, destacam-se a diferenciação entre apoio a outras organizações e execução de projetos próprios, suas diferentes áreas de atuação, a ação em negócios de impacto social, as estratégias dos programas de voluntariado e o envolvimento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O Censo GIFE 2016 traz ainda o detalhamento dos 775 projetos ou programas reportados pelas organizações respondentes e suas principais características de atuação.

A análise dos resultados desta seção do Censo GIFE 2016 permite um mapeamento mais preciso das estratégias de atuação adotadas pelas 116 organizações respondentes, revelando o que as diferencia ou aproxima e identificando sobreposições e lacunas em relação a ações, áreas de atuação, abrangência e público beneficiário de seus projetos ou programas reportados.

### **2.3.1 Apoio a outras organizações × execução direta**

O Censo GIFE tem se dedicado cada vez mais a analisar as diferentes estratégias, percepções e entendimentos dos investidores sociais em relação à forma de operação dos projetos – se via apoio a outras organizações e seus projetos ou programas, via operação direta de projetos próprios ou por meio da combinação entre essas opções. Essa análise permite melhor caracterizar e diferenciar os diversos tipos de investidores sociais e definir os diferentes perfis existentes. A forma de atuação está diretamente conectada com o modo pelo qual as organizações compreendem e cumprem sua missão e o sentido público de sua atuação.

Diante disso, o Censo GIFE se aproxima dessa questão por meio de diversas perguntas, relacionadas não só às estratégias adotadas, mas também à distribuição de recursos entre as diferentes estratégias. Em relação às estratégias, os associados foram questionados sobre três alternativas de apoio a organizações da sociedade civil (OSCs) e duas alternativas de execução direta de projetos e programas.

Os resultados apresentam poucas mudanças entre as pesquisas de 2014 e 2016, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Organizações por estratégias de atuação, 2014-2016

	2014	2016
<b>Estratégias de apoio a OSCs:</b>	<b>78%</b>	<b>77%</b>
Apoia institucionalmente organizações da sociedade civil (apoio financeiro desvinculado de projetos ou programas)	33%	24%
Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos ou programas de terceiros, a partir de linhas programáticas preestabelecidas	51%	58%
Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos ou programas de terceiros por meio de doação e/ou patrocínio pontual e eventual	50%	55%
<b>Estratégias de execução de projetos próprios:</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>
Viabiliza financeira e/ou tecnicamente projetos ou programas desenvolvidos pelo próprio associado, mas executados por terceiros	48%	51%
Executa diretamente (com equipe própria) projetos ou programas desenvolvidos pelo próprio associado (ainda que com assessoria de terceiros)	80%	72%

Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q. 4.1 Qual(is) alternativa(s) melhor descreve(m) a forma de atuação do associado?

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações em 2017, e 113 em 2015 (anos de coleta dos dados). 2) Permite múltiplas respostas.

Os respondentes selecionaram tanto estratégias de apoio como de execução, compondo um perfil misto de atuação, com tendência maior para execução direta. Estratégias de realização de projetos próprios foram selecionadas por 87% das organizações, ao mesmo tempo que 77% indicaram ter estratégias de apoio a OSCs. O apoio a OSCs se dá predominantemente por meio de linhas programáticas preestabelecidas e/ou processos de seleção regulares (58%), assim como por meio de doação ou patrocínio eventual ou pontual (55%).

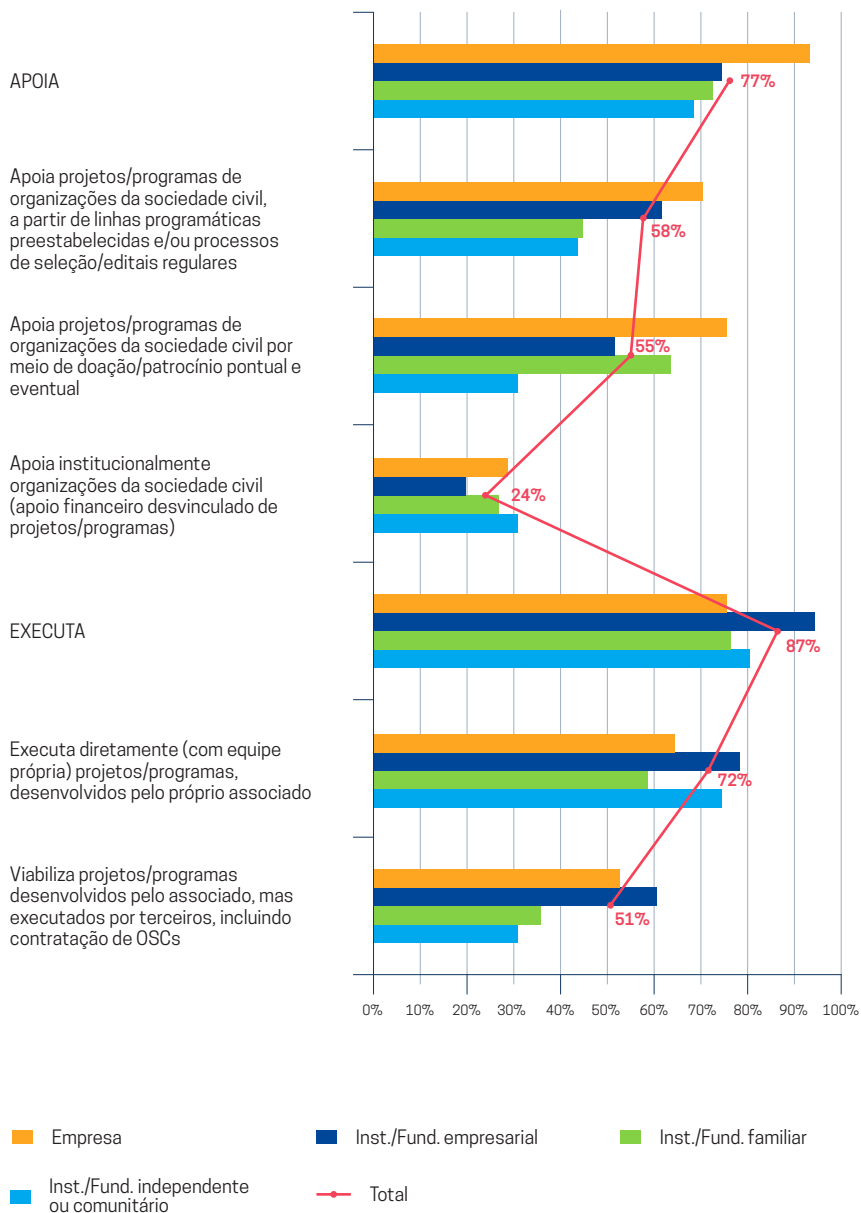
Houve uma redução do apoio institucional dado às organizações da sociedade civil (apoio financeiro desvinculado de projetos ou programas) de 33% em 2014 para 24% em 2016. Contudo, outras formas de apoio aumentaram (Tabela 4).

Conforme é possível observar no Gráfico 36, em relação à execução de projetos, boa parte dos associados respondentes opera projetos ou programas desenvolvidos por eles (72%) com predominância dessa característica entre os institutos e fundações empresariais (79%) e institutos e fundações independentes ou comunitários (75%). A estratégia de terceirização da execução de projetos ou programas (incluindo a contratação de OSCs) é utilizada por 51% das organizações responden-

tes e aqui também há maior predominância de institutos e fundações empresariais (61%).

Os institutos e fundações familiares estão bastante equilibrados em relação às estratégias de atuação de apoio e de execução de projetos – 73% das organizações familiares têm estratégias de apoio e 77%, de execução. Há uma predominância maior de empresas com estratégias de apoio a OSCs (94%) do que de execução direta de projetos (76%). Já os institutos e fundações independentes ou comunitários atuam predominantemente por meio das estratégias de execução de projetos próprios (81%), bem como os institutos e fundações empresariais (95%).

## Gráfico 36: Organizações por estratégias de atuação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q 4.1 Qual(is) alternativa(s) melhor descreve(m) a forma de atuação do associado?

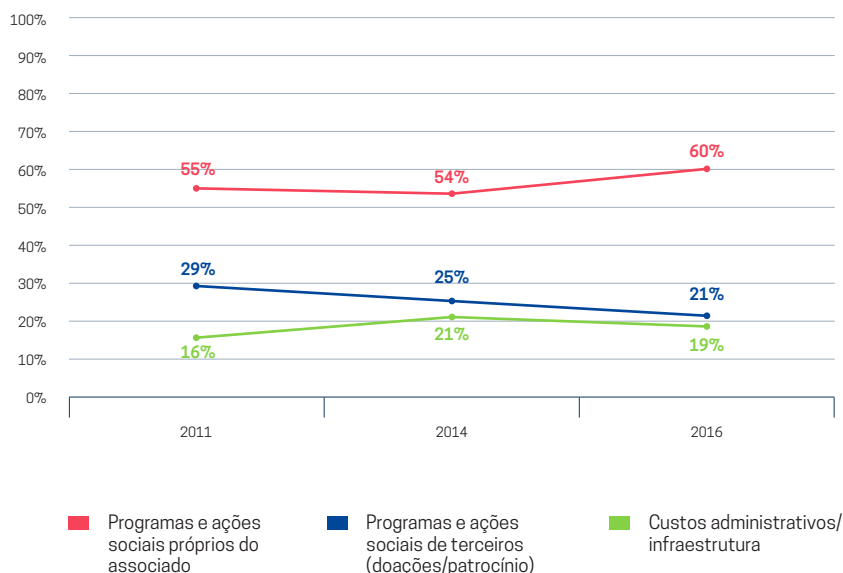
Nota: Permite múltiplas respostas.

Buscando dar contornos mais claros para essa questão, o Censo GIFE também investigou a distribuição das despesas orçamentárias totais dos respondentes entre custos administrativos, programas e ações sociais próprios do associado e programas e ações sociais de terceiros (doações e patrocínio).

O Gráfico 37 apresenta o volume total de investimento de cada ano distribuído nessas três categorias. A análise dessa divisão revela que há uma priorização na execução direta dos programas também do ponto de vista orçamentário, e que esta é uma tendência dos últimos três levantamentos realizados pelo GIFE. Verifica-se que ao passo que a proporção de despesas com projetos próprios aumenta, as despesas com projetos de terceiros diminuem.

Aqui vale destacar que as organizações podem ter concepções distintas sobre como classificar os recursos entre projetos próprios e apoio a projetos de terceiros, o que também tem impacto nessa análise de tendência. É importante mencionar também que, nesses cálculos, os respondentes podem incluir outros tipos de organizações que não só as OSCs. Ainda que as organizações apoiadas refram-se, em sua maioria, a OSCs, recursos podem ser repassados também para outros atores como órgãos da administração pública, outros investidores sociais, negócios de impacto etc., conforme será detalhado no Capítulo 2.4.

Gráfico 37: Distribuição do volume de investimento total por tipo de despesa orçamentária, 2011-2016



Fonte: GIFE, 2012, 2015, 2017.

Q.3.2 Qual a distribuição (em %) das despesas orçamentárias totais do associado no ano de 2016?

Notas: 1) Amostra corresponde a 113 organizações que informaram a distribuição das despesas orçamentárias em 2017, 106 em 2015, e 92 em 2012 (anos de coleta dos dados). 2) Para empresas, a pergunta se refere à distribuição orçamentária da área que coordena o investimento social do associado e não à da empresa como um todo. 3) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Os 21% de recursos investidos em programas de outras organizações em 2016 correspondem a cerca de R\$ 595 milhões, representando uma redução de 33% em relação ao montante de R\$ 894 milhões do Censo GIFE 2014<sup>25</sup>.

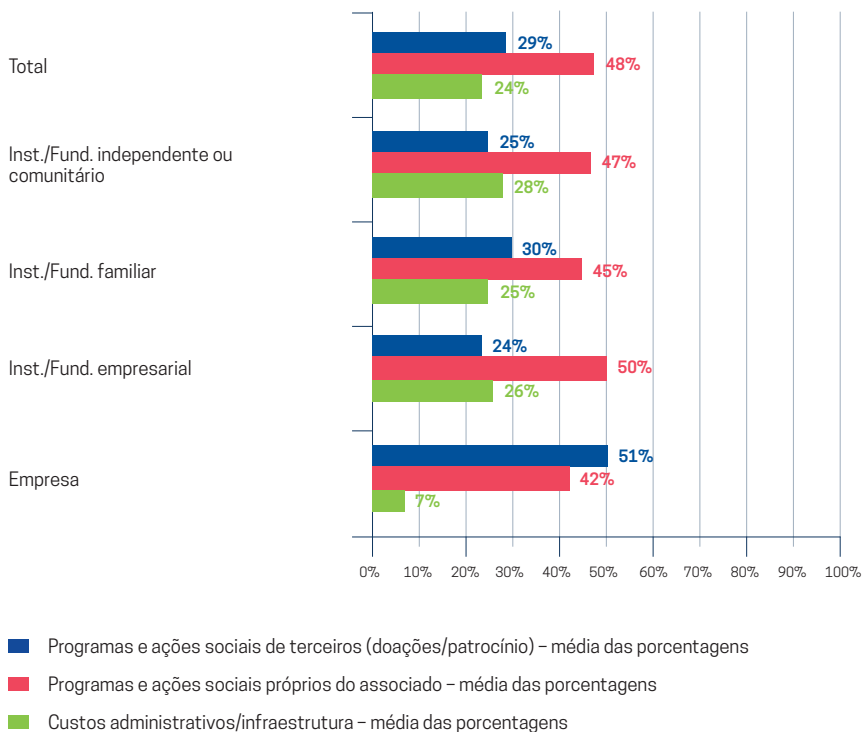
Outra forma de analisar a divisão de recursos seria a partir da distribuição média desses três tipos de despesas nas organizações. Por meio dessa outra forma de análise, percebe-se uma lacuna significativa entre o percentual médio de despesas com programas próprios (48%) e o percentual médio de recursos utilizados em programas de outras organizações (29%), conforme é possível observar no Gráfico 38.

Esse gráfico também apresenta a média da distribuição dos custos administrativos (24%). As empresas apresentam o menor percentual nesse



custo (7%), possivelmente devido ao compartilhamento das áreas administrativas da empresa como um todo, não contabilizando diretamente esse gasto no seu orçamento. Destaca-se, ainda sobre as empresas, que a média da distribuição orçamentária dedicada a programas e a ações de terceiros alcança 51%, o que coloca esse tipo de investidor como mais propenso a realizar doações e patrocínio a programas e ações de terceiros.

Gráfico 38: Organizações por média de distribuição das despesas orçamentárias e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

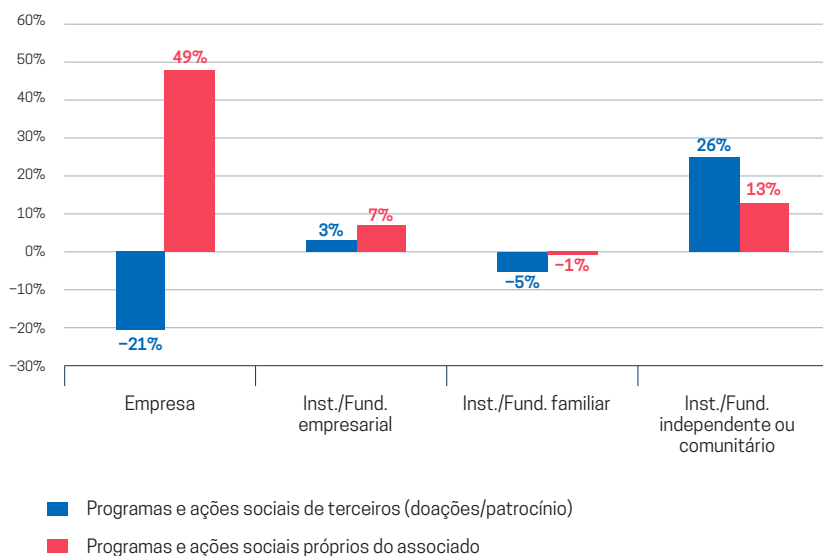
Q 3.2 Qual a distribuição (em %) das despesas orçamentárias totais do associado no ano de 2016?

Notas: 1) Amostra corresponde a 113 organizações que informaram a distribuição das despesas orçamentárias. 2) Para empresas, a pergunta se refere à distribuição orçamentária da área que coordena o investimento social do associado e não à da empresa como um todo.

Embora as diferentes análises realizadas até agora reafirmem o perfil doador das empresas, vale notar que a análise da variação entre

as médias de distribuição das despesas orçamentárias das empresas (Gráfico 39) aponta para uma redução de 21% da média da distribuição do orçamento para programas e ações de terceiros, ao mesmo tempo que há um aumento significativo de 49% da média das despesas com programas e ações próprios do associado.

Gráfico 39: Variação do percentual médio da distribuição das despesas orçamentárias por tipo de investidor, 2014-2016



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q 3.2 Qual a distribuição (em %) das despesas orçamentárias totais do associado no ano de 2016?

Notas: 1) Amostra corresponde a 113 organizações que informaram a distribuição das despesas orçamentárias em 2017, e a 106, em 2015 (anos de coleta dos dados). 2) Para as empresas, a pergunta se refere à distribuição orçamentária da área que coordena o investimento social do associado e não à da empresa como um todo.

Para alcançar maior precisão sobre a característica de atuação das organizações respondentes, delineando perfis ainda mais claros dos investidores em relação a suas estratégias de atuação, o GIFE busca classificar os respondentes a partir de uma metodologia que combina as perguntas sobre estratégia de atuação e sobre distribuição dos recursos.

Com base nessa classificação, foram estabelecidos três perfis de atuação para as organizações:

- Predominantemente doador: empresas, institutos e fundações cuja atuação está majoritariamente voltada ao apoio a outras organizações e seus projetos ou programas<sup>26</sup>.
- Predominantemente executor: empresas, institutos e fundações cuja atuação está majoritariamente voltada à execução de projetos próprios.
- Híbrido: empresas, institutos e fundações cuja atuação é voltada tanto à execução direta de projetos como ao apoio a outras organizações.

O Quadro 3 apresenta a metodologia utilizada para definir cada forma de atuação por meio da combinação de respostas do Censo GIFE.

**43% das organizações respondentes são classificadas como predominantemente executoras. O segundo grupo com mais organizações é o chamado híbrido – organizações que executam e doam –, no qual foram classificadas 41% das organizações. Por fim, as organizações de perfil doador somam 16%.**

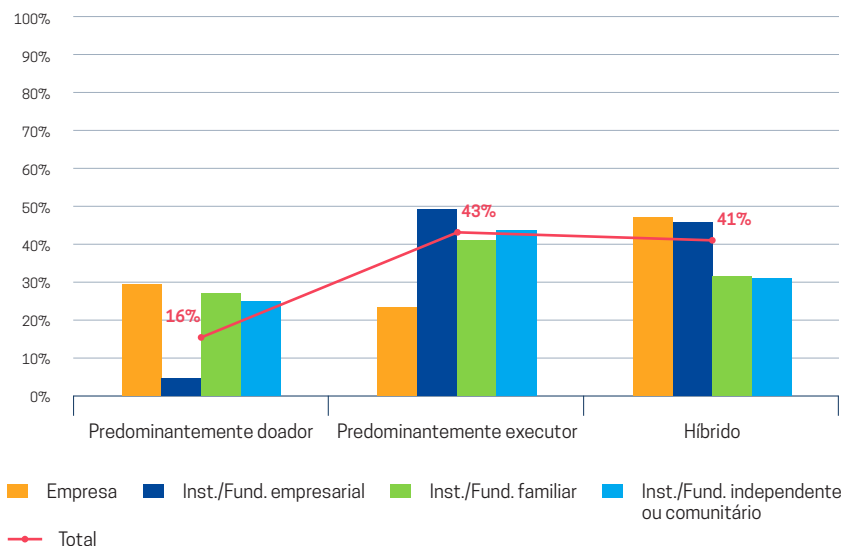
### Quadro 3: Metodologia para definição da forma de atuação

Tipo de atuação		+ Distribuição dos recursos (sem custos administrativos)	= Forma de atuação
<b>Apoio a outras organizações</b>	Apoia institucionalmente organizações da sociedade civil (apoio financeiro desvinculado de projetos e/ou programas)	Acima de 90% de investimento para doação	Predominantemente doador
	Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos e/ou programas de terceiros, a partir de linhas programáticas preestabelecidas		
	Apoia com recursos financeiros e/ou técnicos projetos e/ou programas de terceiros por meio de doação e/ou patrocínio pontual e eventual		
<b>Execução de projetos próprios</b>	Viabiliza financeira e/ou tecnicamente projetos e/ou programas desenvolvidos pelo próprio associado, mas executados por terceiros	Acima de 90% de investimento para projetos próprios	Predominantemente executor
	Executa diretamente (com equipe própria) projetos e/ou programas desenvolvidos pelo próprio associado (ainda que com assessoria de terceiros)		
<b>Apoio ou execução</b>	Qualquer uma das alternativas anteriores	Entre 10% e 90% do investimento para projetos próprios e doação	Híbrido

Fonte: GIFE, 2017.

O Gráfico 40 apresenta esses resultados por tipo de investidor, permitindo algumas outras conclusões, tais como a predominância do perfil dos investidores executores entre os institutos e fundações de modo geral: empresariais (49%), independentes ou comunitários (44%) e familiares (41%). Somente entre as empresas o perfil predominante híbrido tem maior destaque (47%), seguido do perfil predominantemente doador (29%).

Gráfico 40: Organizações por forma de atuação e tipo de investidor



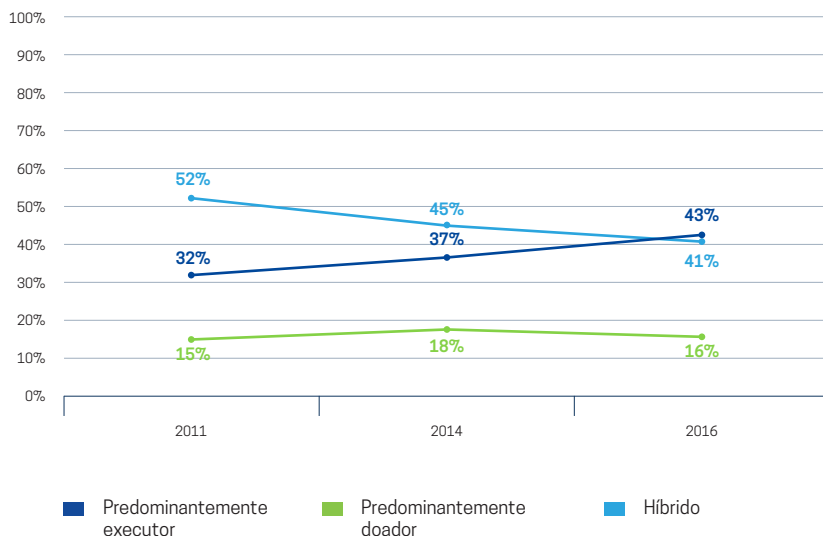
Fonte: GIFE, 2017.

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Essa ligeira prevalência do perfil executor se apresenta como uma novidade em relação às pesquisas anteriores, nas quais o perfil híbrido era predominante entre as organizações respondentes (Gráfico 41).

Vale destacar que por mais que esses dados denotem uma diminuição do apoio às organizações da sociedade civil, a análise sobre as motivações e o perfil das OSCs apoiadas parece apontar no sentido de uma melhor compreensão de sua importância e legitimidade, conforme será detalhado no Capítulo 2.4. É importante mencionar também que o percentual de respondentes que informaram que irão aumentar os níveis de apoio a OSCs nos próximos anos corresponde a 39% do total, sendo esse percentual exatamente idêntico aos casos em que esse apoio deve se manter estável. Apenas 7% revelaram que devem diminuir os níveis de apoio, enquanto 16% não souberam informar sobre a tendência para o próximo período.

Gráfico 41: Organizações por forma de atuação, 2011-2016



Fonte: GIFE, 2012, 2015, 2017.

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações em 2017, 113 em 2015, e 100 em 2012 (anos de coleta dos dados).  
2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

O cruzamento de diferentes questões colocadas pelo Censo GIFE que levam à caracterização da organização ou de seus projetos ou programas dentro desses perfis colocados – apoiador × executor – aponta, mais uma vez, para as diferenças de entendimento e de percepção entre os investidores sociais sobre o que é apoiar outras organizações, destacadamente organizações da sociedade civil, e executar projetos ou programas próprios. Dessa forma, o esforço do Censo GIFE em traçar essa diferenciação se coloca como importante não só para a análise dos dados, como também para aprimorar a definição junto aos associados sobre suas estratégias de atuação, desafio que está sendo endereçado pelo GIFE não só no Censo, mas também em outras pesquisas e espaços de debate.

### 2.3.2 Área de atuação

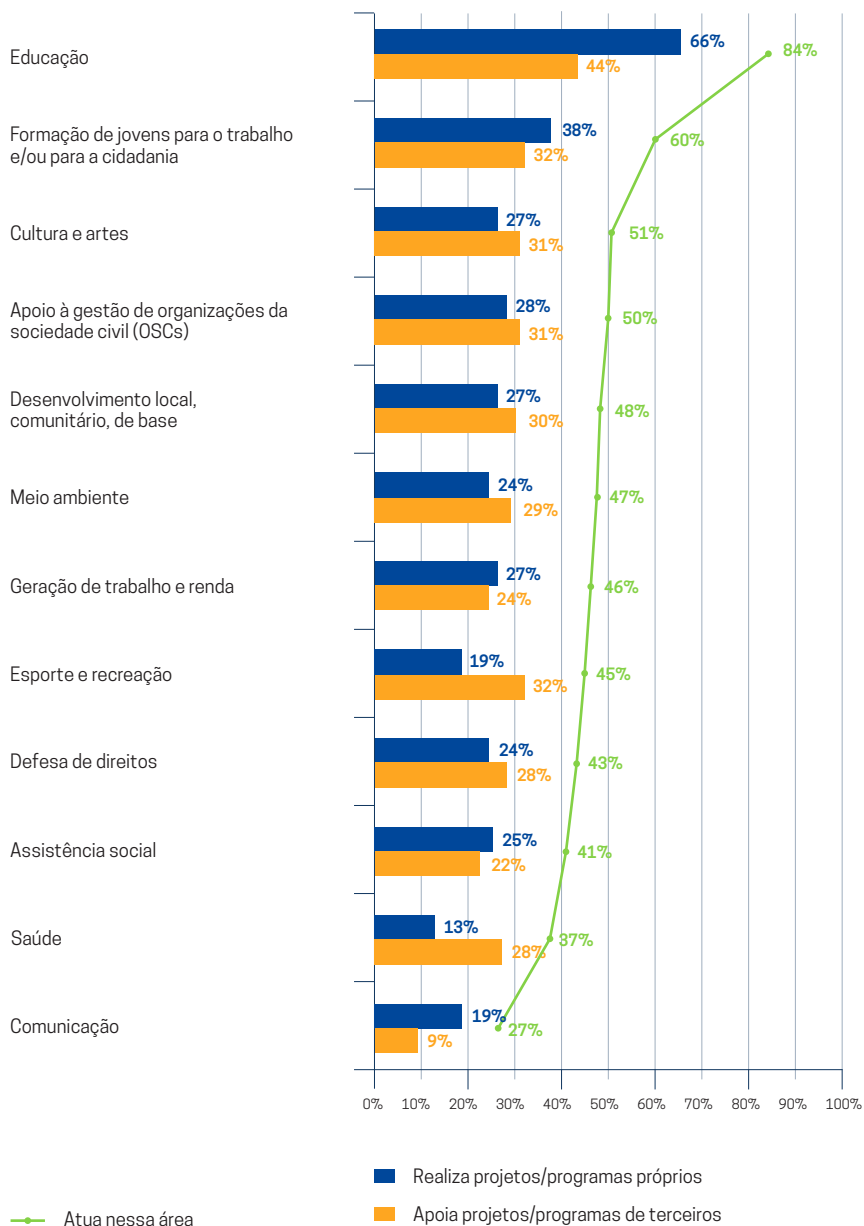
Questão investigada desde a primeira edição, o Censo GIFE 2016 perguntou novamente sobre as áreas em que os associados atuam, seja por meio de projetos ou programas próprios da organização ou apoia-

dos por ela. A questão endereçada a esse tema listou doze áreas de atuação, além de um campo para preenchimento livre, e permitia múltiplas respostas.

**Educação continua sendo a principal área de atuação das organizações respondentes do Censo GIFE 2016, presente em 84% dos respondentes tanto por meio de projetos próprios (66%) como por meio da execução de projetos de terceiros (44%).**

As áreas de formação de jovens para o trabalho e/ou para a cidadania, cultura e artes e apoio à gestão de organizações da sociedade civil também se mantiveram como áreas de atuação frequentes entre os respondentes, respectivamente em 60%, 51% e 50% (Gráfico 42). Já as áreas de comunicação (27%) e saúde (37%) são as menos frequentes.

Gráfico 42: Organizações por áreas e estratégias de atuação



Fonte: GIFE, 2017.

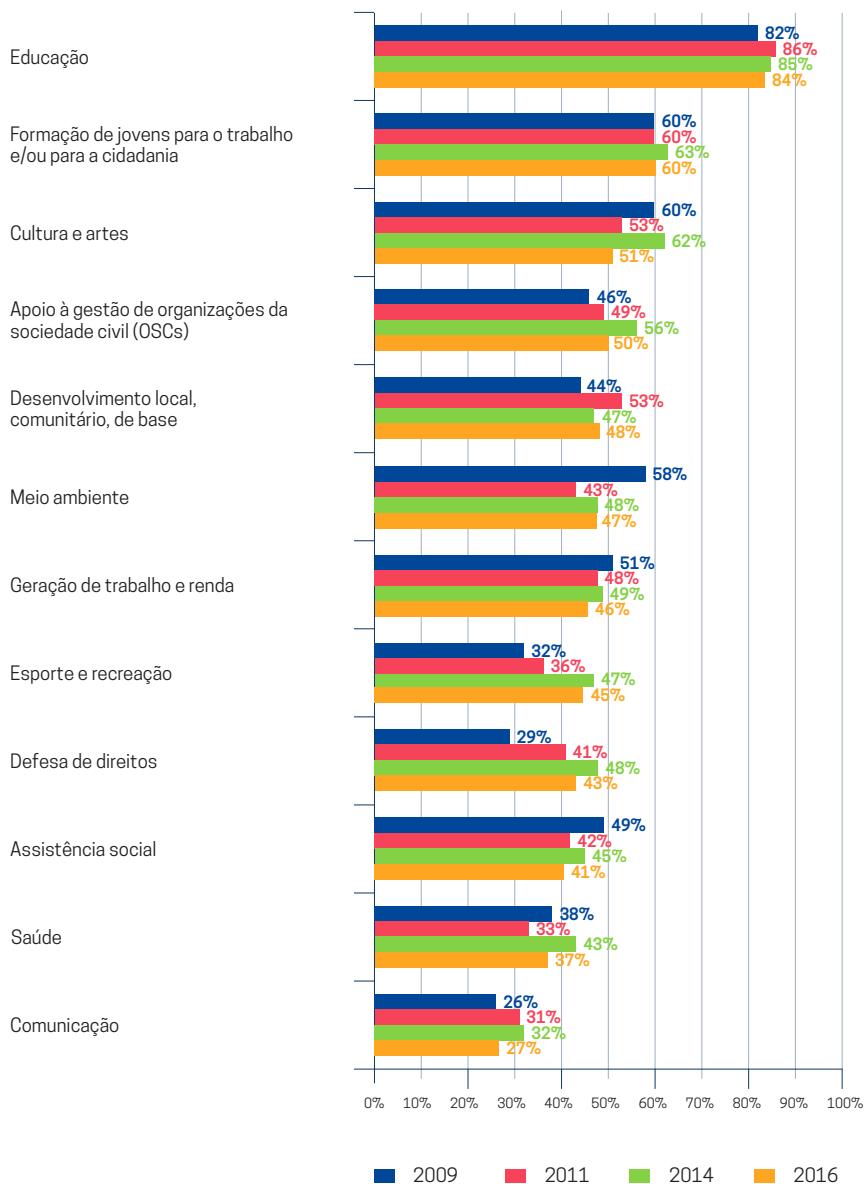
5.1 Em qual(is) destas áreas de atuação o associado realizou projetos e/ou programas próprios em 2016? E em qual(is) o associado apoiou projetos e/ou programas de terceiros?

Nota: Permite múltiplas respostas.



Em comparação com anos anteriores, é possível notar que, exceto pela área de desenvolvimento comunitário, as demais áreas apresentaram, em maior ou menor grau, uma redução no número de organizações atuando (Gráfico 43), fato que pode estar relacionado com a redução de orçamento e uma maior necessidade de foco para os projetos. A área de cultura e artes apresentou a maior redução em relação ao último Censo GIFE, acumulando queda de 11 pontos percentuais.

Gráfico 43: Organizações por áreas de atuação, 2009-2016



Fonte: GIFE, 2010, 2012, 2015, 2017.

Q 5.1 Em qual(is) destas áreas de atuação o associado realizou projetos e/ou programas próprios em 2016? E em qual(is) o associado apoiou projetos e/ou programas de terceiros?

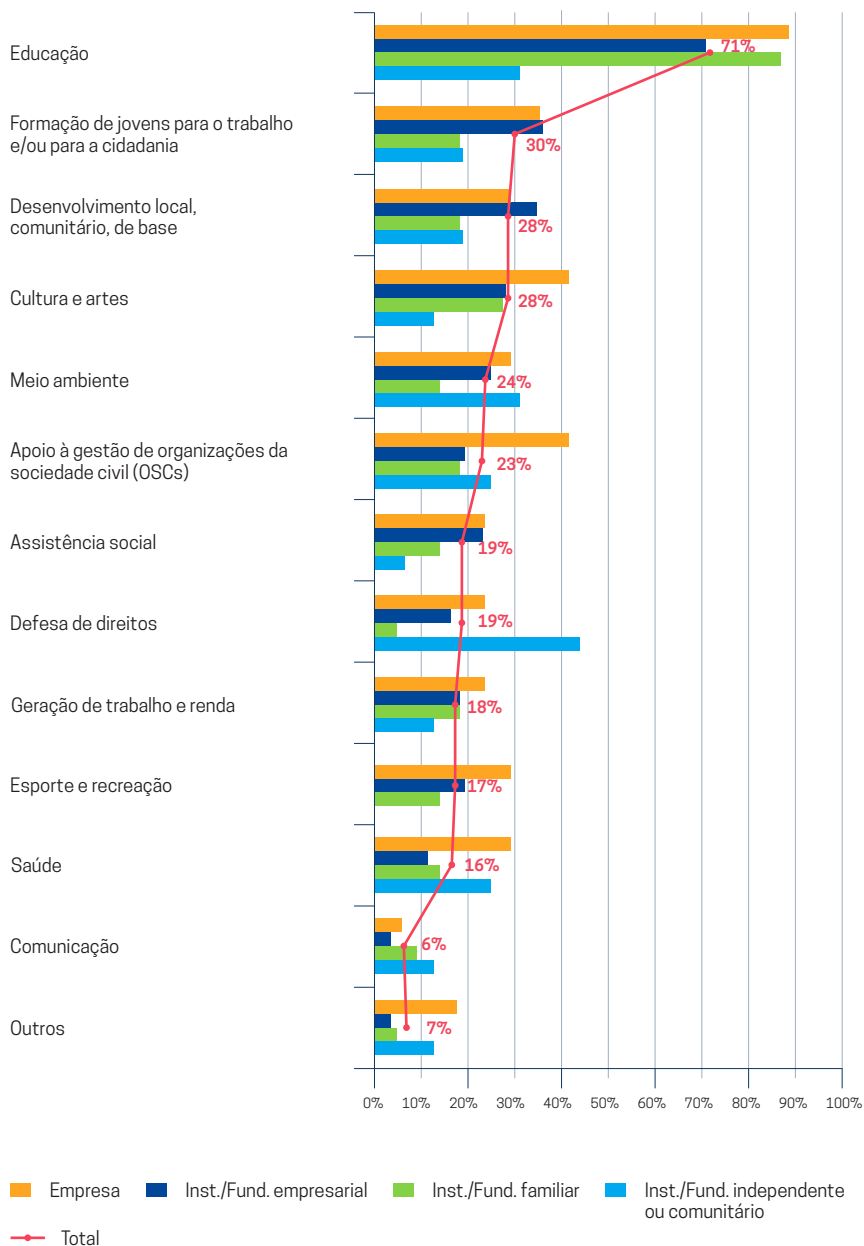
Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações em 2017, 113 em 2015, 100 em 2012, e 102 em 2010 (anos de coleta dos dados). 2) Permite múltiplas respostas.

A análise das áreas de atuação pode ser feita ainda a partir das respostas em relação especificamente aos 775 projetos ou programas detalhados pelos respondentes. O Gráfico 44 apresenta as áreas de atuação indicadas pelos associados para cada um de seus projetos ou programas. Ele se distingue, assim, do Gráfico 42, que exibe o percentual de organizações que indicaram atuar em cada área de modo desvinculado de um projeto ou programa específico. A partir desse olhar foi possível perceber uma concentração ainda maior na área de educação. No Gráfico 44, todas as áreas de atuação sofreram uma redução de 20 ou mais pontos percentuais em comparação com o Gráfico 42, com exceção de educação, que sofreu uma redução de 13 pontos percentuais.

É importante notar também que na análise das áreas de atuação selecionadas para os projetos ou programas (Gráfico 44), formação de jovens continua aparecendo como segunda área mais citada, mas em terceiro lugar aparece desenvolvimento comunitário enquanto cultura e artes passa de terceiro para quarto lugar, em comparação com a análise do Gráfico 42 – desvinculada dos projetos ou programas. Meio ambiente também sobe de posição e passa de sexta mais citada para quinta, enquanto apoio a OSCs passa de quarta para sexta.

Observando-se os tipos de investidores, é possível notar que os institutos e as fundações independentes ou comunitários seguem como o tipo de investidor com maior presença em áreas menos “tradicionais”, sendo, proporcionalmente, os que mais atuam nas áreas de defesa de direitos, meio ambiente e comunicação, não se sobressaindo no investimento na educação (Gráfico 44).

Gráfico 44: Organizações por áreas de atuação nos projetos e/ou programas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q 5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Q 5.2.a.1: Área de atuação.

Notas: 1) Não estão representadas no gráfico quatro organizações que não informaram as áreas de atuação. Os percentuais não foram alterados para excluí-las. 2) Organizações podiam escolher apenas uma área de atuação para cada projeto ou programa mencionado.

### 2.3.3 Atuação em negócios de impacto social

Negócios de impacto social são “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável”<sup>27</sup>, conforme apresentado no artigo de Rebeca Rocha e Rob Parkinson na primeira parte desta publicação.

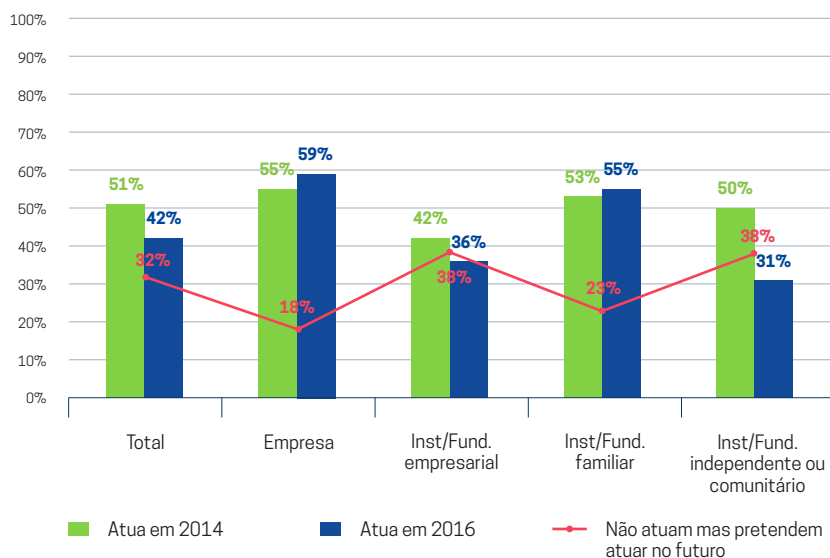
O Censo GIFE buscou nesta edição investigar mais profundamente a atuação dos investidores sociais em negócios de impacto como uma das estratégias utilizadas para o desenvolvimento de suas ações e o alcance de seus objetivos.

**42% dos respondentes atuam em negócios de impacto social. Dentre os diferentes tipos de investidores, as empresas são as que mais atuam (59%), seguidas dos institutos e fundações familiares (55%).**

Os institutos e fundações empresariais e institutos e fundações independentes ou comunitários atuam em menor volume, 36% e 31% respectivamente (Gráfico 45). Esses dois tipos de investidores, contudo, demonstraram ter intenção de atuar com negócios de impacto social no futuro em 38% dos casos, proporção maior que os demais e superior à média geral de intenção de investimento futuro (32%).

Vale destacar que a menor proporção de organizações atuando em negócios de impacto em 2016 em comparação com 2014 (de 51% para 42%) pode ser decorrente não de uma redução real, mas de uma melhor compreensão sobre o conceito de negócios de impacto, já que se trata de um conceito relativamente recente e que se utiliza de termos facilmente confundíveis com o impacto gerado pela atuação das organizações.

Gráfico 45: Organizações por atuação em negócios de impacto social e tipo de investidor, 2014-2016



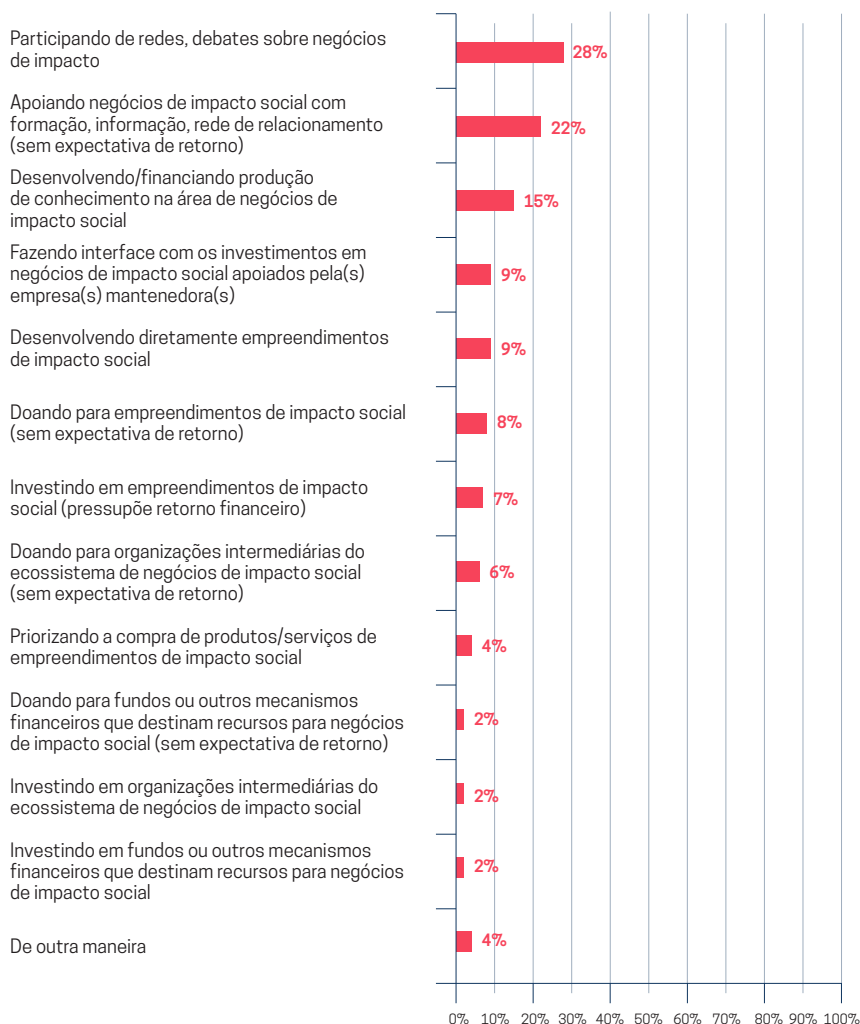
Fonte: GIFE, 2015; GIFE, 2017

Q. 4.14 O associado atua com negócios de impacto social? De que maneira?

Nota: Amostra corresponde a 116 organizações em 2017, e 113 em 2015 (anos de coleta dos dados).

Analisando as formas pelas quais os respondentes atuam em negócios de impacto, é possível perceber que a atuação está mais focada em participação em redes e/ou debates sobre o tema (28% das organizações), em formação, informação e rede de relacionamento (22%) e em produção de conhecimento (15%), em detrimento de um apoio direto ou desenvolvimento de negócios de impacto ou outros atores do ecossistema. Esse fato pode indicar que os investidores sociais ainda estão se aproximando do campo de negócios de impacto (Gráfico 46).

## Gráfico 46: Organizações por forma de atuação em negócios de impacto social



Fonte: GIFE, 2017

Q. 4.14 O associado atua com negócios de impacto social? De que maneira?

Nota: 1) Permite múltiplas respostas. 2) Gráfico não inclui as organizações que não atuam em negócios de impacto, percentuais não foram recalculados para excluí-las.

A partir da análise de todas as alternativas de apoio mais direto a negócios de impacto ou a outros atores do ecossistema de negócios de impacto social, tem destaque o fato de que há maior predominância de organizações doando ou investindo diretamente em empreendi-

mentos de negócios de impacto (12%) do que doando ou investindo em organizações intermediárias (7%) ou em fundos ou outros mecanismos financeiros (3%), indicando uma tendência de atuação direta, em oposição à atuação por meio de intermediários ou fundos.

Já com relação ao volume de recursos aportados em negócios de impacto social, observou-se um crescimento de mais de 60%, passando de R\$ 32 milhões<sup>28</sup> em 2015, para R\$ 52 milhões em 2016, sendo que uma maior quantidade de organizações indicou ter aportado recursos para negócios de impacto em 2016 (27) do que em 2015 (20).

### 2.3.4 Voluntariado

Outro ponto importante a ser considerado na forma de atuação dos investidores sociais diz respeito ao envolvimento de voluntários a partir de programas formais de voluntariado.

O Censo GIFE 2016, além de repetir a questão sobre a existência de um programa de voluntariado, também perguntou sobre o perfil dos voluntários e os objetivos desse programa.

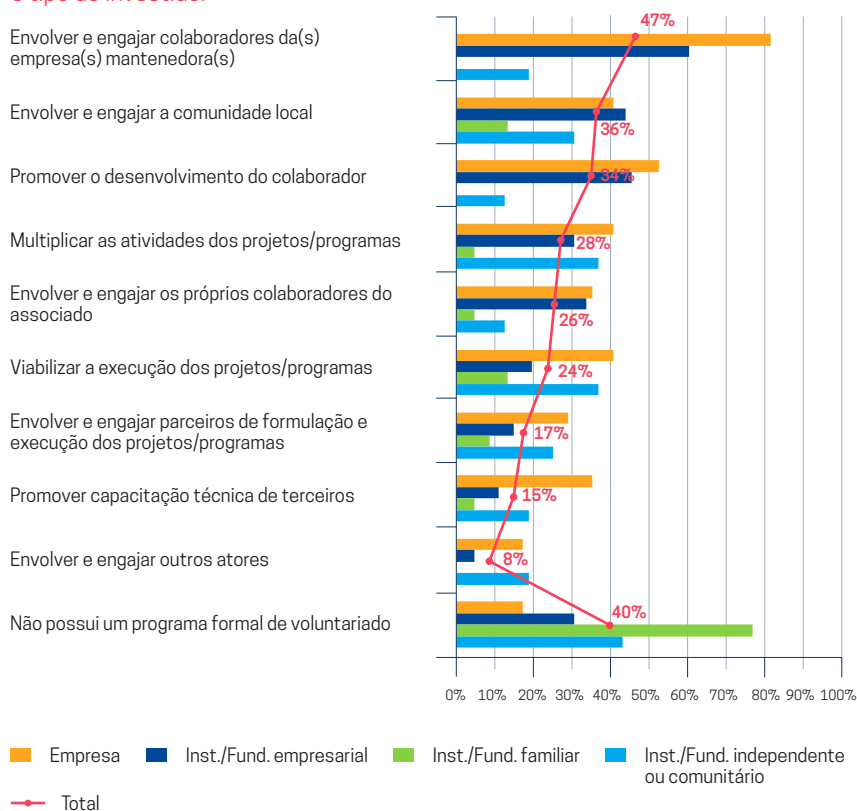
Há um pequeno aumento da quantidade de respondentes que possuem um programa formal de voluntariado, passando de 57% em 2014 para 60% em 2016. As empresas se destacam entre os respondentes mais propensos a ter programas (82%), seguidas dos institutos e fundações empresariais (69%).

Quanto ao perfil dos voluntários envolvidos, cerca de metade dos respondentes (49%) recrutam seus voluntários entre os colaboradores da empresa mantenedora. Voluntários externos estão presentes em 30% dos programas de voluntariado, e colaboradores do associado estão em 28% dos programas.

A questão que aborda os objetivos do programa apresentou nove possibilidades de resposta, deixando ainda espaço para outras menções. Conforme demonstrado pelo Gráfico 47, cerca de metade dos respondentes entendem que seus programas de voluntariado têm por objetivo o envolvimento e engajamento dos colaboradores das empresas mantenedoras (47%), e 36% têm como objetivo o envolvimento e engajamento da comunidade local.



Gráfico 47: Organizações por objetivo do programa de voluntariado e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q. 4.18 Qual(is) das alternativas melhor descreve(m) os principais objetivos do programa de voluntariado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Importante notar que, na análise dos objetivos dos programas por tipo de investidor, as empresas e os institutos empresariais apresentam como principais objetivos o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores das empresas mantenedoras (82% e 61%, respectivamente).

Já entre os institutos e fundações independentes ou comunitários, as ações de voluntariado têm como principal objetivo questões mais ligadas à viabilização da execução do projeto ou programa do associado (37%), a multiplicação de suas atividades (37%) e o envolvimento e engajamento da comunidade local (31%).

Esses dois tipos de investidores possuem visões diferentes quanto aos objetivos principais de seus programas de voluntariado, como era

de se esperar, estando as empresas e institutos empresariais mais voltados para o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da mantenedora, e os institutos e fundações independentes ou comunitários mais voltados para a viabilidade e multiplicação de suas atividades.

### **2.3.5 Atuação nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

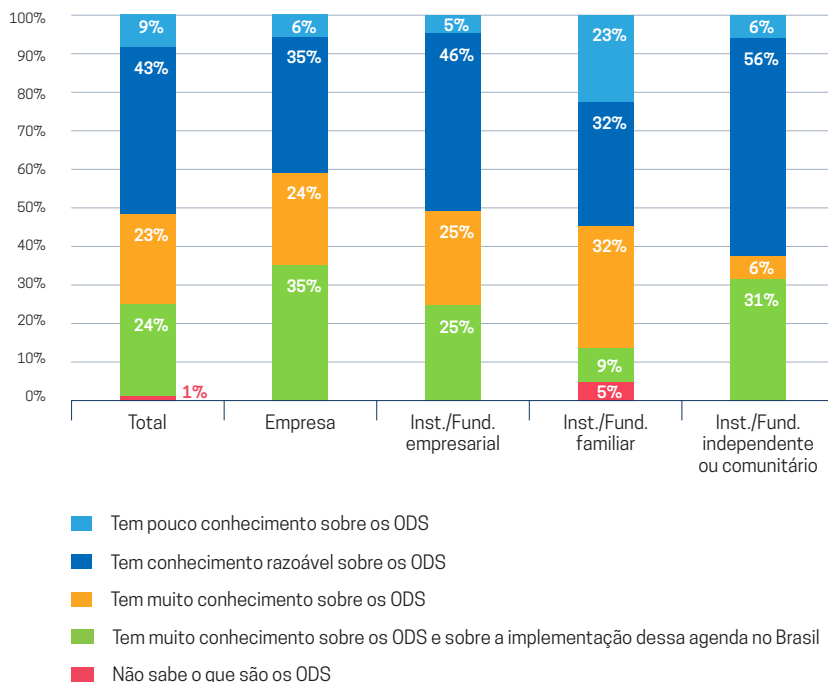
Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda mundial, adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, realizada em setembro de 2015, composta de 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Eles determinam um curso global de ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas desfrutem de paz e prosperidade. Os ODS foram construídos em um processo de negociação mundial, que teve início em 2013 e contou com a participação do Brasil nas discussões e definições a respeito da agenda, tendo o país se posicionado de maneira firme em favor de contemplar a erradicação da pobreza como prioridade entre as iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável<sup>29</sup>.

Pela primeira vez, o Censo GIFE perguntou aos respondentes sobre seu envolvimento com os ODS e como os investidores sociais estão conectando suas estratégias de atuação com essa agenda<sup>30</sup>.

**90% dos respondentes do Censo GIFE 2016 demonstram algum grau de conhecimento dos ODS, sendo que cerca de metade (47%) afirma ter muito conhecimento sobre os ODS e/ou sua agenda de implementação no Brasil. Somente 9% informaram ter pouco conhecimento sobre essa agenda e 1% não conhece o assunto.**

Conforme demonstra o Gráfico 48, o maior grau de conhecimento sobre os ODS e sua agenda de implementação no Brasil se dá entre as empresas (35%) e os institutos e fundações independentes ou comunitários (31%), seguidos dos institutos e fundações empresariais (25%). Esse percentual é mais baixo entre instituições familiares (9%), sendo que cerca de um quarto delas (23%) revela ter pouco conhecimento sobre os ODS e 5% não sabe do que se trata.

Gráfico 48: Organizações por conhecimento dos ODS e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.10 Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, também conhecidos como ODS, o associado:

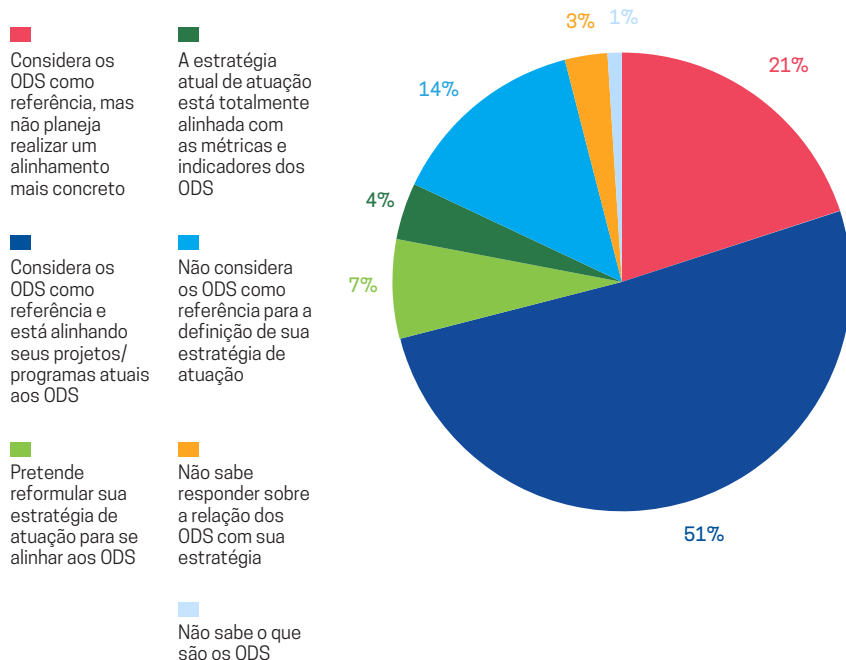
Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Dentre os respondentes que consideram os ODS como referência e pretendem alinhar seus projetos ou programas atuais a eles (51%), a maior parte são institutos e fundações empresariais (57%), seguidos dos investidores independentes ou comunitários (50%), estando as empresas e os institutos e fundações familiares empatados em terceiro lugar com 41% cada.

Dentre os 21% que não pretendem alinhar seus projetos ou programas aos ODS, apesar de considerá-los uma referência, destacam-se as instituições familiares (32%) e os institutos e fundações independentes ou comunitários (25%), sendo esse posicionamento menos recorrente entre as empresas (12%) e os institutos e fundações empresariais (18%). Quanto aos que não consideram os ODS como referência para a defi-

nição de sua estratégia de atuação, mais uma vez as instituições familiares assumem lugar de notoriedade (18%).

Gráfico 49: Organizações por relação com os ODS




Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.10.a O associado considera os ODS como referência para a definição de sua estratégia de atuação?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Em relação aos objetivos aos quais as organizações se alinham ou têm a intenção de se alinhar, destaca-se o da educação de qualidade (ODS 4), com 69% dos respondentes alinhados ou com intenção de se alinhar, o que corrobora também a predominância dessa área de atuação entre os investidores sociais conforme observado na seção área de atuação deste Capítulo.

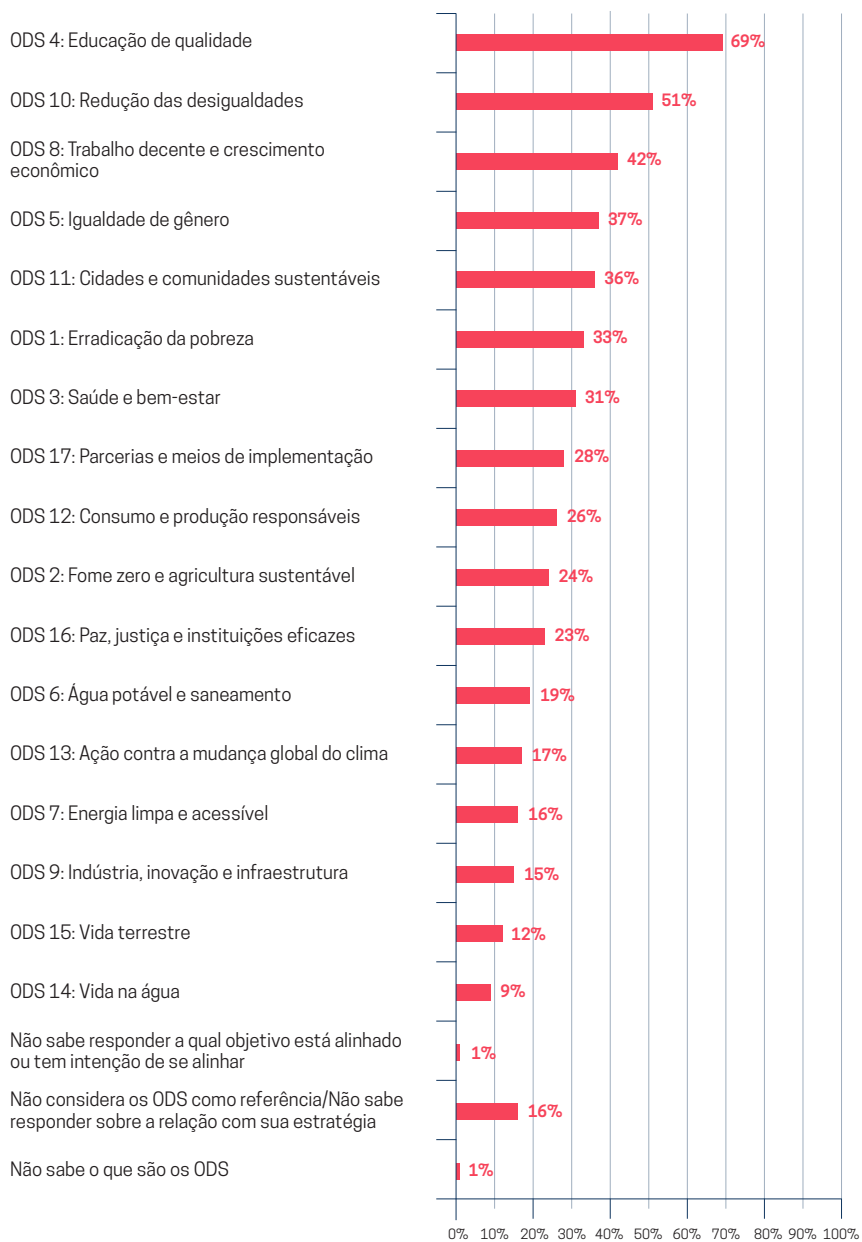
Vale notar que o objetivo de redução das desigualdades (ODS 10), que é transversal a boa parte das áreas de atuação dos respondentes, foi mencionado como o objetivo a alinhar-se por 51% dos respondentes.



Outro objetivo que obteve significativa menção foi o ODS 8 – trabalho descente e crescimento econômico –, que foi mencionado por 42% dos respondentes, possivelmente em conexão com as áreas de atuação voltadas à formação do jovem para o trabalho que, conforme observado neste Capítulo, é a área de atuação de 60% dos respondentes.

Outro ponto de destaque é a menção à igualdade de gênero (ODS 5) como objetivo a se alinhar por 37% dos respondentes. Cabe retomar aqui um ponto, que será mais bem detalhado na próxima seção deste Capítulo, acerca do perfil dos beneficiários dos projetos ou programas, em que somente 4% dos respondentes levam em conta sexo, gênero ou orientação sexual como características a ser consideradas nos beneficiários dos projetos ou programas mais representativos. O dado observado no Gráfico 50 sugere, portanto, que o olhar para as desigualdades de gênero pode ganhar mais atenção nos próximos anos por parte dos respondentes do Censo GIFE 2016.

## Gráfico 50: Organizações por ODS a que se alinham ou têm intenção de se alinhar



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.10.b A qual(is) ODSs o associado está alinhado ou tem intenção de se alinhar?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Por fim, a questão que analisou as parcerias para a implementação dos ODS demonstra que 68% dos respondentes têm OSCs como parceiros para essa finalidade, seguidos de outros investidores sociais (fundações e institutos privados – 53%) e das organizações e instituições acadêmicas, centros de pesquisa e universidades (47%). Importante apontar que o poder público municipal é mencionado por 41% dos respondentes, em comparação com 30% de governos estaduais e 28% de governo federal. Esse maior percentual de parceria com governos municipais é compatível com o maior foco das organizações de alinhamento com as políticas públicas no nível municipal, análise que será apresentada no Capítulo 2.4.

## Gráfico 51: Organizações por parceiros para implementação dos ODS



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.10.c Com qual(is) parceiro(s) o associado está engajado ou pretende se engajar para garantir a implementação da sua estratégia alinhada com os ODS?

Nota: Permite múltiplas respostas.

### 2.3.6 Características de projetos e programas

O detalhamento dos projetos ou programas dos associados é mais uma novidade do Censo GIFE 2016. Nesse ano, as organizações puderam relatar todos os seus projetos em operação, contabilizando 793 projetos ou programas dos 116 respondentes, dos quais 775 foram especificados<sup>31</sup>. Os respondentes também foram solicitados a indicar até três projetos ou programas mais representativos da sua atuação em 2016, compondo um universo de 323 projetos ou programas, sobre os quais foi possível dirigir um olhar mais detalhado acerca de suas características de atuação.

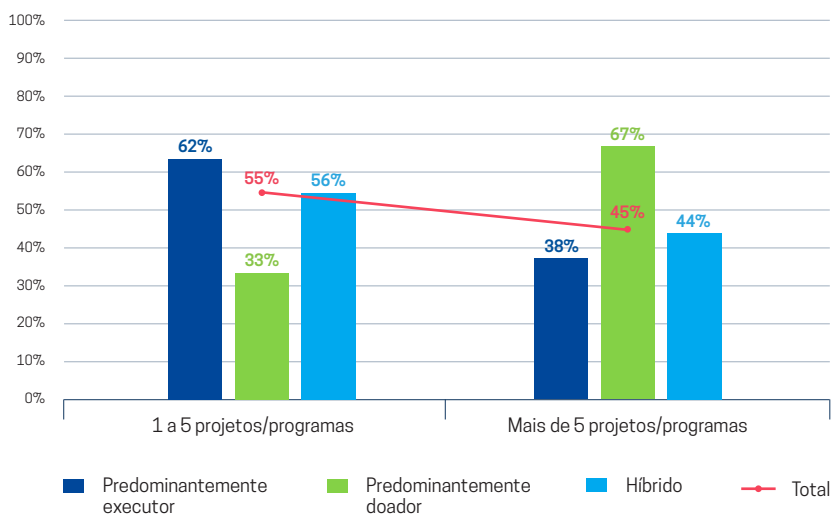


Em média, as organizações reportaram sete projetos ou programas, havendo organizações que reportaram de um a cinco, e organizações que reportaram vinte ou mais.

Para fins de análise, dividimos as organizações em dois grupos, aquelas que reportaram até cinco projetos ou programas (55%) e aquelas que reportaram mais de cinco (45%).

Uma primeira aproximação ao tema permite concluir que os respondentes com perfil doador tendem a distribuir seus investimentos em mais de cinco projetos (67%), e os respondentes executores buscam concentrar seus esforços em menos de cinco projetos ou programas (62%). O perfil híbrido tende a ter um equilíbrio um pouco maior entre os dois grupos, embora tenha mais organizações no grupo até cinco projetos ou programas (56%).

Gráfico 52: Organizações por quantidade de projetos e/ou programas



Fonte: GIFE, 2017.

Q 5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Quantidade de projetos e/ou programas do associado em operação em 2016.

Nota: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

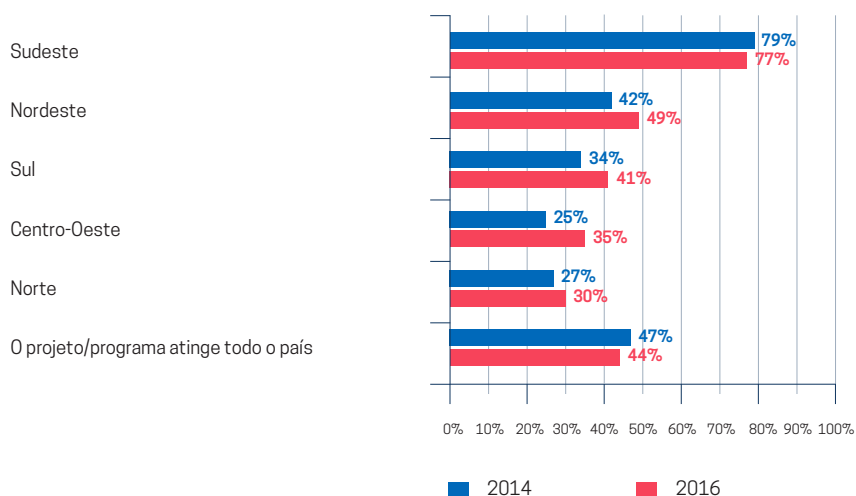
Seguindo a análise das características dos projetos ou programas reportados, são apresentadas a seguir informações sobre sua abrangên-

cia geográfica, tempo de existência, forma de operação, ações desenvolvidas e foco de atuação junto a beneficiários.

### 2.3.6.1 Abrangência

A atuação das organizações concentra-se predominantemente na região Sudeste do país (77% das organizações possuem projetos ou programas nessa região), seguida da região Nordeste (49%), Sul (41%), Centro-Oeste (35%) e Norte (30%). Na análise comparativa entre os anos de 2014 e 2016, é possível observar uma maior distribuição dos projetos ou programas entre as regiões brasileiras, com destaque para o crescimento da presença nas regiões Centro-Oeste e Nordeste (Gráfico 53).

Gráfico 53: Organizações por região de atuação dos projetos e/ou programas, 2014-2016



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

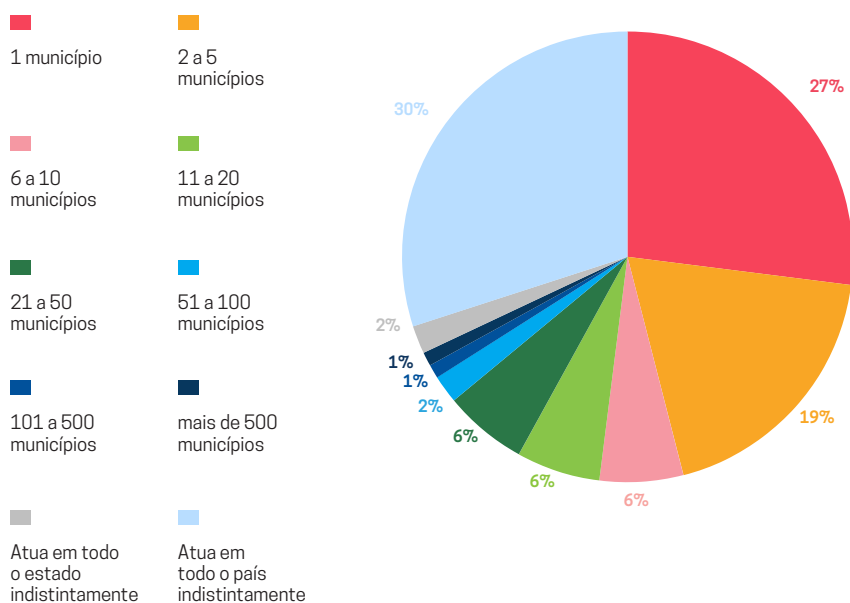
Q 5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Q 5.2.a.5: Unidade da federação.

Notas: 1) Amostra corresponde a 113 organizações em 2015, e 116 em 2017 (anos de coleta dos dados). 2) Permite múltiplas respostas.

A análise por tipo de investidor permite observar que os institutos e fundações empresariais têm presença mais distribuída nas regiões brasileiras, já as instituições e fundações familiares estão mais concentradas na região Sudeste, na qual 86% das organizações atuam.

Para os projetos ou programas mais representativos, foi perguntado ainda sobre a quantidade de municípios em que atuam: 30% deles não têm atuação territorial definida, estando presentes em todo o país, e 2% atuam no estado como um todo, não tendo um município específico. Os demais projetos ou programas reportaram ter como unidade de atuação um ou mais municípios, sendo 27% deles um município e 19% dois a cinco municípios.

Gráfico 54: Projetos e/ou programas mais representativos por quantidade de municípios em que atuam



Fonte: GIFE, 2017.

Q 5.3.c Indique em quantos municípios o projeto e/ou programa atua para cada estado brasileiro em que esteve presente em 2016. Quantidade de municípios em que o projeto e/ou programa atuou em 2016. Por projeto e/ou programa mais representativo.

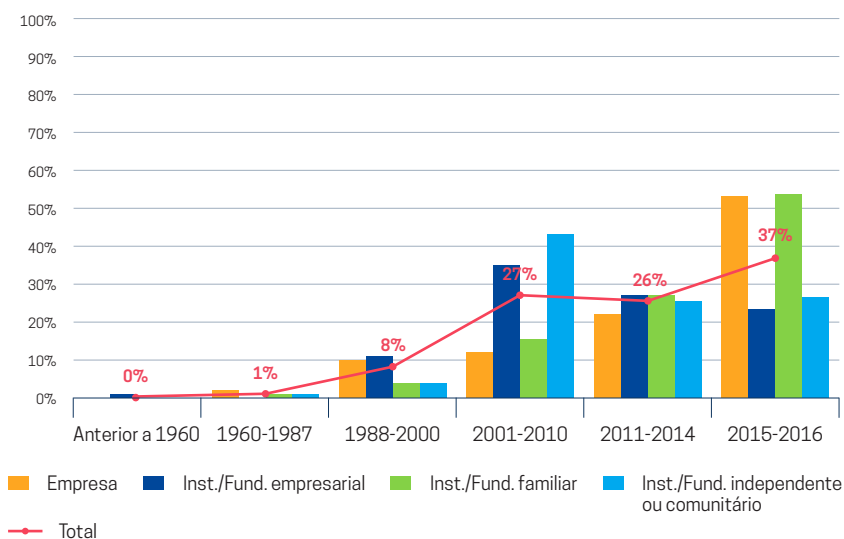
Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas mais representativos. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

### 2.3.6.2 Tempo de existência

Outra dimensão analisada foi o tempo de existência dos projetos ou programas relatados. Os mais antigos – iniciados antes dos anos 2000

– representam 9%. Já entre os anos 2001 e 2010, nota-se o surgimento de parte significativa dos projetos ou programas dos institutos e fundações independentes ou comunitários (43%), bem como de institutos empresariais (35%). Cerca de um quarto dos projetos (26%) foram iniciados entre os anos 2011 e 2014, distribuídos de forma semelhante entre os diferentes tipos de investidor. Por fim, os projetos ou programas iniciados mais recentemente – anos de 2015 e 2016 – somam 37%, com destaque principalmente entre as empresas (53%) e os institutos e fundações familiares (54%).

Gráfico 55: Projetos e/ou programas por ano de início e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q 5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Q.5.2.a.6: Ano.

Nota: 1) Amostra corresponde a 775 projetos e/ou programas. 2) Não estão incluídos no gráfico os nove projetos e/ou programas que não tiveram ano de início informado. Os percentuais não foram alterados para excluí-los.

### 2.3.6.3 Forma de operação

A forma de operação dos projetos ou programas foi abordada a partir de uma questão que solicitava ao respondente classificar seus projetos ou programas dentre três opções apresentadas:

- Desenvolvido por terceiros e apoiado pelo associado com recursos financeiros ou técnicos (projetos ou programas de terceiros);
- Desenvolvido pelo ou para o associado e executado em parceria com terceiros (projetos ou programas próprios do associado);
- Desenvolvido e operado diretamente pelo associado, ainda que com assessoria pontual de terceiros (projetos ou programas próprios do associado).

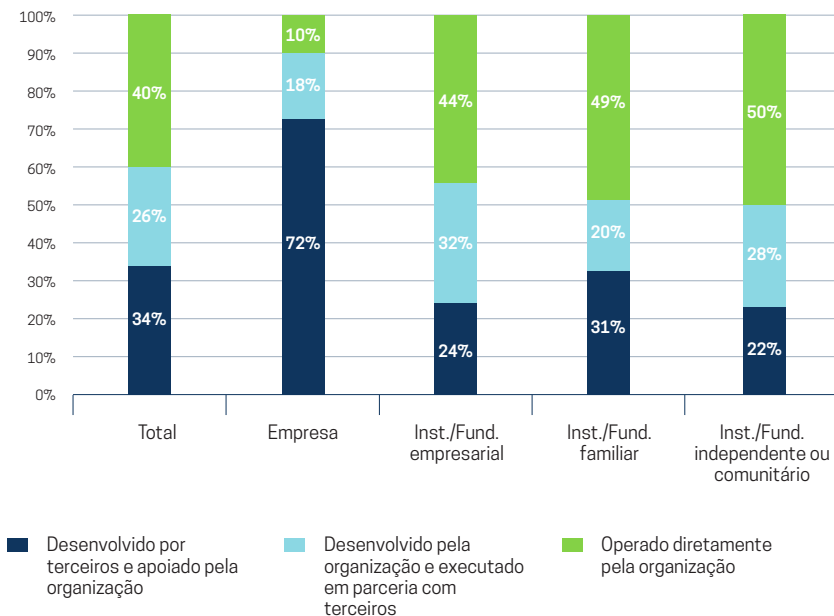
## 40% dos projetos ou programas são operados diretamente pelo respondente, corroborando o perfil predominantemente executor observado entre as organizações.

Os projetos ou programas operados por terceiros são 34%, e aqueles executados em parceria são 26% (Gráfico 56). Um maior detalhamento sobre o perfil dos projetos ou programas de acordo com sua forma de atuação pode ser encontrado no artigo de Ana Lúcia D'Império Lima, presente na primeira parte desta publicação.

A análise por tipo de investidor permite observar que 72% dos projetos ou programas das empresas são executados por terceiros, corroborando seu perfil mais doador. Já os demais tipos de investidores possuem predominantemente projetos ou programas operados diretamente por eles, sendo esse o caso de metade dos projetos ou programas dos institutos e fundações independentes ou comunitários.

Por fim, a forma de operação que se utiliza de parcerias para sua execução tem destaque para os institutos e fundações empresariais, que a utilizam em 31% dos projetos ou programas.

Gráfico 56: Projetos e/ou programas por forma de operação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Q.5.2.a.4: Forma de operação.

Notas: 1) Amostra corresponde a 775 projetos e/ou programas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Embora apenas 26% dos 775 projetos ou programas tenham como forma de operação a implementação em parceria, conforme já mencionado, 91% dos mais representativos têm parcerias formais estabelecidas. Para esse detalhamento, foi apresentada uma lista com 17 opções de tipos de parceiros e um campo para outras menções.

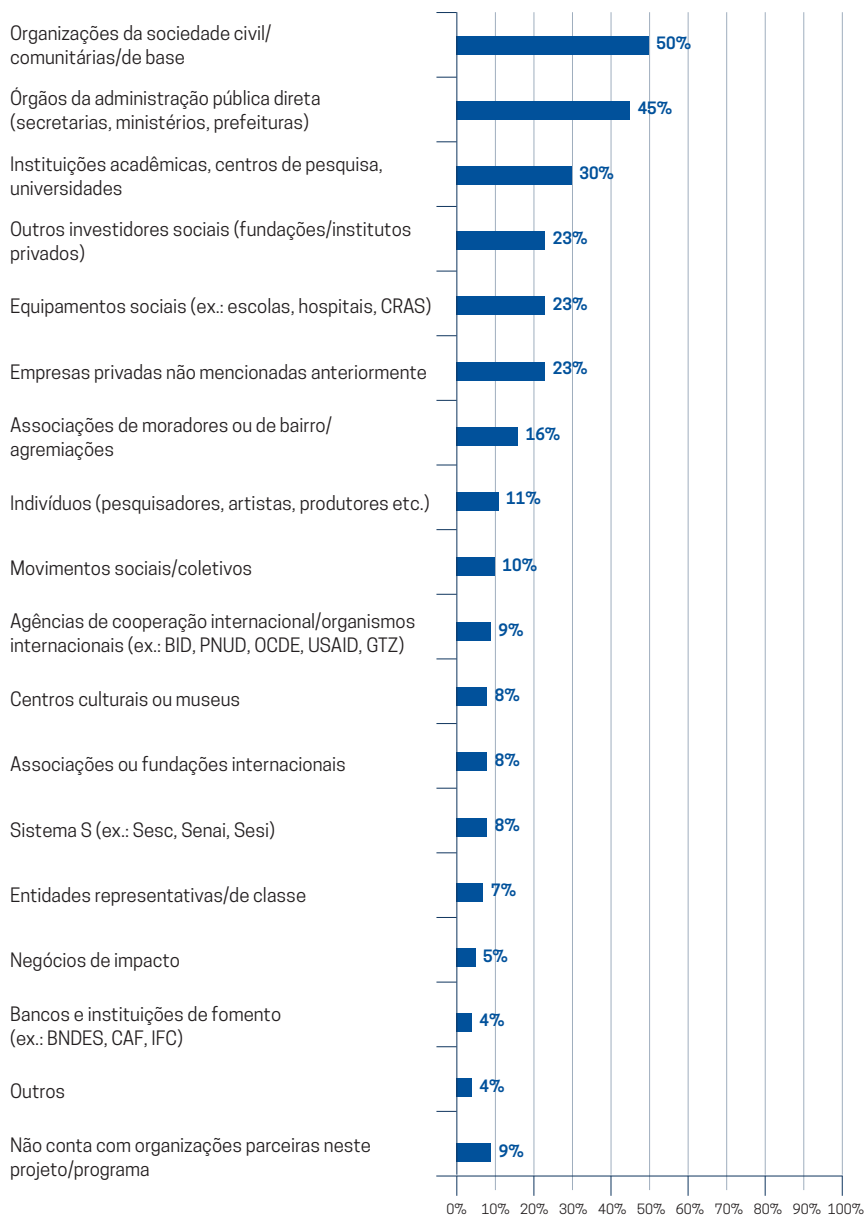
As organizações da sociedade civil, comunitárias e de base são os parceiros mais frequentes, atuando em 161 (50%) dos 323 projetos ou programas mais representativos. Agregando-se a esse grupo as parcerias com associações de moradores e movimentos sociais, presentes, respectivamente, em 16% e 10% dos projetos ou programas, é possível perceber uma significativa intersecção entre os investidores sociais privados e os demais atores do terceiro setor.

Os órgãos da administração pública, os equipamentos sociais e os centros culturais aparecem como parceiros em respectivamente 45%, 23% e 8% dos projetos ou programas. Muitas vezes, essas par-

cerias se constroem na busca, por parte dos associados, por acesso ao público-alvo de suas ações e pela ampliação de escala para seus projetos ou programas.

Já as alianças entre investidores sociais (23%), empresas privadas (23%), agências de cooperação e organismos internacionais (9%) bem como associações ou fundações internacionais (8%) e instituições de fomento (4%) têm contribuído para agregar recursos financeiros e técnicos aos projetos ou programas realizados pelos associados. Interessante ainda notar que 30% dos projetos ou programas têm parcerias com o campo acadêmico.

## Gráfico 57: Projetos e/ou programas mais representativos por tipo de parceria formal estabelecida



Fonte: GIFE, 2017.

Q. 5.3.g Com qual(is) tipo(s) de organização(o)es há uma parceria formal estabelecida para o projeto e/ou programa?

Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas mais representativos. 2) Permite múltiplas respostas.



#### 2.3.6.4 Ações desenvolvidas

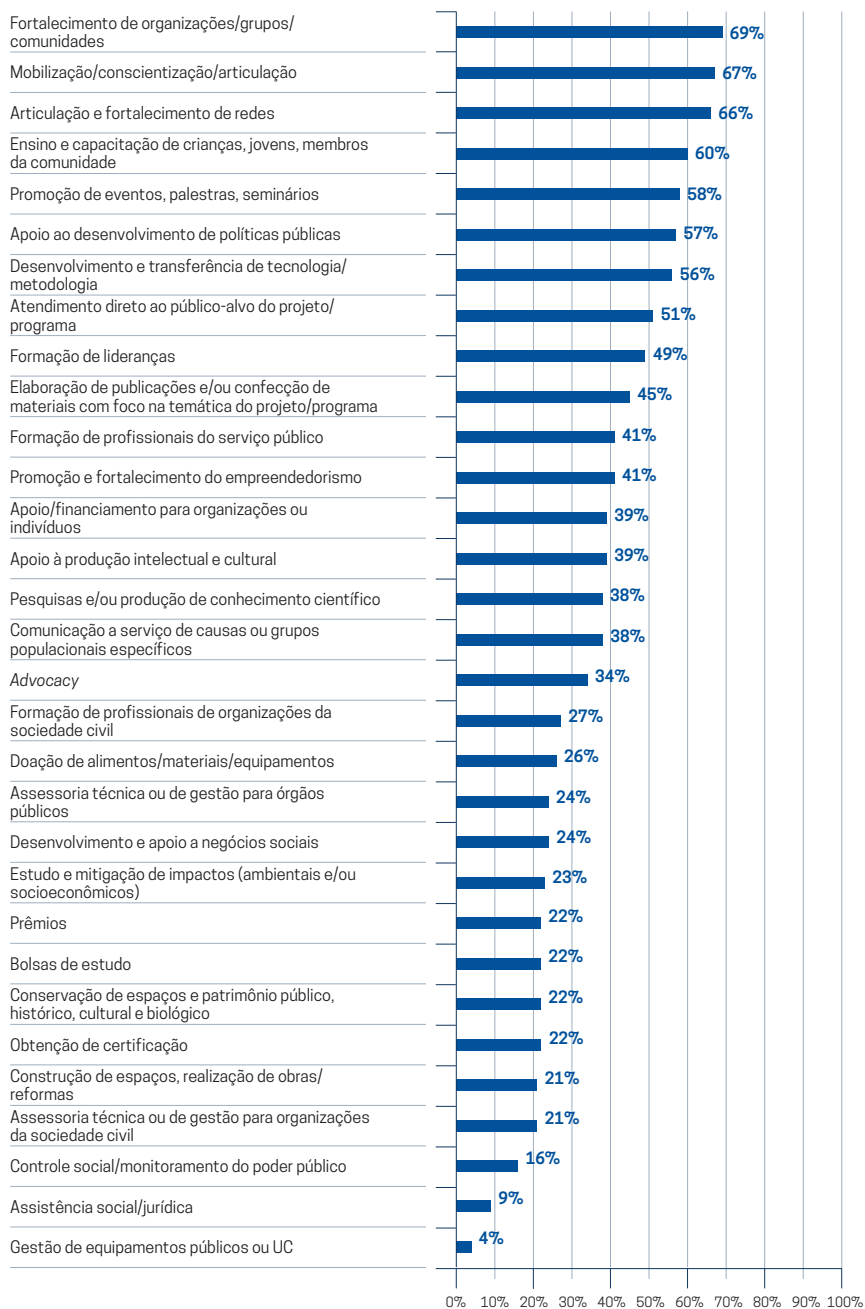
O detalhamento das ações desenvolvidas pelas organizações respondentes em seus projetos ou programas também foi uma novidade no Censo GIFE 2016. A partir de um conjunto de 32 estratégias listadas no questionário, foi possível dimensionar as que são utilizadas com mais frequência pelos respondentes. Uma análise mais completa dessas ações é realizada no artigo de Ana Lúcia D'Império Lima na primeira parte desta publicação. Nesta seção, serão apresentados apenas alguns destaques.

As ações realizadas pela maioria dos respondentes são aquelas voltadas para o fortalecimento institucional de organizações: fortalecimento de organizações, grupos, comunidades (69% das organizações), mobilização, conscientização, articulação (67%) e articulação e fortalecimento de redes (66%).

Têm também destaque as ações com relação mais direta ao campo da educação, corroborando o fato de esta ser uma área que apresenta vasta atuação dos respondentes do Censo GIFE, como ações de ensino e capacitação de crianças, jovens e membros da comunidade (60%) e promoção de eventos, palestras e seminários (58%).

Interessante observar que as ações relacionadas com o setor público estão entre as citadas por um maior percentual de organizações, como apoio ao desenvolvimento de políticas públicas (57%), formação de profissionais do serviço público (41%) e *advocacy* (34%), mas poucas organizações se dedicam ao controle social e monitoramento do setor público (16%).

## Gráfico 58: Organizações por ações desenvolvidas nos projetos e/ou programas



Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.2 Liste todos os projetos e/ou programas do associado em operação em 2016. Q.5.2.a.2: Ações.

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

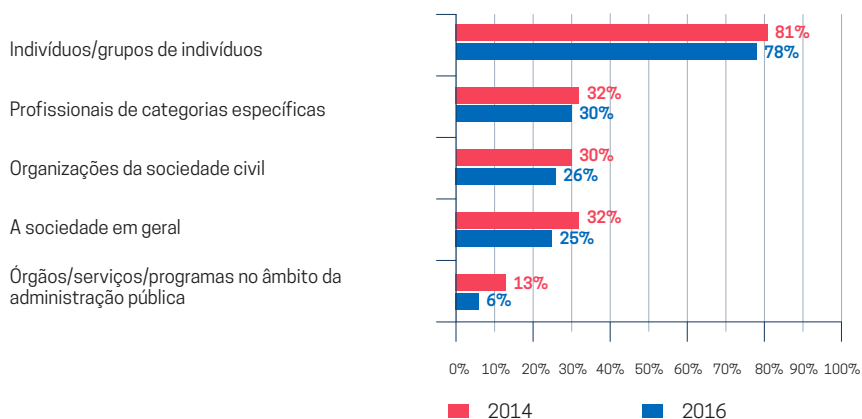
### 2.3.6.5 Beneficiários

Os beneficiários dos projetos ou programas são o elemento-chave da transformação que se quer promover a partir do investimento. Dessa forma, o detalhamento sobre suas características lança importantes reflexões acerca da atuação das organizações respondentes.

As questões que abordaram as características dos beneficiários diretos apresentaram opções a serem assinaladas para cada projeto ou programa mais representativo do respondente. Dentre os tipos de beneficiários listados no questionário, indivíduos e grupos de indivíduos são alvo de 78% das organizações. Já os profissionais de categorias específicas são o foco de 30% dos respondentes, e as organizações da sociedade civil são foco de 26%.

Esse retrato demonstra uma orientação bastante voltada ao indivíduo como beneficiário direto final, porém cabe destacar também as diferentes concepções possíveis sobre o beneficiário final da ação. Ao analisar as estratégias mais adotadas pelas organizações, é possível perceber que, ainda que elas desenvolvam atividades que não teriam necessariamente como foco indivíduos, como atividades de apoio às políticas públicas ou fortalecimento da sociedade civil, é possível que apontem indivíduos como beneficiário final por considerar que essas atividades são meios para se chegar a mudanças para os indivíduos.

Gráfico 59: Organizações por tipo de beneficiário direto dos projetos e/ou programas mais representativos, 2014-2016



Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q.5.3.d Quem são os beneficiários diretos (os que são objeto da intervenção) do projeto e/ou programa?

Notas: 1) Amostra corresponde a 113 organizações em 2015, e 116 em 2017 (anos de coleta dos dados).

2) Organizações poderiam escolher apenas um tipo de beneficiário direto para cada projeto ou programa mais representativo.

Outra dimensão abordada pelo Censo GIFE em relação aos beneficiários diz respeito às características levadas em consideração nos projetos ou programas para os beneficiários indivíduos e grupos de indivíduos. O respondente deveria assinalar se critérios, como 1) idade, 2) sexo, gênero ou orientação sexual, 3) grupos étnicos, raciais ou religiosos, 4) território, 5) deficiência física ou mental, são levados em consideração nos projetos ou programas mais representativos.

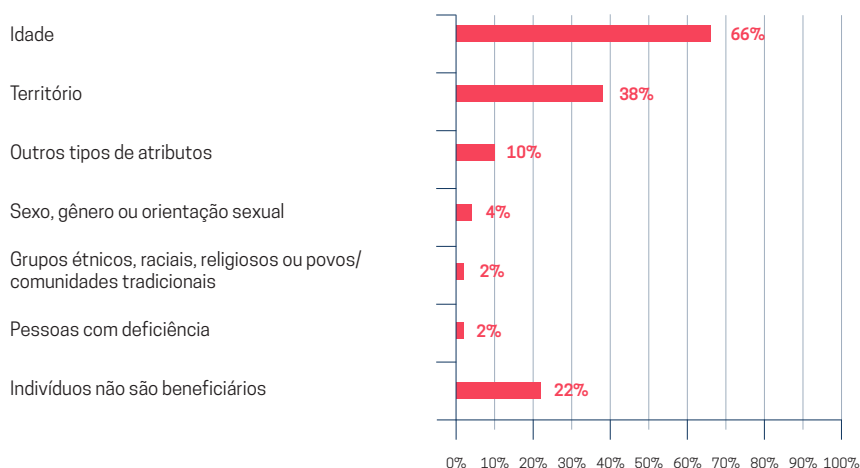
A idade dos beneficiários é levada em consideração em 66% das organizações respondentes, e o território de moradia é levado em consideração por 38% das organizações (Gráfico 60).

**Características de sexo, gênero ou orientação sexual são levadas em consideração em apenas 4% das organizações, e as características de raça e etnia são levadas em consideração em apenas 2%.**

Esse fato chama atenção, já que essas características marcam o perfil de grupos minorizados e em condição de vulnerabilidade social, e

ganha ainda mais relevância dado o contexto de desigualdade tão extrema vivenciado no Brasil. Tal fato se soma à baixa diversidade dos conselheiros observada nas análises do Capítulo 2.2, conforme destacado no artigo de Erika Sanchez Saez e Graziela Santiago Belo da Silva.

Gráfico 60: Organizações por características dos beneficiários levadas em consideração nos projetos e/ou programas mais representativos



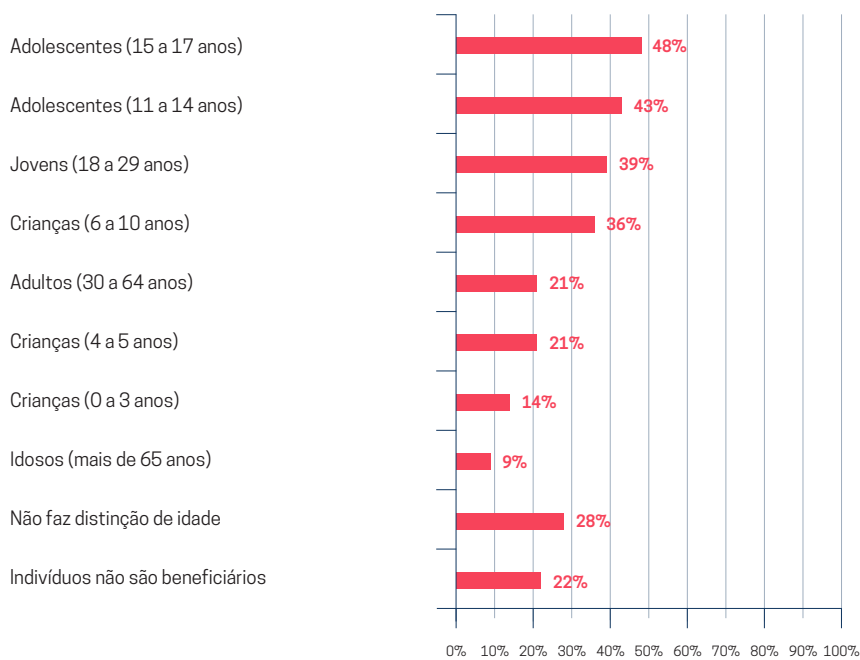
Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.3.f E qual(is) característica(s) dos beneficiários é(são) levada(s) em consideração no projeto e/ou programa?

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

Em relação à idade, 48% das organizações afirmaram levar em consideração os adolescentes de 15 a 17 anos, seguidos dos adolescentes um pouco mais novos, entre 11 e 14 anos (43%).

## Gráfico 61: Organizações por característica dos beneficiários nos projetos e/ou programas mais representativos (idade)



Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.3.f E qual(is) característica(s) dos beneficiários é(são) levada(s) em consideração no projeto e/ou programa?

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

Já em relação ao território, 26% das organizações levam em conta a proximidade com a comunidade onde a empresa ou mantenedora e suas unidades de negócio estão situadas, 3% mencionaram moradores de assentamentos precários, outros 3% moradores de áreas de preservação ambiental e 13% indicaram outras características de território, com destaque para moradores de área de vulnerabilidade social/periferia urbana.

A combinação desses dois critérios – idade e território – reflete o perfil de jovens que vivem nas regiões onde os investidores sociais estão presentes, a chamada “comunidade do entorno”, um perfil de beneficiário compatível com outras dimensões analisadas dos projetos, como área de atuação (educação, formação para o trabalho) e ações desenvolvidas. Há que se notar que esse público também está atravessando

sado por questões étnico-raciais, de gênero, de orientação sexual, entre outras dimensões que refletem seus desafios frente a um contexto de violência e opressão contra esses grupos.

---

## 2.4 Interação com atores

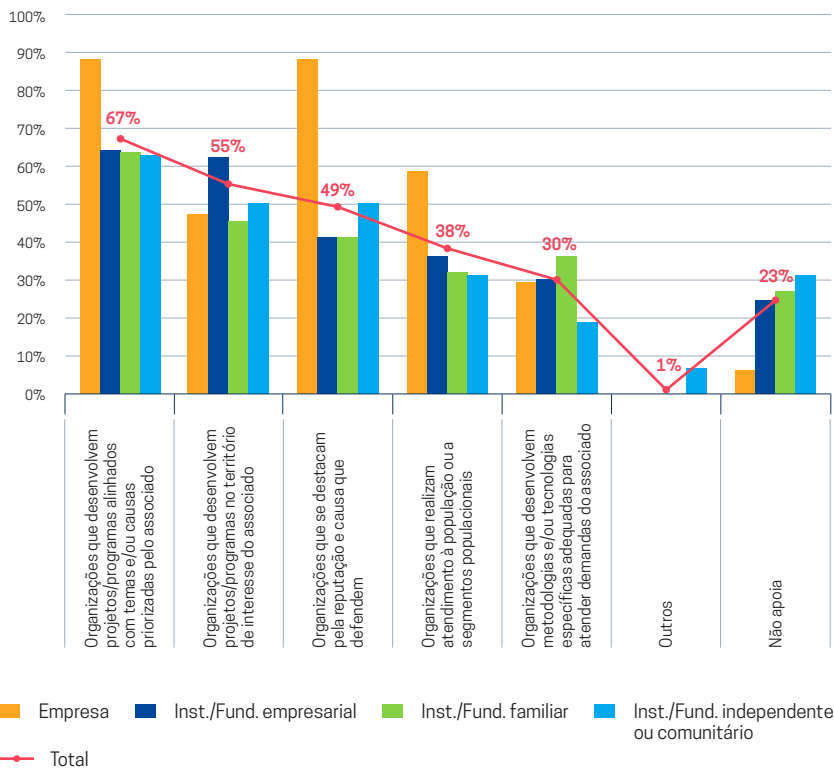
Este capítulo procura explorar as características das parcerias realizadas pelos associados da rede GIFE com organizações da sociedade civil (OSCs), outros investidores sociais (coinvestidores) e com o governo em suas múltiplas esferas, analisando a maneira como se dá a convergência do investimento social privado (ISP) com as políticas públicas.

### 2.4.1 Apoio a organizações da sociedade civil

Conforme mencionado no Capítulo 2.3, o Censo GIFE tem buscado cada vez mais explorar a forma como os investidores sociais apoiam e se relacionam com as organizações da sociedade civil. Neste capítulo, serão analisados os perfis das OSCs apoiadas, as motivações e os recursos repassados.

Em relação ao perfil das organizações apoiadas, os associados priorizam as que desenvolvem projetos alinhados especificamente com temas ou causas por eles priorizados (67% das organizações apoiam OSCs com esse perfil) e organizações que atuam no seu território de interesse (55%). Cerca de metade (49%) apoia organizações que se destacam pela reputação e causa que defendem, 38% apoiam organizações que realizam atendimento direto à população ou a determinados segmentos populacionais, e cerca de um terço (30%) apoia organizações que desenvolvem metodologias ou tecnologias específicas para atender às demandas do associado (Gráfico 62).

Gráfico 62: Organizações por perfil das OSCs apoiadas e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.2 Qual(is) das alternativas melhor representa(m) o perfil das organizações da sociedade civil (OSCs) apoiadas técnica ou financeiramente pelo associado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

De forma geral, entre os tipos de investidores, é mais recorrente o apoio a organizações que desenvolvem projetos ou programas alinhados com temas e/ou causas priorizadas pelo associado, e menos frequente o apoio a entidades que desenvolvem metodologias e/ou tecnologias específicas adequadas para atender demandas do associado. No caso específico das empresas, predomina também com grande importância o apoio a organizações que se destacam pela reputação e causa que defendem (88%). Nos institutos e fundações empresariais e familiares, prevalece em segundo lugar o apoio a organizações que desenvolvem projetos ou programas em seus territórios de interesse (respectivamente 62% e 45%). As instituições familiares são o único exemplo em



que o apoio a organizações que realizam atendimento à população ou a segmentos populacionais (32%) é menos frequente do que o apoio a entidades que desenvolvem metodologias e/ou tecnologias específicas adequadas para atender demandas do associado (36%).

Em relação a 2014, não houve alterações significativas nos percentuais. O único destaque digno de nota é que os institutos e fundações independentes ou comunitários figuravam entre os investidores que mais apoiavam organizações que atendem diretamente à população. No entanto, esse percentual caiu de 43% para 31% no Censo GIFE 2016, sendo que as empresas (59%) se destacam por prover maior apoio a organizações com esse perfil atualmente.

Sobre os motivos para apoiar as OSCs, cerca de metade dos respondentes (47%) reconhece como parte de sua estratégia apoiar organizações que têm legitimidade para atuar com temas ou grupos sociais de interesse. Outros 41% apontam que seus projetos ou programas contam com OSCs para operacionalizá-los e implementá-los nos contextos e territórios prioritários, enquanto cerca de um terço (35%) compreende que é parte da finalidade do investimento social contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade das OSCs. O Gráfico 63 revela que é muito menor o percentual de respondentes que reconhecem como parte de sua estratégia apoiar organizações que influenciam políticas públicas ou realizam controle social (18%) ou as que defendem causas ou grupos sociais que outros não estão dispostos a apoiar (10%).

Gráfico 63: Organizações por motivações para apoiar OSCs e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.3 Quais as duas principais motivações do associado para apoiar com recursos técnicos ou financeiros organizações da sociedade civil?

Nota: Requer duas respostas.

Em relação aos tipos de investidor, é interessante destacar que o percentual de respondentes que reconhecem como parte da finalidade do investimento social contribuir para o fortalecimento e sustentabilidade das OSCs é maior entre os institutos e fundações independentes ou comunitários (50%), em que pese a sua baixa representatividade na amostra. Vale mencionar também que, em comparação com os demais tipos de investidores, os institutos e fundações empresariais têm maior destaque no apoio a organizações que influenciam políticas públicas ou realizam controle social (23%).

A maior parte das empresas (82%) indica que apoia organizações porque elas têm legitimidade para atuar com temas ou grupos sociais de interesse. Mais da metade delas (53%) aponta como segundo mo-

tivo para apoiar as OSCs o fato de que elas são capazes de implementar projetos ou programas em seus contextos e territórios prioritários. Chama atenção o fato de que essa ordem era inversa em 2014, quando 90% das empresas apontaram o apoio a OSCs capazes de implementar projetos ou programas nos seus contextos e territórios prioritários e 70% delas indicaram a legitimidade das OSCs para atuar nos seus temas de interesse. O percentual de empresas que reconhecem o fortalecimento e a sustentabilidade das OSCs como parte da finalidade do investimento social também cresceu para 41% em comparação aos 10% que o faziam no Censo GIFE 2014.

Ainda em relação a 2014, a Tabela 5 revela que cresceu, de forma geral, a proporção de investidores sociais que compreenderam a importância do investimento social para o fortalecimento e a sustentabilidade das OSCs (de 21% para 35%). Também cresceu a proporção daqueles que acreditam ser parte da estratégia apoiar OSCs que defendam causas ou outros grupos sociais que outros atores não estão dispostos a apoiar (de 1% para 10%). Isso pode sugerir uma melhora na percepção dos investidores sociais em relação à legitimidade das OSCs para protagonizarem certas iniciativas. Por mais que, como aponta o Capítulo 2.3, os dados indiquem uma diminuição do apoio às organizações da sociedade civil, a análise sobre as motivações e o perfil das OSCs apoiadas parece apontar no sentido de uma melhor compreensão de sua importância.

É interessante notar que, frente ao atual contexto de crise política e econômica, no qual a confiança em relação à política e às instituições encontra-se estremecida, as OSCs aparentam não ter tido sua credibilidade e legitimidade abaladas junto aos associados.

**Tabela 5: Organizações por motivações para apoiar OSCs e tipo de investidor, 2014-2016**

	<b>2014</b>	<b>2016</b>
É parte da estratégia apoiar organizações que têm legitimidade para atuar com temas ou grupos sociais de interesse	65%	47%
Os projetos e/ou programas contam com OSCs para operacionalizá-los e implementá-los nos contextos e territórios prioritários	67%	41%
É parte da finalidade do investimento social contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade das OSCs	21%	35%
É parte da estratégia apoiar organizações que defendem causas ou grupos sociais que outros não estão dispostos a apoiar	1%	10%
Não apoia	11%	23%

Fonte: GIFE, 2015, 2017.

Q.4.3 Quais as duas principais motivações do associado para apoiar com recursos técnicos ou financeiros organizações da sociedade civil?

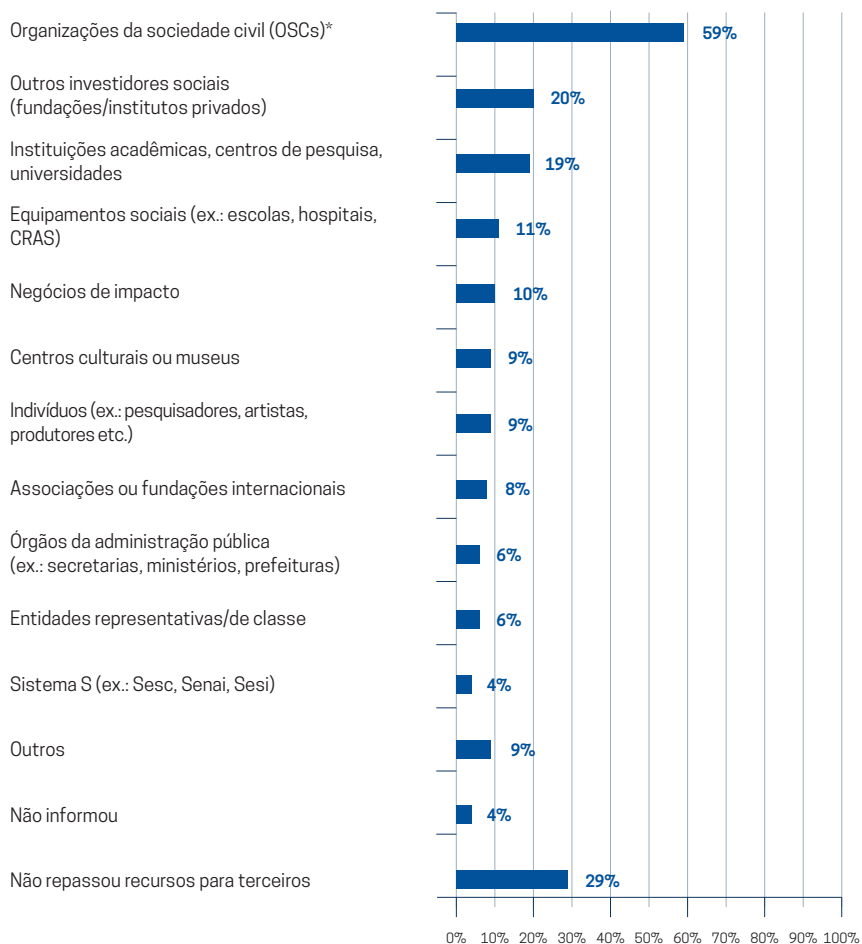
Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações em 2017, e 113 em 2015 (anos de coleta dos dados). 2) Requer duas respostas.

Quando perguntados sobre as motivações para não apoiar OSCs, dentre os 27 respondentes que não o fazem, mais da metade (18) mencionou que a eficiência dos projetos ou programas é maior quando são executados diretamente pelo próprio investidor social, e 11 relataram dificuldades de mensurar o impacto dos projetos ou programas desenvolvidos pelas OSCs. Outros seis investidores sociais disseram apoiar OSCs ao executar seus próprios projetos e quatro apontaram que não faz parte da sua estratégia atuar com essas organizações.

É digno de nota que apenas três dos 27 respondentes apontem riscos relacionados ao perfil e/ou às causas defendidas por essas organizações, e somente dois indiquem resistência da alta direção e/ou conselho deliberativo do associado ou dos mantenedores ou uma percepção de que a sociedade não entende o apoio às OSCs como relevante. Os dados pontam para a existência de uma imagem majoritariamente positiva da atuação e do papel exercido pelas organizações da sociedade civil brasileiras.

Como já apontado no Capítulo 2.3, os recursos investidos pelos respondentes por meio de doação a outras organizações, em 2016, correspondem a cerca de R\$ 595 milhões. É possível notar uma grande variação não apenas no volume de recursos repassados a terceiros, como também no perfil das organizações que recebem esses recursos.

## Gráfico 64: Respondentes por tipo de organizações para as quais repassam recursos



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.2.a Em relação aos recursos repassados para programas e ações sociais de terceiros, mencionados na pergunta 3.2, qual o perfil dessas organizações?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) \*Alternativa inclui organizações da sociedade civil (OSCs), organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, coletivos, cooperativas, associações de moradores, agremiações e/ou organizações comunitárias e/ou de base.

## A ampla maioria dos respondentes (59%) repassa recursos para organizações da sociedade civil, enquanto cerca de um quinto destina seus investimentos sociais a outras fundações e institutos privados (20%) e instituições acadêmicas (19%).

O Gráfico 64 revela ainda a grande diversidade de entidades para as quais os investidores sociais destinam seus recursos.

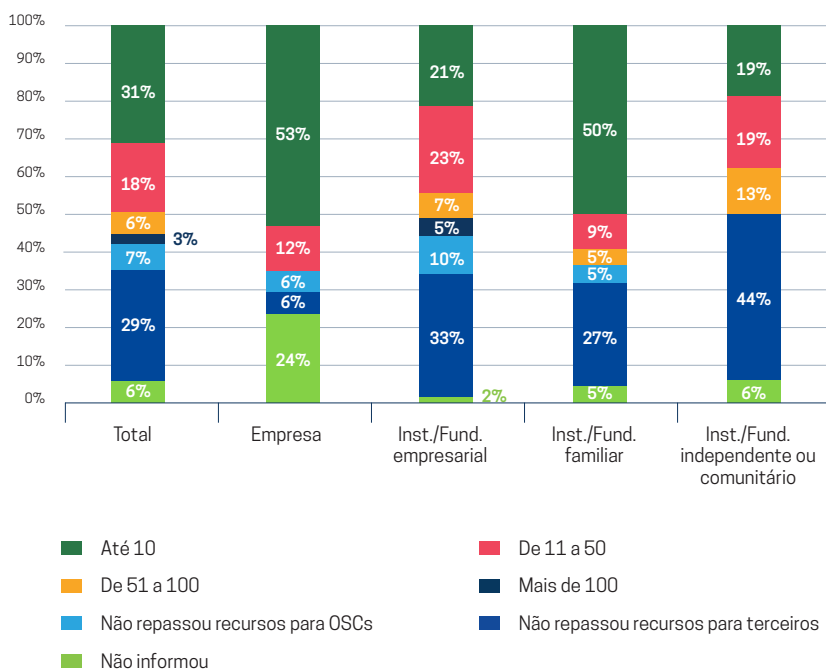
Os institutos e fundações empresariais são os que mais repassam recursos para equipamentos sociais (15%), seguidos das empresas (12%) e das instituições familiares (9%). As empresas e seus institutos e fundações são também os únicos que investem em órgãos da administração pública (12% e 8% respectivamente) e do Sistema S (6% e 7% respectivamente). Já as associações e fundações internacionais recebem recursos tanto das empresas (12%) como das instituições familiares (9%), dos institutos e fundações empresariais (7%) e dos independentes ou comunitários (6%).

Os dados revelam, portanto, que é possível identificar alguns enfoques distintos quando as amostras por perfil de investidor são analisadas separadamente. Cerca de 45% dos institutos e fundações familiares, por exemplo, destinam recursos para instituições acadêmicas, centro de pesquisas e universidades, mas esse indicador não extrapola 13% nos demais perfis de investidores sociais. É alto também o percentual de instituições familiares que repassam recursos para indivíduos (23%) em comparação aos institutos e fundações empresariais (7%) e independentes ou comunitários (6%). Nas empresas, esse valor chega a zero. Quanto a centros culturais e museus, eles recebem recursos de cerca de um quarto das empresas (24%), 14% dos institutos e fundações familiares e 7% dos empresariais.

Em relação ao repasse de recursos para OSCs, destacam-se principalmente as empresas (71%), seguidas dos institutos e fundações familiares (64%) e empresariais (57%). Em último lugar, figuram os independentes ou comunitários (50%). No Censo GIFE 2016, as OSCs correspondem a mais da metade das organizações apoiadas (53%), tendo sido mapeadas 1.622 iniciativas de apoio a OSCs a partir das informações fornecidas pelos respondentes.

O Gráfico 65 revela que cerca de um terço dos associados (31%) repassa recursos para, no máximo, dez OSCs. No entanto, os institutos e fundações empresariais e os independentes ou comunitários sinalizam uma tendência de maior pulverização de seus investimentos sociais, já que, em ambos os casos, o repasse de recursos para mais de dez organizações extrapola 30%. Os institutos e fundações empresariais são também os únicos que investem em mais de uma centena de OSCs (5%).

Gráfico 65: Organizações por quantidade de OSCs para as quais repassam recursos e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

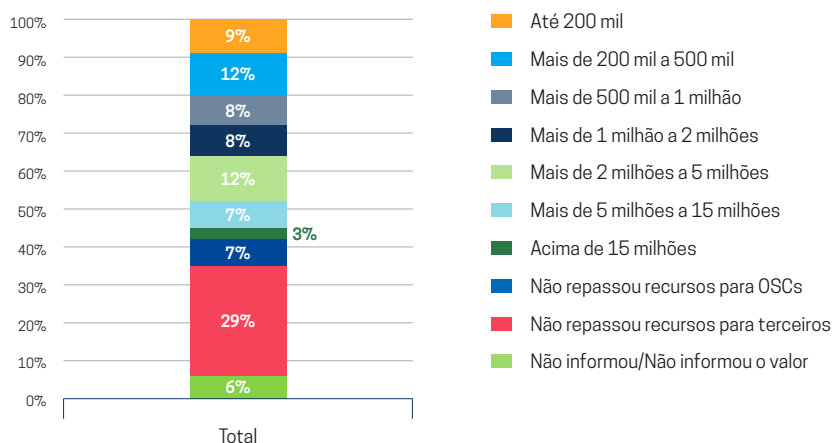
Q.3.2.b E para quantas organizações foram repassados recursos?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Quanto ao volume de recursos repassados a OSCs, ele varia significativamente, oscilando entre R\$ 10 mil e R\$ 43,1 milhões, sendo a média equivalente a R\$ 3,4 milhões e a mediana a R\$1,1 milhões. O Gráfico

66 indica que a maior parte das organizações (12%) repassa recursos na faixa entre R\$ 200 mil e R\$ 500 mil e no intervalo entre R\$ 2 e R\$ 5 milhões.

Gráfico 66: Organizações por faixa de volume de recursos repassados a OSCs



Fonte: GIFE, 2017.

Q.3.2.c Qual o volume de recursos repassado para organizações da sociedade civil (OSCs), organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, coletivos, cooperativas, associações de moradores, agremiações e/ou organizações comunitárias e/ou de base em 2016?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Cabe ressaltar que somente os institutos e fundações independentes ou comunitários (6%) e os institutos e fundações empresariais (3%) repassam a OSCs mais de R\$ 15 milhões. A maior parte das empresas (35%) destina entre R\$ 1 e 5 milhões e cerca de um quarto delas (24%) repassa até R\$ 500 mil. Cerca de 36% das instituições familiares repassam até R\$ 1 milhão, e 23% repassam entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões.

Conforme mencionado no Capítulo 2.3, o percentual de respondentes que informaram que vão aumentar os níveis de apoio a OSCs nos próximos anos corresponde a 39% do total, sendo esse percentual exatamente idêntico aos casos em que esse apoio deve se manter estável. Apenas 7% revelaram que devem diminuir os níveis de apoio, enquanto 16% não souberam informar sobre a tendência para o próximo período.

Em relação aos recursos para OSCs, considerando que o repasse pode se dar via doação, sobre a qual é possível a incidência de tributos



como o imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD)<sup>32</sup>, vale resgatar os dados apresentados no Capítulo 2.1 sobre os entraves tributários, jurídicos e legais que as organizações mencionaram estar enfrentando em sua estratégia, planejamento e operação<sup>33</sup>: 46% dos respondentes disseram enfrentar algum entrave relacionado ao ITCMD, sendo que 35% queixaram-se da burocracia e da ausência de padrão no sistema de isenção e imunidade desse imposto, 29% apontaram como um problema a incidência de tributos sobre as doações filantrópicas para organizações da sociedade civil, 16% citaram as altas alíquotas do ITCMD e outros 16% indicaram a falta de tratamento diferenciado entre herança, doações privadas e doações filantrópicas.

### **2.4.2 Parcerias com outros investidores sociais (coinvestimento)**

A parceria entre investidores sociais por meio de coinvestimento constitui uma das maneiras de potencializar os resultados alcançados pelo investimento social privado a partir de sinergias geradas pela agregação de recursos e *expertises* e pelo somatório de esforços em prol de objetivos comuns.

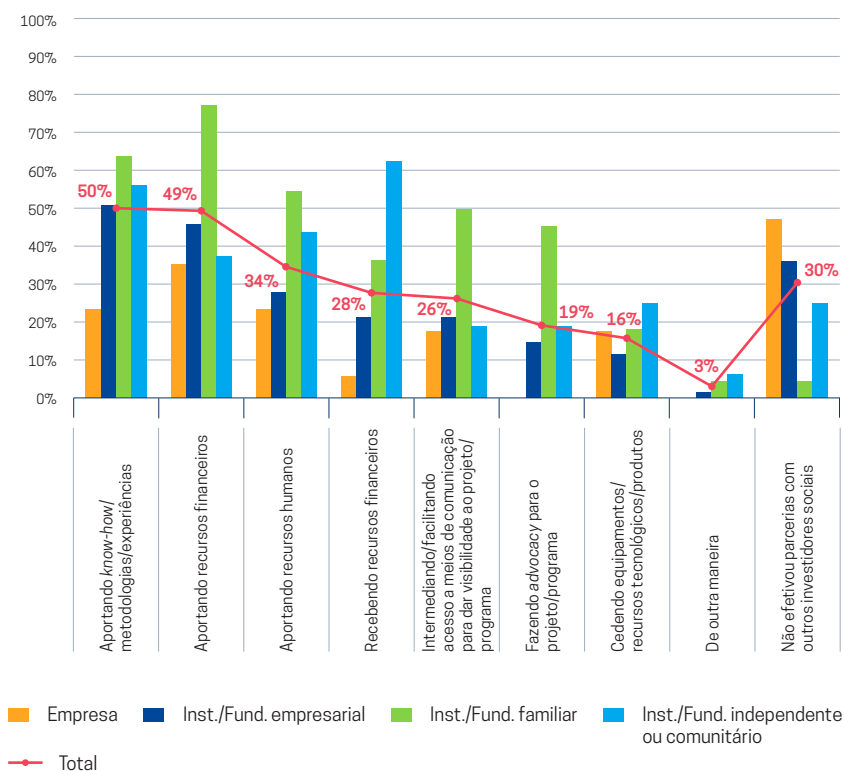
## **Cerca de 70% dos respondentes do Censo GIFE 2016 afirmaram realizar algum tipo de coinvestimento, com destaque para os investidores familiares (95%).**

O segundo tipo de investidor que mais realizou coinvestimento foram os institutos e fundações independentes ou comunitários (75%). Em terceiro lugar aparecem os institutos e fundações empresariais (64%). As empresas são as que menos operam dessa forma, já que quase metade delas (47%) revelou não ter efetivado parcerias com outros investidores sociais (Gráfico 67).

Os investidores familiares são os que adotaram a maior quantidade de tipos de estratégias de coinvestimento no período, já que cerca de um terço deles (32%) utilizou entre 5 e 8 estratégias. Entre os institutos e fundações independentes ou comunitários, esse percentual cai para 25%, nos institutos e fundações empresariais chega a 11%, e nas empresas equivale a 6%.

Em relação ao último censo, o número de respondentes que afirmou desenvolver ao menos alguma atividade em parceria com outros investidores sociais subiu de 76 para 81 associados. Houve também alguma variação no conjunto das estratégias adotadas. Em que pese o fato de neste ano terem sido incluídas novas alternativas em relação ao Censo GIFE 2014, o percentual de organizações que informaram aportar *know-how*, metodologias e experiências caiu de 57% para 50% entre 2014 e 2016. O percentual de organizações que afirmaram aportar recursos financeiros também diminuiu de 58% para 49%.

Gráfico 67: Organizações por tipo de parcerias de investimento e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.11 De que maneira são efetivadas as parcerias de investimento?

Nota: Permite múltiplas respostas.

Depois do compartilhamento de metodologias, experiências e *know-how* (50%), o aporte de recursos financeiros é a segunda estratégia de convestimento mais frequente, realizada por 49% das organizações, seguida do aporte de recursos humanos (34%). Dentre as estratégias menos comuns, destacam-se a cessão de equipamentos, recursos tecnológicos e/ou produtos (16%) e a realização de *advocacy* para o projeto ou programa (19%).

Em relação ao aporte de recursos financeiros, os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais recebem recursos (63%), enquanto os investidores familiares são os que mais aportam (77%). Além disso, as instituições familiares também se destacam entre os que mais aportam recursos humanos (55%), facilitam o acesso a meios de comunicação para dar visibilidade ao projeto ou programa (50%) e atuam fazendo *advocacy* para o projeto ou programa (45%).

Ainda sobre esse tema, a maioria dos respondentes (52%) não faz convestimento envolvendo repasse de recursos com a rede GIFE (Figura 1). O valor médio aportado na rede GIFE equivale R\$ 1,1 milhão, e o montante total corresponde a R\$ 33 milhões, uma queda de 13% em relação aos R\$ 38 milhões<sup>34</sup> de 2014. Esses valores sugerem que a adoção desse tipo de estratégia entre os membros da rede GIFE tem uma importância mais política do que propriamente financeira.

Figura 1: Convestimento na rede GIFE – organizações por repasse e recebimento de recursos na rede GIFE



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.12 Para qual(is) associado(s) do GIFE houve aporte de recursos financeiros em 2016?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

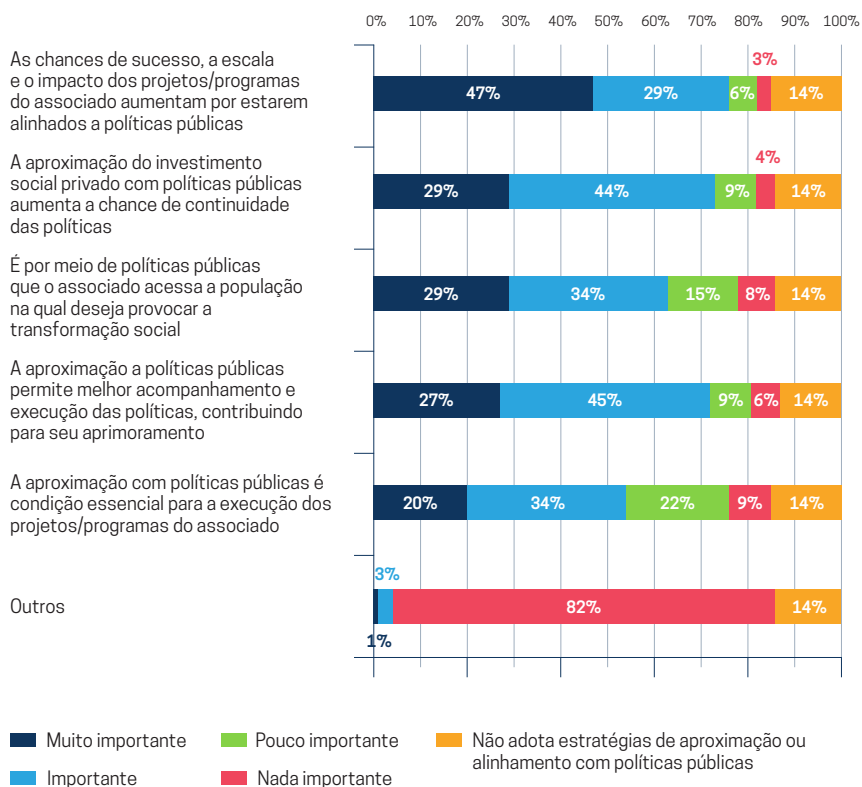
### 2.4.3 Alinhamento com políticas públicas

Esta seção procura explorar as convergências do investimento social privado (ISP) dos associados com as políticas públicas. Os órgãos da administração pública direta, tais como prefeituras, secretarias ou ministérios, são as parceiras mais frequentes nos projetos ou programas (45%), atrás apenas das organizações da sociedade civil, comunitárias e/ou de base (50%). Os equipamentos sociais, tais como CRAS, escolas e hospitais, também são parceiros em cerca de um quarto (23%) das iniciativas, como já demonstrado no Capítulo 2.3.

Corroborando esses achados, apenas 14% das organizações não adotam estratégias de aproximação ou alinhamento com as políticas públicas, sendo a maior parte delas os institutos e fundações empresariais. Como motivos para o não alinhamento a políticas públicas, sete dessas organizações indicaram dificuldades de concretizar parcerias e executar projetos ou programas devido à forma de funcionamento do setor público, seis temem possíveis impactos negativos de imagem ao se envolver com a máquina pública, e outras seis têm receio de maior descontinuidade nos projetos ou programas devido a mudanças políticas. Em outros dois casos, foram apontados o excesso de burocracia no desenho e na implantação dos projetos ou programas e também a inexistência de estratégias ou temas governamentais alinhados à atuação do associado. Outros dois associados afirmaram que a ação privada tem maior possibilidade de inovação e um indicou que o alinhamento com as políticas públicas pode diminuir a autonomia do associado, já que projetos ou programas ficarão sujeitos a maior controle<sup>35</sup>.

Já em relação às motivações para se aproximar ou se alinhar com o poder público, é possível observar no Gráfico 68 que grande parte dos investidores sociais o faz para ampliar as chances de sucesso, a escala e o impacto de seus projetos (76%), aumentar as possibilidades de continuidade das políticas públicas (73%) ou acessar o público-alvo do projeto ou programa (63%).

## Gráfico 68: Organizações por motivos para se alinhar com políticas públicas



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.7 Qual o grau de importância de cada um destes fatores na decisão do associado de adotar estratégias de aproximação ou alinhamento com políticas públicas?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

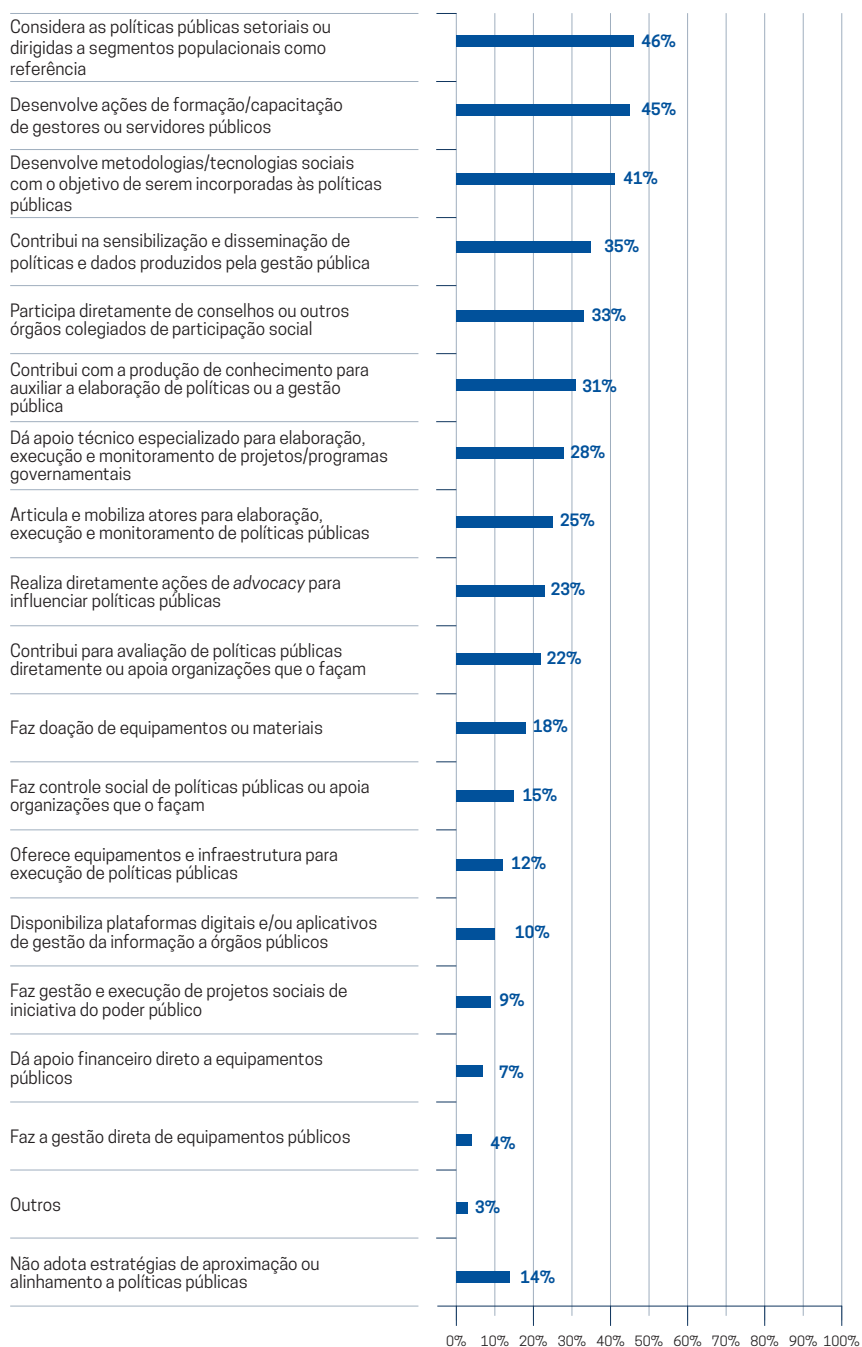
O Gráfico 69 evidencia a ampla diversidade das estratégias operadas pelos associados para alinhamento com políticas públicas. Vale destacar que as organizações mais doadoras acabam adotando uma quantidade menor de estratégias, e que o número de estratégias tende a aumentar quanto maiores são as faixas de orçamento do associado.

Um percentual significativo dos respondentes, 46%, considera as políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais como referência. A formação ou o apoio técnico aparecem como estratégias relevantes para os respondentes por meio de ações de capacitação de gestores ou servidores públicos (45%) ou de apoio técnico especializado para elaboração, execução e monitoramento de projetos

ou programas governamentais (28%). Iniciativas de produção e disseminação de conhecimento e articulação também são muito recorrentes, seja por meio do desenvolvimento de metodologias e tecnologias sociais com o objetivo de serem incorporadas às políticas públicas (41%); pela sensibilização e disseminação de políticas e dados produzidos pela gestão pública (35%); pela produção de conhecimento para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública (31%); ou pela articulação e mobilização de atores para elaboração, execução e monitoramento de políticas públicas (25%).

São menos frequentes as estratégias que envolvem a doação ou disponibilização de bens e materiais, como doação de equipamentos e materiais (18%); a cessão de equipamentos e infraestrutura para execução de políticas públicas (12%); e a disponibilização de plataformas digitais e/ou aplicativos de gestão da informação a órgãos públicos (10%), com destaque para 23% dos institutos e fundações familiares nesse último caso. O apoio direto a equipamentos públicos ou projetos estatais é ainda menor, já que somente 9% afirmaram fazer a gestão e a execução de projetos sociais de iniciativa do poder público, 7% declararam que fornecem apoio financeiro direto a equipamentos públicos e 4% anunciaram fazer a gestão direta de equipamentos públicos (Gráfico 69). Dentre os que fazem a gestão e execução de projetos sociais de iniciativa do poder público, constam 25% dos institutos e fundações independentes ou comunitários.

## Gráfico 69: Organizações por estratégias de alinhamento com políticas públicas



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.6 Qual(is) estratégia(s) de aproximação ou alinhamento a políticas públicas o associado adota?

Nota: Permite múltiplas respostas.

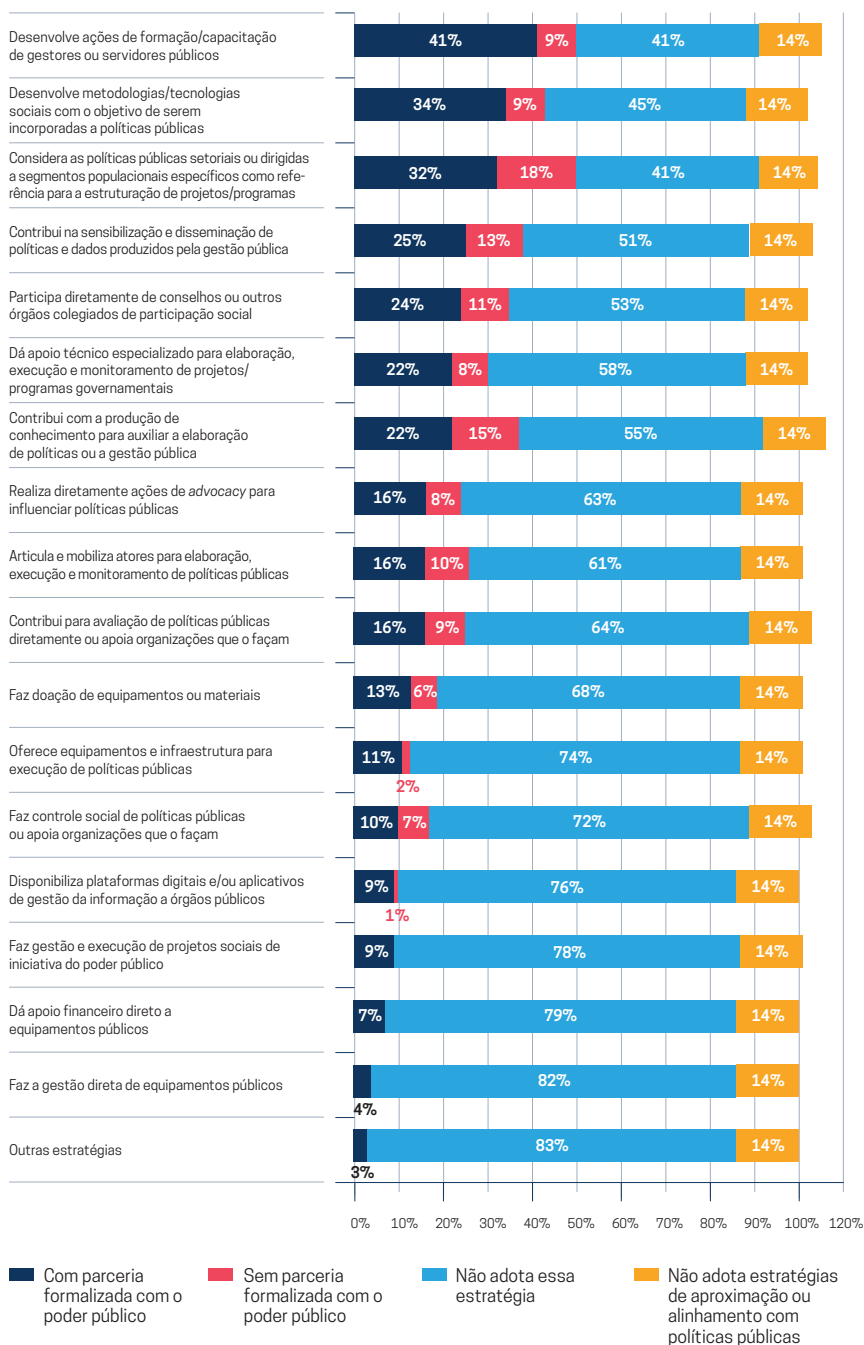
Chama atenção também o fato de que cerca de um quarto dos respondentes realiza diretamente ações de *advocacy* para influenciar políticas públicas (23%) e que 15% deles fazem controle social de políticas públicas ou apoiam organizações que o fazem, percentuais relevantes, porém consideravelmente menores do que os de outras estratégias mais adotadas. Se, por um lado, quase metade (45%) dos investidores familiares afirmaram atuar com *advocacy*, de outro, nenhuma empresa o faz. Quanto ao controle social de políticas públicas, ele é menos frequente nos institutos e fundações empresariais, já que somente 7% deles mencionaram trabalhar nessa frente.

É interessante notar também que 38% dos institutos e fundações independentes ou comunitários fornecem apoio técnico especializado para elaboração, execução e monitoramento de projetos ou programas governamentais em comparação com 18% dos institutos e fundações familiares. São os investidores independentes ou comunitários também os que mais contribuem para avaliação de políticas públicas diretamente ou apoiam organizações que o façam (38%).

O Gráfico 70 demonstra um alto nível de formalização de parceria com o poder público, sendo que as estratégias em que há menor formalização são justamente as mais relacionadas à sensibilização e à disseminação das políticas públicas (13% das organizações não têm parcerias formalizadas para essa estratégia), à produção de conhecimento (15%) e a ter as políticas públicas como referência (18%). Essas são, realmente, estratégias em que parcerias formalizadas parecem menos necessárias em comparação com as demais, contudo, mesmo nessas, há alta proporção de organizações indicando ter alguma formalização de parceria. A não formalização também é relevante em estratégias como participação em conselhos ou outros órgãos colegiados, apoio para avaliação, articulação para monitoramento e *advocacy*. Ainda assim, em nenhum tipo de estratégia há percentual maior sem formalização do que com formalização. Chama atenção que 6% das organizações tenham indicado fazer doação de equipamentos ou materiais sem formalização de parcerias.



## Gráfico 70: Organizações por formalização de parcerias com o poder público



Fonte: GIFE, 2017.

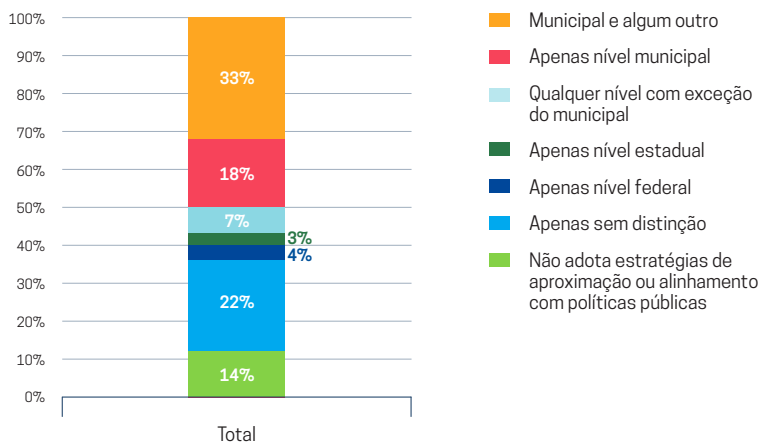
Q.4.6.a Para cada uma das estratégias de aproximação ou alinhamento adotadas, há parceria formalizada com o poder público, bem como transferência de recursos?

Nota: Permite múltiplas respostas.

## Mais da metade dos respondentes (51%) informou que o alinhamento com as políticas públicas ocorre em nível municipal, sendo 18% exclusivamente nessa esfera.

Essa incidência faz sentido considerando-se que é especialmente no âmbito municipal que as políticas públicas de fato se operacionalizam e revelam seus efeitos mais concretos e diretos sobre o cotidiano da população.

Gráfico 71: Organizações por níveis da federação para alinhamento com políticas públicas



Fonte: GIFE, 2017.

Q.4.6.b E em que nível(is) da federação essa aproximação ou alinhamento ocorre?

Nota: Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

## 2.5 Avaliação e comunicação

Dando sequência aos capítulos anteriores sobre características e estratégias de atuação e sobre interação com atores e partes interessadas, esta seção trata das estratégias e motivações das organizações em rela-

ção às práticas de monitoramento, avaliação e comunicação, processos inter-relacionados e essenciais em uma cultura organizacional que se pretende de aprendizado e aprimoramento contínuo.

Nessas temáticas, o Censo GIFE 2016 trouxe algumas mudanças. A primeira foi o aprofundamento de algumas questões relativas à avaliação e monitoramento dos projetos ou programas mais representativos da atuação dos respondentes, permitindo a análise mais concreta sobre sua forma de atuação. A segunda envolveu a atualização de praticamente todas as perguntas relacionadas ao bloco 6 do questionário, relativas a monitoramento e avaliação, o que, por um lado, dificulta ou impossibilita a comparação com anos anteriores, mas, por outro lado, garante que essa temática seja trabalhada de modo a incorporar as práticas e os debates correntes e assegura um maior aprofundamento da análise.

Os resultados do Censo GIFE 2016 deixam claro que os investidores sociais reconhecem a importância do monitoramento e da avaliação, embora a prática avaliativa ainda tenha muito o que avançar. Do ponto de vista da comunicação, consolida-se a compreensão de sua importância para além da disseminação de informações e enquanto estratégia de relacionamento transparente e de ganho de legitimidade junto a beneficiários, parceiros, mantenedores e sociedade em geral, estruturando-se como item necessário para o sucesso das atividades e alcance dos objetivos dos investidores sociais. Novamente, trata-se de uma oportunidade de aprendizado e crescimento. A seguir, são destacados alguns dos principais achados do Censo GIFE 2016.

### **2.5.1 Monitoramento e avaliação**

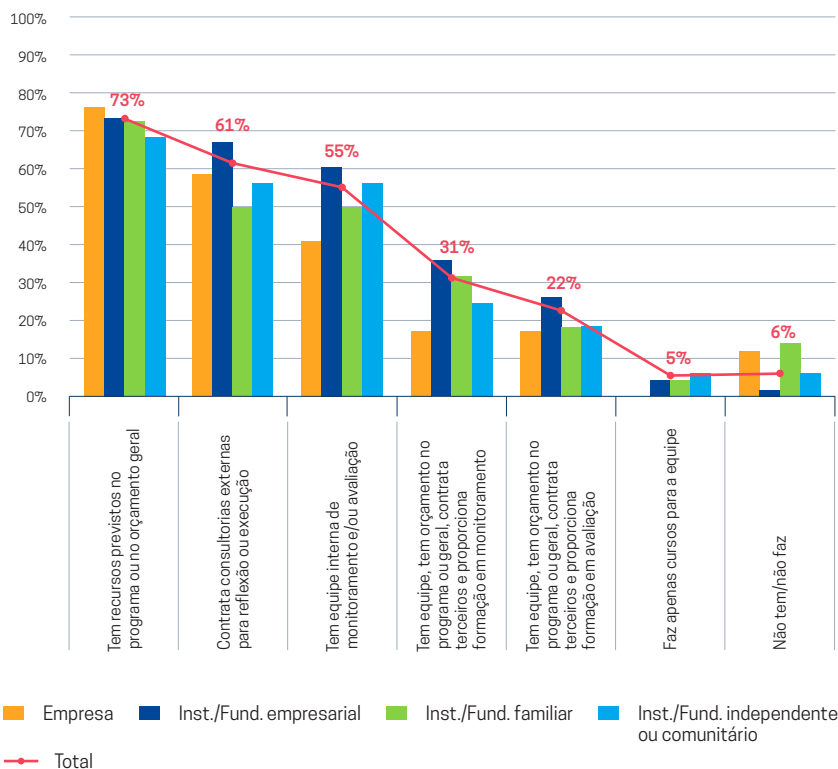
O entendimento de que o ISP, na forma de projetos ou programas, deve ser monitorado e avaliado, é uma realidade consolidada entre os associados do GIFE. Impulsionadas por necessidades diversas (como prestar contas, comunicar resultados, ampliar parcerias, mobilizar beneficiários, orientar a tomada de decisão, aperfeiçoar projetos, mensurar impacto, entre outras), as práticas de monitoramento e avaliação, ainda que demandem tempo e recursos, podem ser processos promotores de intenso aprendizado organizacional e de estreitamento dos elos com os diversos atores envolvidos, aproximando as organizações de seu sentido público mais amplo.

## Apenas um 1% das organizações respondentes não monitora a maioria dos seus projetos ou programas e somente 6% delas não têm nenhum tipo de estrutura interna de monitoramento e avaliação.

A partir da constatação de que o monitoramento e a avaliação são uma agenda já incorporada no investimento social privado, é preciso olhar para as diferenças, nuances e sentidos das práticas realizadas. Um primeiro ponto que pode ser observado é que, apesar da difusão das práticas de monitoramento e avaliação entre os associados, somente pouco mais da metade das organizações (55%) conta com equipe interna para essa função, sendo que 61% dos respondentes contratam consultorias externas para reflexão ou execução de práticas avaliativas ou de monitoramento (Gráfico 72). Entre os respondentes, as empresas são as que menos investem em equipes internas para realizar esse trabalho (41%), bem como em cursos de formação em monitoramento e em avaliação (18%).

Interessante notar que os institutos e fundações empresariais não apenas são os que mais contam com equipe interna de monitoramento e avaliação (61%), como também são os que mais contratam consultorias para reflexão e execução (67%). Considerando que quase metade deles (49%) possui até dez colaboradores, pode-se inferir que são equipes pequenas para a relevância que o tema de monitoramento/avaliação vem ganhando na agenda organizacional. Ao mesmo tempo, é possível imaginar também que a complexidade dos projetos desenvolvidos por esse tipo de investidor justifique a existência de equipes internas dedicadas e possa requerer também olhares mais técnicos e específicos, para os quais é necessária a contratação de especialistas.

Gráfico 72: Organizações por tipo de estrutura para monitoramento e avaliação e tipo de investidor



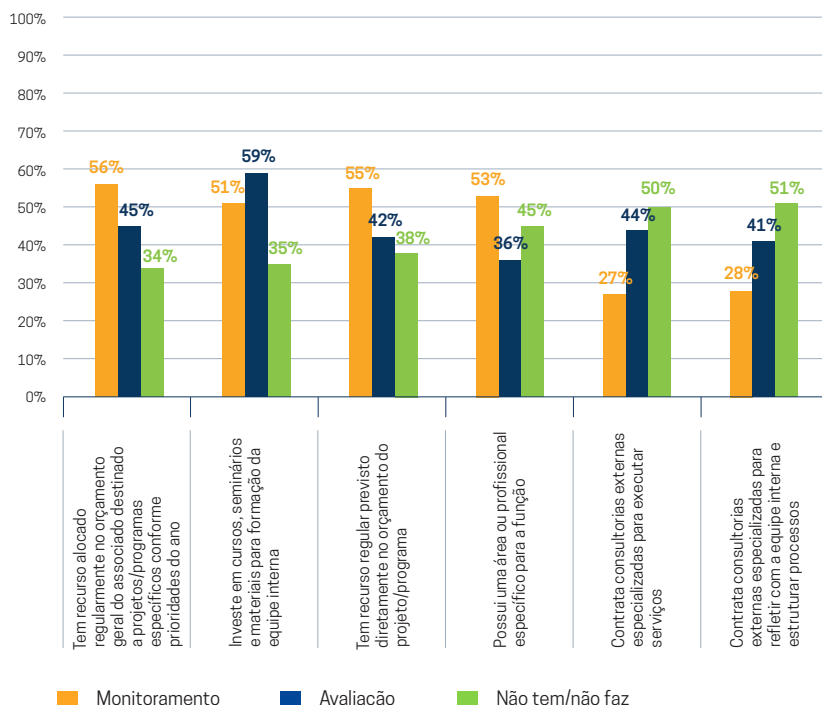
Fonte: GIFE, 2017.

Q.6.1 Do ponto de vista da estrutura para monitoramento e avaliação para projetos e/ou programas, o associado:

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

Olhando do ponto de vista dos processos de modo mais detalhado, ou seja, considerando isoladamente as práticas de monitoramento e as de avaliação e desagregando as práticas que estavam agrupadas no Gráfico 72, observa-se que as estruturas de monitoramento apresentam percentuais maiores em relação à disponibilidade de recursos e à existência de equipes internas específicas para a função, conforme é possível observar no Gráfico 73. Já em relação à avaliação, os percentuais são maiores em cursos de formação da equipe e na contratação de consultorias externas, possivelmente em função da especificidade e complexidade de alguns tipos de avaliação, tais como os processos de avaliação de impacto.

Gráfico 73: Organizações por detalhamento da estrutura para monitoramento e avaliação



Fonte: GIFE, 2017.

Q.6.1 Do ponto de vista da estrutura para monitoramento e avaliação para projetos e/ou programas, o associado:

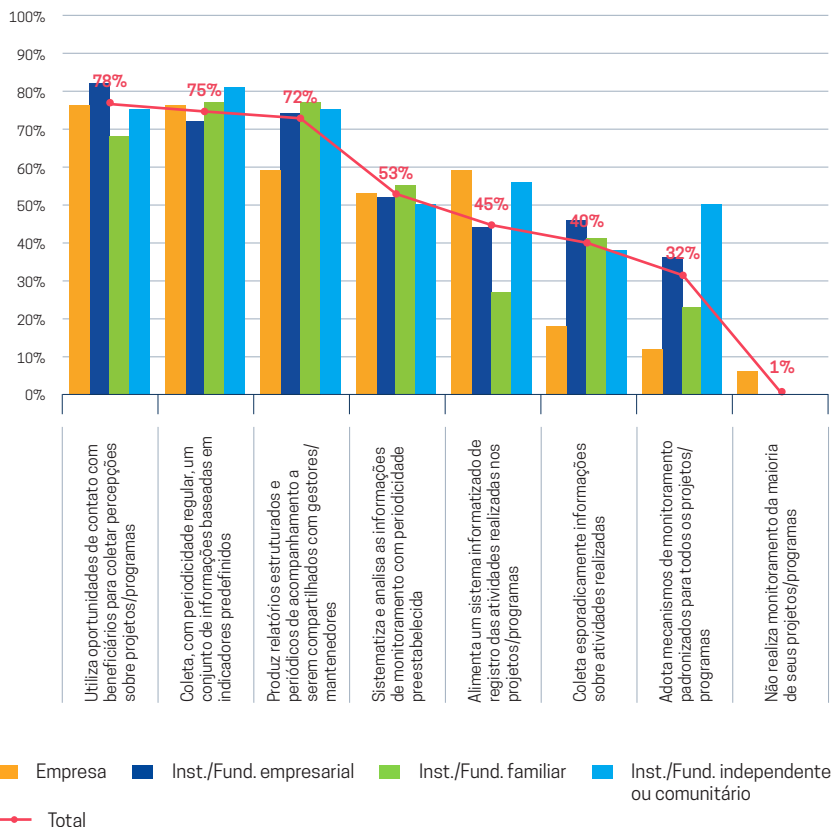
Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

Especificamente em relação às atividades de monitoramento, representadas no Gráfico 74, mais de 70% dos respondentes afirmaram utilizar a oportunidade de contato com beneficiários para coletar percepções sobre projetos ou programas e obter periodicamente informações com base em indicadores predefinidos para produzir relatórios periódicos de acompanhamento. O uso de sistemas informatizados já é menos disseminado, presente em 45% das organizações.

As fundações e institutos independentes ou comunitários são os que mais realizam atividades de monitoramento, o que pode estar relacionado com o rigor adotado por seus financiadores para prestação de contas. Observa-se ainda uma tendência de aumento das práticas de monitoramento com o aumento da faixa de investimento dos asso-

ciados, o que sugere que a disponibilidade de recursos pode ser uma limitação para a adoção de práticas de monitoramento.

Gráfico 74: Organizações por tipo de atividades de monitoramento e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.6.2 Para a maioria dos projetos e/ou programas do associado, como são realizadas as atividades de monitoramento de projetos e/ou programas?

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

Apesar de os dados gerais apontarem para uma consolidação das práticas de monitoramento e avaliação entre os respondentes, elas não devem ser compreendidas como processos igualmente disseminados e enraizados nas organizações. Embora apenas 1% das organizações

afirme não monitorar a maioria dos seus projetos ou programas, 20% dos associados declararam não realizar avaliação e 22% reportaram não dispor de práticas ou políticas de avaliação estabelecidas.

Diversos fatores podem contribuir para esse cenário, como os altos custos financeiros envolvidos em algumas metodologias de avaliação, o comprometimento de tempo por parte das equipes, a percepção de que nem sempre as avaliações trazem resultados que contribuem na prática para apoiar as decisões dos gestores ou até mesmo a preocupação de que resultados aquém do esperado acarretem a descontinuidade do projeto ou programa ou das relações com parceiros e financiadores. Em alguns casos, pode ainda prevalecer a visão de que a decisão de implementar uma determinada ação é pautada por motivações estratégicas ou filantrópicas, que podem prescindir de considerações sobre as oportunidades para aperfeiçoamento do desenho e gestão do projeto ou programa, ou de análises mais rigorosas sobre sua efetividade e eficácia, reflexões que a avaliação pode proporcionar.

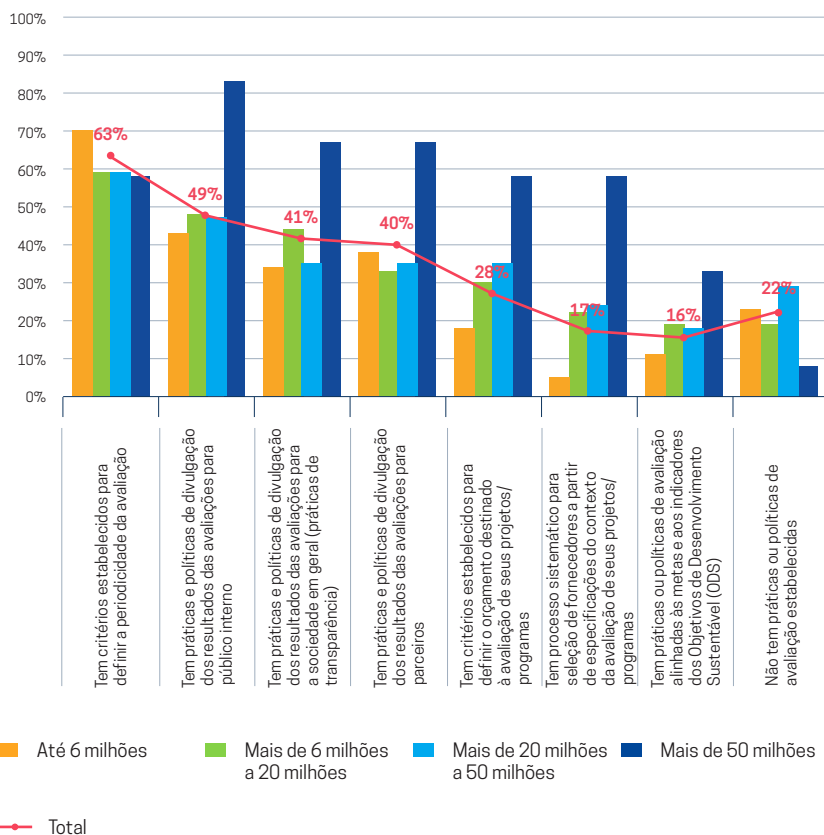
Não à toa, verifica-se uma maior incidência de práticas e políticas de avaliação em organizações com orçamentos maiores de investimento, com destaque também para institutos e fundações independentes ou comunitários que frequentemente dependem mais da capacidade de sustentar resultados concretos para sua sustentabilidade e legitimidade.

Entre as práticas e as políticas de avaliação adotadas, as mais frequentes são a existência de critérios estabelecidos para definir a periodicidade da avaliação de projetos ou programas (63%) e as práticas e políticas de divulgação dos resultados das avaliações de seus projetos ou programas para público interno (49%), conforme Gráfico 75. Políticas alinhadas às metas e aos indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são menos frequentes, mencionadas por apenas 16% das organizações.





Gráfico 75: Organizações por tipo de prática e de política de avaliação e faixa de investimento



Fonte: GIFE, 2017.

Q.6.3 Com relação às práticas e às políticas de avaliação da maioria de seus projetos e/ou programas, o associado:

Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Permite múltiplas respostas.

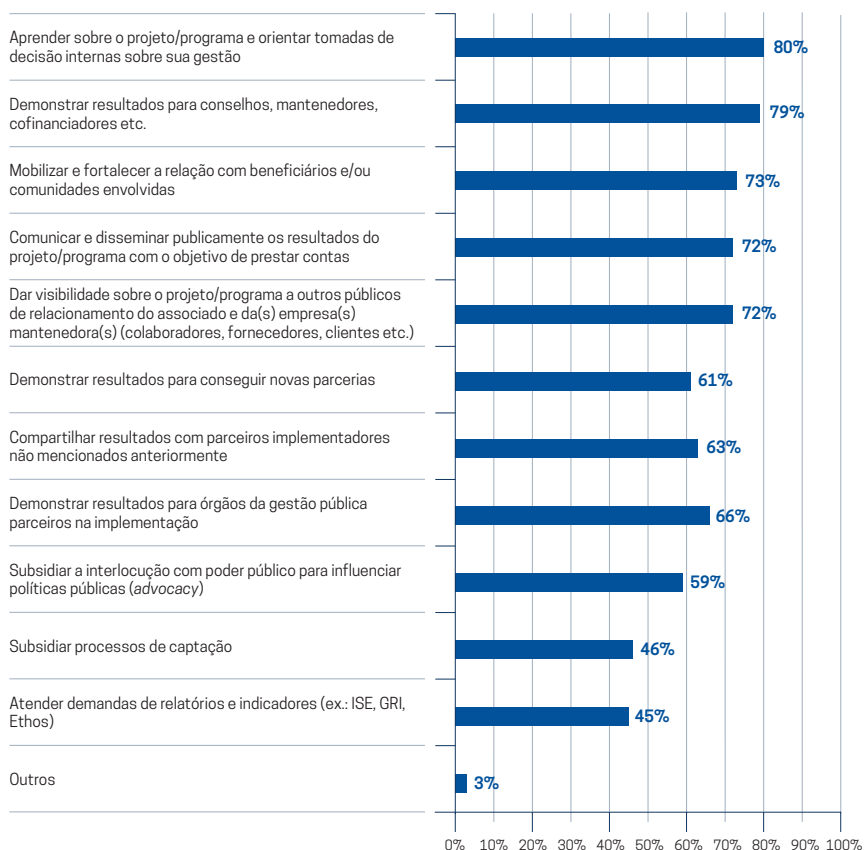
Perguntados sobre o grau de importância dos objetivos das avaliações de seus projetos ou programas, os respondentes apontaram para diversas motivações, consideradas importantes ou muito importantes (Gráfico 76), entre elas, aprender sobre o projeto ou programa e orientar tomadas de decisão internas sobre sua gestão (80%) e demonstrar resultados para conselhos, mantenedores, cofinanciadores (79%). Porém, na sequência, solicitados a escolher apenas um objetivo prioritário, 47% das organizações assinalaram que aprender sobre o projeto

ou programa e orientar a tomada de decisão sobre a gestão interna era o objetivo mais importante.

Chama atenção que os objetivos de compartilhar resultados com diversos tipos de atores e de disseminar o projeto são vistos como relevantes para um alto percentual de respondentes, porém segundo dados do Painel GIFE de Transparência, apenas 4% das 51 organizações associadas presentes no Painel divulgaram relatórios de avaliação de suas iniciativas até julho de 2017<sup>36</sup>. Por mais que a divulgação e demonstração de resultados seja um objetivo importante, a divulgação dos relatórios de transparência de forma ampla e acessível ainda não parece ser uma prática adotada pelos associados.



## Gráfico 76: Organizações por objetivos muito importantes ou importantes das avaliações



Fonte: GIFE, 2017.

Q.6.4.a De maneira geral, qual o grau de importância dos objetivos das avaliações de projetos e/ou programas realizadas pelo associado?

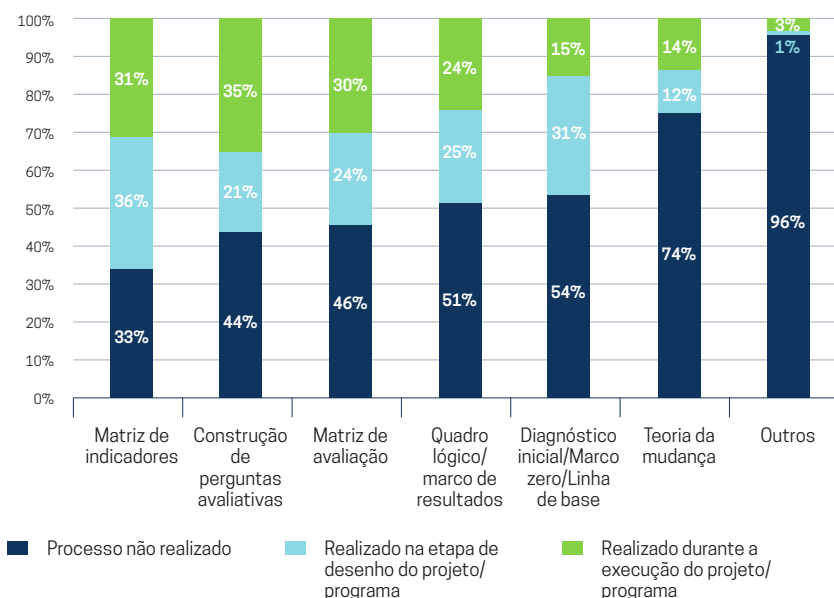
Notas: 1) Amostra corresponde a 116 organizações. 2) Não estão representadas no gráfico as organizações que não realizam avaliação de projetos e/ou programas. Os percentuais não foram alterados para excluí-las.

Com o levantamento de informações detalhadas sobre os 323 projetos ou programas mais representativos das 116 organizações respondentes do Censo GIFE 2016, foi possível lançar um olhar mais aprofundado sobre o conjunto de práticas voltadas ao planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos ou programas efetivamente implementados, embora a diversidade existente no âmbito das organizações associadas ao GIFE torne bastante desafiador estabelecer um enten-

dimento comum que permita compreender com clareza como essas práticas vêm sendo adotadas nos projetos ou programas realizados.

Em relação aos três projetos ou programas mais representativos das organizações, os dados obtidos revelam que os processos de sistematização e reflexão mais utilizados foram a matriz de indicadores e a construção de perguntas avaliativas, com 67% e 56% de frequência respectivamente, e o processo menos utilizado foi a teoria da mudança, realizado em cerca de um em cada quatro projetos ou programas (Gráfico 77). Cabe destacar que são poucos os projetos ou programas que contam com processos de sistematização em sua etapa de desenho, o que limita posteriormente o levantamento e a análise de dados que possam contribuir para mensurar a efetividade dessas ações.

Gráfico 77: Projetos e/ou programas mais representativos por processos de sistematização e reflexão realizados



Fonte: GIFE, 2017.

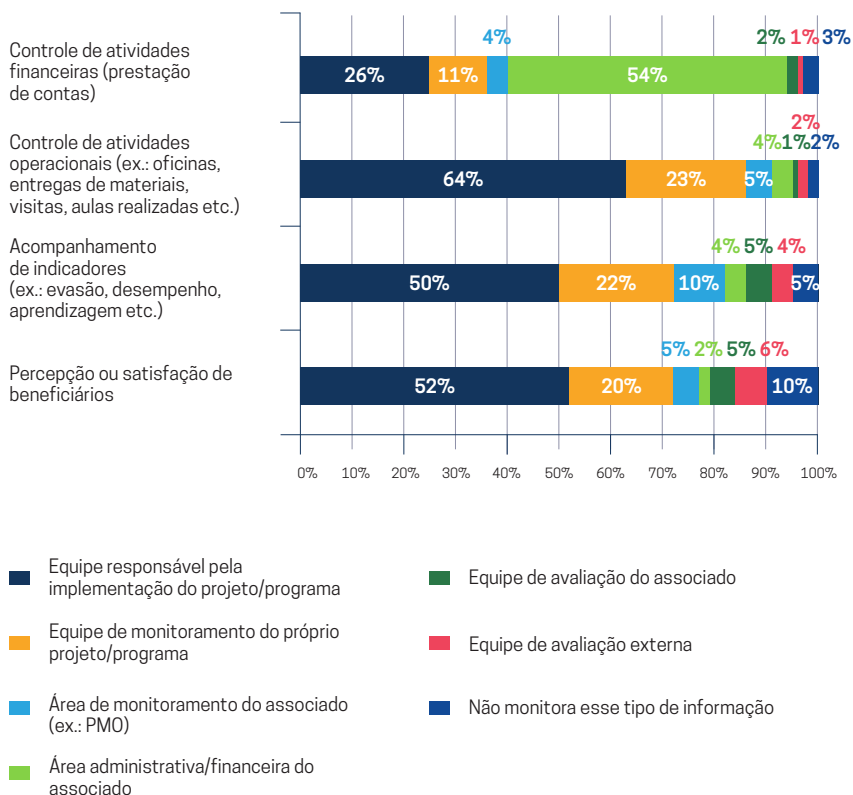
Q.5.3.h Qual(is) destes processos de sistematização e reflexão sobre dados e informações do projeto e/ou programa foram realizados pelo associado?

Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

Todos os 116 respondentes declararam realizar ao menos um dos processos de sistematização e reflexão listados para os projetos ou programas mais representativos, sendo que os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais realizaram todos os processos. Em relação ao volume de investimentos em 2016, os que mais adotaram todos os tipos de processo foram aqueles localizados na faixa entre mais de R\$ 20 milhões a R\$ 50 milhões. As empresas são as que menos se utilizam dessas ferramentas específicas como quadro lógico, construção de perguntas avaliativas e teoria de mudança.

Quanto às atividades de monitoramento realizadas no âmbito dos projetos ou programas mais representativos, os dados do Censo GIFE 2016 mostram que as equipes internas responsáveis pela implementação dos projetos ou programas são mais frequentemente as responsáveis por coletar informações para o controle de atividades operacionais (64% dos projetos ou programas), acompanhamento de indicadores (50%) e percepção ou satisfação dos beneficiários (52%), seguidas por equipes específicas de monitoramento, vinculadas aos projetos ou programas monitorados (Gráfico 78). Já o controle das atividades financeiras é realizado pela área administrativa e/ou financeira do associado em 54% dos projetos ou programas mais representativos, seguido pelas equipes de implementação do projeto ou programa (26%).

## Gráfico 78: Projetos e/ou programas mais representativos por equipe responsável por coletar informações para o monitoramento



Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.3.i Em relação ao monitoramento, qual a principal área/equipe responsável por coletar essas informações?

Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

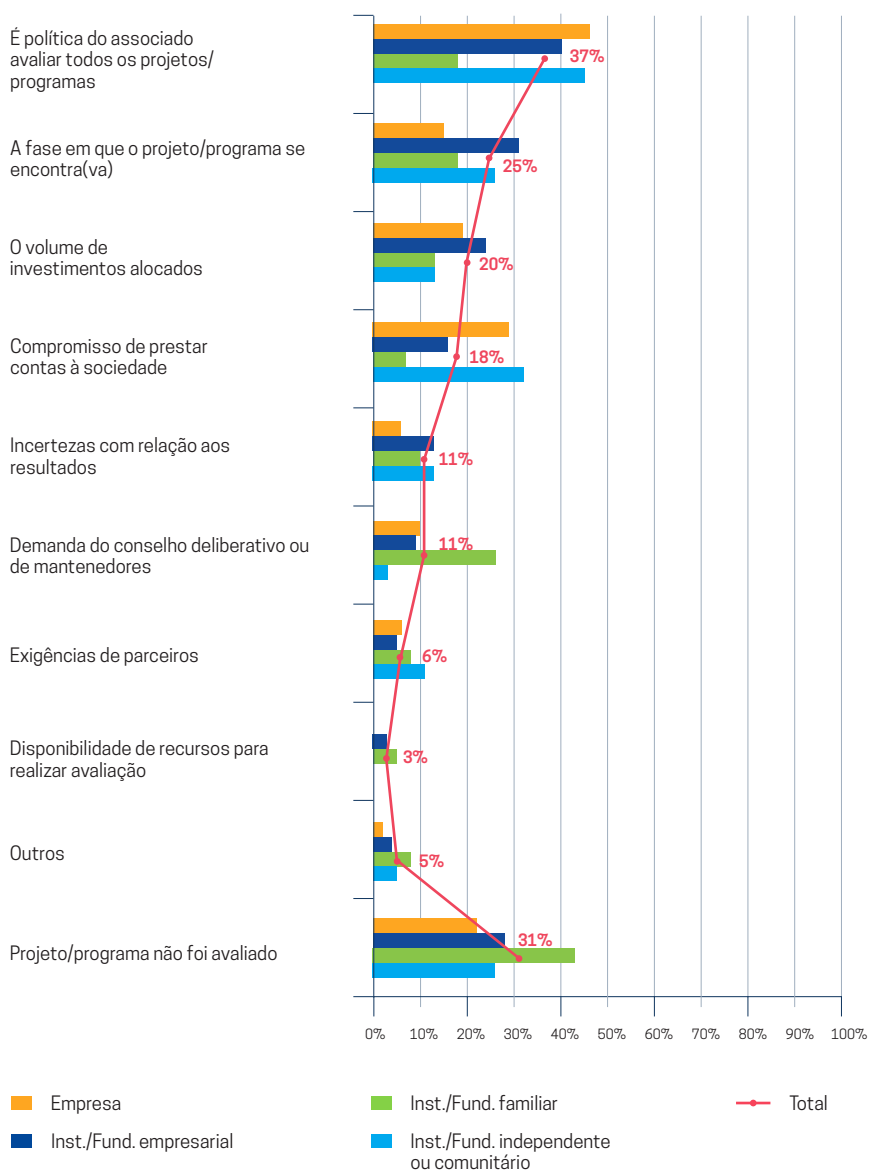
Em termos de avaliação, dos 323 projetos ou programas mais representativos analisados, 31% já foram avaliados com apoio de consultoria externa e 52% por equipes próprias. Em contrapartida, 31% dos projetos ou programas mais representativos não foram avaliados e 47% das organizações disseram não ter avaliado nenhum dos três projetos ou programas mais representativos.

Novamente, reforça-se o entendimento de que o monitoramento constitui prática mais consolidada do que a avaliação de projetos ou programas. Os institutos e fundações familiares são os que menos avaliaram pelo menos um de seus projetos ou programas mais representativos (36%) enquanto os independentes ou comunitários são os que mais avaliaram (69%), seguidos das empresas (59%) e dos institutos e fundações empresariais (54%).

Quanto aos principais critérios utilizados para selecionar os projetos ou programas que são avaliados, 37% dos projetos ou programas foram avaliados porque a organização tem como política avaliar todos os projetos ou programas, conforme pode ser observado no Gráfico 79. No entanto, outros critérios também foram indicados.

A fase em que o projeto ou programa se encontra foi um critério utilizado em 25% dos projetos ou programas, seguido pelo volume de investimentos aplicados (20%) e pelo compromisso em prestar contas à sociedade (18%). Incertezas com relação aos resultados do projeto ou programa e demanda do conselho deliberativo ou de mantenedores foram, cada um, motivos citados em 11% dos 323 projetos ou programas. A exigência dos parceiros e a disponibilidade de recursos para realizar a avaliação foram critérios utilizados, respectivamente, em 6% e 3% dos casos.

Gráfico 79: Projetos e/ou programas mais representativos por critérios para a escolha de quais serão avaliados e tipo de investidor




Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.3.k Quais são os dois principais critérios utilizados para decidir se o projeto e/ou programa seria avaliado?

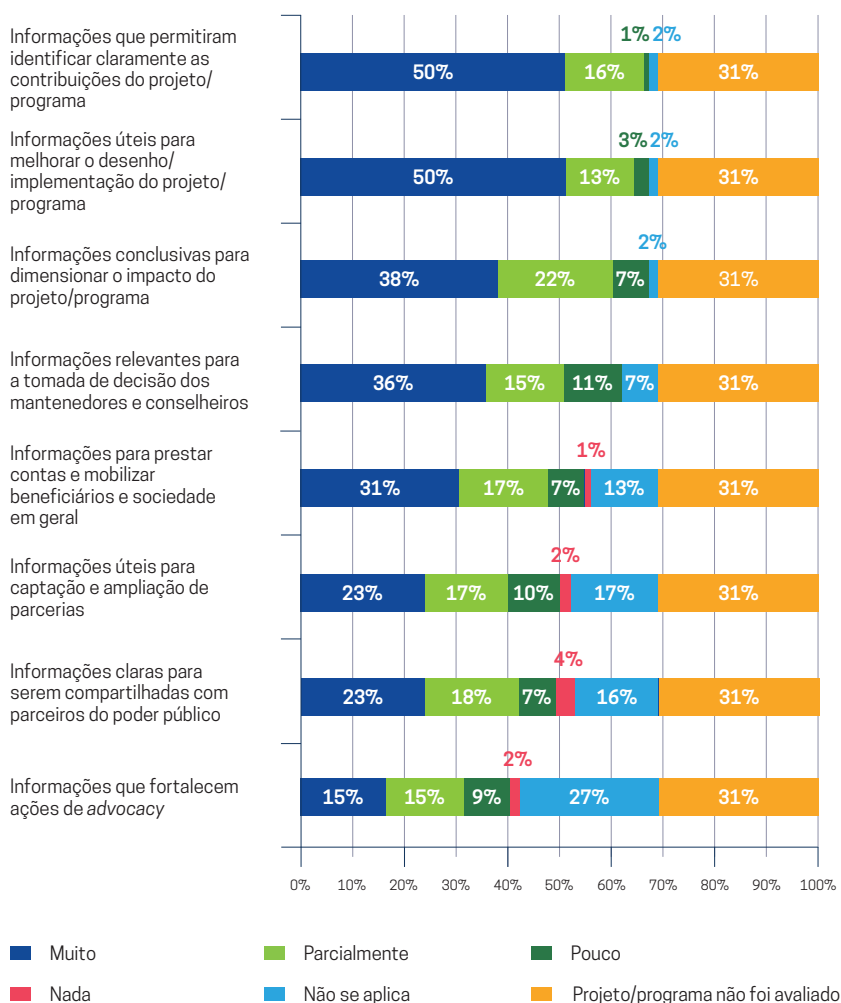
Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas. 2) Permite assinalar até duas opções.





Ainda para os três projetos ou programas mais representativos dos associados, foram investigados os tipos de informações com os quais as avaliações contribuíram (Gráfico 80). O processo de avaliação, quando realizado, forneceu sobretudo informações que permitem identificar claramente as contribuições do projeto ou programa (para 66% dos projetos ou programas, as avaliações contribuíram muito ou parcialmente com esse tipo de informação) e com informações úteis para melhorar seu desenho e/ou sua implementação (63% dos projetos ou programas). Outras contribuições relevantes (muito ou parcialmente importantes) foram: informações conclusivas para dimensionar o impacto do projeto ou programa (60%) e informações relevantes para a tomada de decisão dos mantenedores e conselheiros (51%). De acordo com os respondentes, a avaliação contribuiu menos com informações para fortalecer ações de *advocacy* (30%).

Gráfico 80: Projetos e/ou programas mais representativos por tipo de informações com que a avaliação contribuiu



Fonte: GIFE, 2017.

Q.5.3.l Com quais tipos de informações sobre o projeto/programa a avaliação contribuiu?

Notas: 1) Amostra corresponde a 323 projetos e/ou programas. 2) Alternativas não somam necessariamente 100% devido a arredondamentos.

## 2.5.2 Comunicação

A comunicação cumpre uma função estratégica no âmbito do investimento social privado não apenas para alavancar recursos, ampliar a legitimidade das organizações e gerar novas oportunidades de parcerias,

como também para disseminar as lições aprendidas e os resultados alcançados pelas iniciativas desenvolvidas. Além disso, a comunicação é também uma ferramenta fundamental de mobilização social, seja para o engajamento, contribuindo para o enraizamento e apropriação coletiva das iniciativas apoiadas, seja para influenciar o debate público, facilitar o controle social e o exercício de *advocacy* em torno dos temas e das causas defendidas.

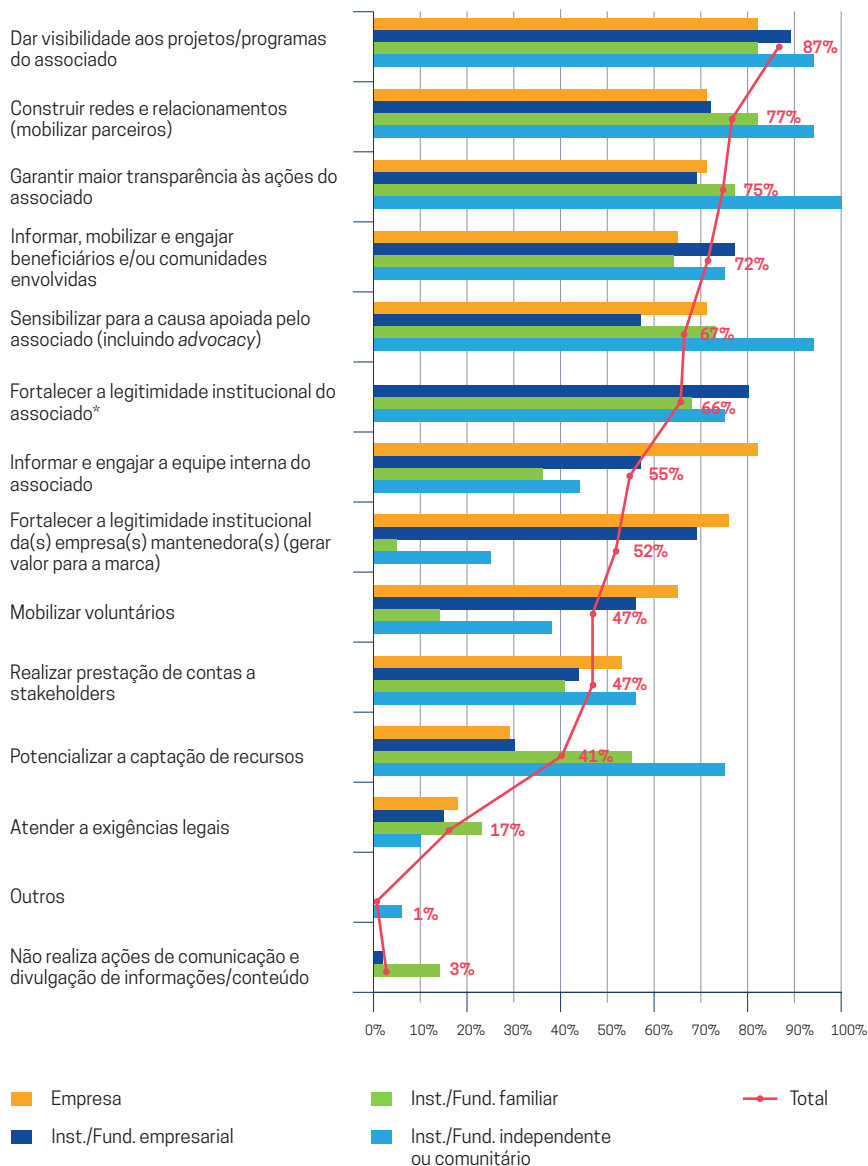
Para conhecer a intencionalidade por trás das estratégias de comunicação dos associados, o Censo GIFE 2016 perguntou quais os objetivos que eles almejam atingir com suas ações de comunicação e divulgação de informações e conteúdos. Um primeiro destaque que pode ser feito é com relação à multiplicidade de objetivos de comunicação dos investidores sociais privados. Ao menos oito objetivos diferentes foram assinalados por mais de 50% das organizações. Ainda assim, algumas particularidades podem ser observadas. O Gráfico 81 ilustra os objetivos mais citados por cada tipo de organização.

## Os objetivos das ações de comunicação mais mencionados pelos respondentes evidenciam a preocupação em dar visibilidade aos projetos ou programas (87%), mobilizar parceiros (77%) e garantir transparência às ações realizadas (75%).

Para os institutos e fundações empresariais e também para os independentes ou comunitários, a mobilização e o engajamento de beneficiários são um dos objetivos mais importantes (para 77% e 75% das organizações, respectivamente), juntamente com o fortalecimento da legitimidade institucional do associado (80% e 75%, respectivamente). No caso dos institutos e fundações independentes ou comunitários, a comunicação para *advocacy* também é altamente relevante (94%).

Por sua vez, além dos objetivos gerais mais citados, as empresas se destacam ainda pela importância de informar e engajar a equipe interna (82%) e de gerar valor para a marca (76%). Os institutos e fundações familiares são os que menos realizam ações de comunicação, sendo que 14% não realizam nenhum tipo de ação de divulgação.

Gráfico 81: Organizações por objetivos almejados com as ações de comunicação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.7.1 Quais destes objetivos o associado almeja atingir com suas ações de comunicação e divulgação de informações/conteúdo?

Notas: 1) \*Opção não válida para empresas, para as quais não cabia a diferenciação entre a marca da empresa e da organização, para elas a única opção válida era: Fortalecer a legitimidade institucional da(s) empresa(s) mantenedora(s) (gerar valor para a marca). 2) Permite múltiplas respostas.

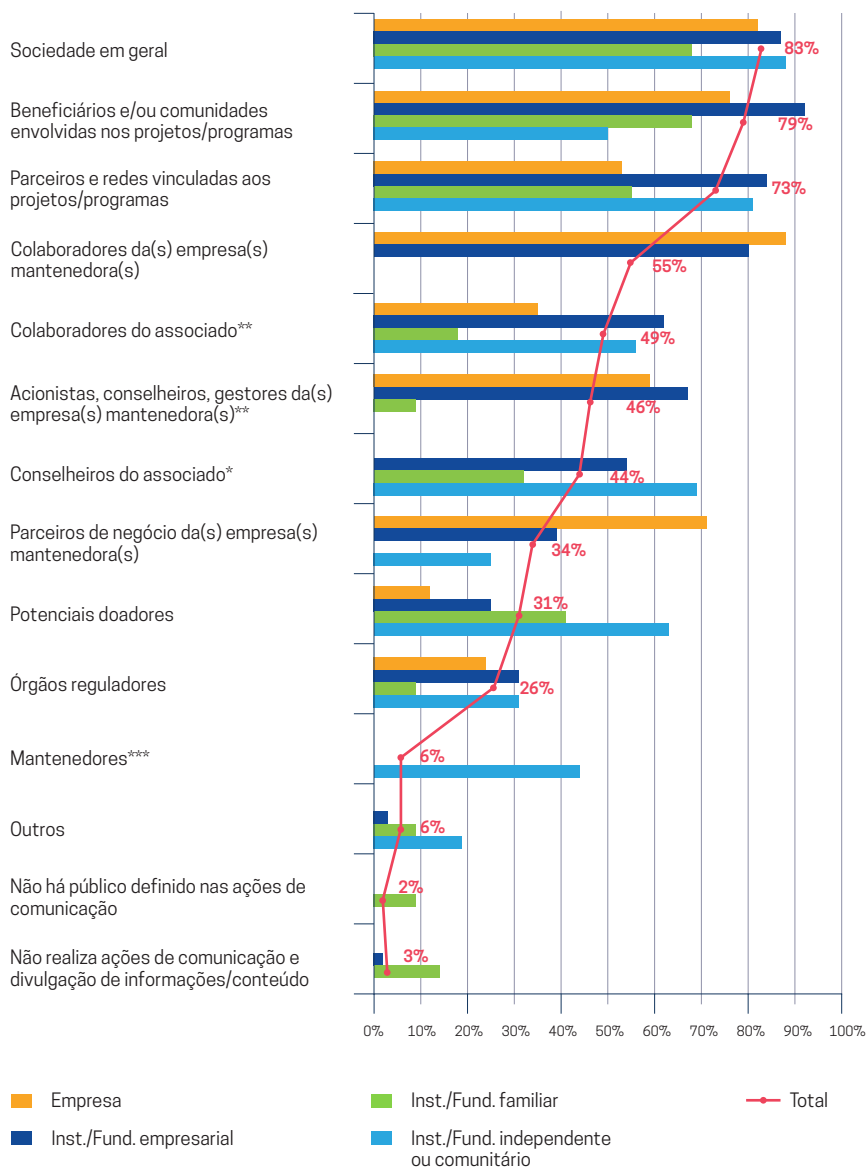
Quando solicitados a priorizar esses objetivos, escolhendo dois objetivos principais, a intenção de utilizar a comunicação para sensibilizar para a causa apoiada pelo associado, incluindo ações de *advocacy*, e para mobilizar e engajar beneficiários passam a ser o segundo e terceiro objetivo mais importantes, logo após dar visibilidade aos projetos ou programas.

Com relação ao público que as ações de comunicação buscam atingir, houve um aumento da importância da comunicação voltada à sociedade em geral em relação ao Censo GIFE 2014, 74% dos respondentes indicaram esse público em 2014 ante 83% em 2016. Também aumentou a frequência de menções a beneficiários e/ou comunidades envolvidas nos projetos ou programas (de 66% para 79%) e de parceiros e redes vinculadas (de 71% para 73%). Cabe destacar ainda que nem todas as categorias listadas na pergunta específica sobre público-alvo da comunicação em 2014 eram as mesmas em 2016. Dentre as novas categorias do Censo GIFE 2016, destacam-se os colaboradores dos associados, citados em 49% das respostas como um público de interesse.

O Gráfico 82 apresenta os públicos mais citados pelos tipos de respondentes. Os beneficiários e/ou comunidades envolvidas em projetos ou programas são o público mais almejado por institutos e fundações empresariais (92%), seguidos da sociedade em geral (87%) e dos parceiros e redes vinculadas aos seus projetos ou programas (84%). Já os colaboradores das empresas mantenedoras são o público mais citado pelas empresas (88%) e também aparecem como relevantes para os institutos e fundações empresariais (80%).

Para os institutos e fundações independentes ou comunitários, é possível identificar um destaque em relação a públicos com potencial de gerar aumento de legitimidade e mobilização de novos recursos (doações, parcerias), tais como parceiros e redes associadas, conselheiros e potenciais doadores.

Gráfico 82: Organizações por públicos almejados pelas ações de comunicação e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

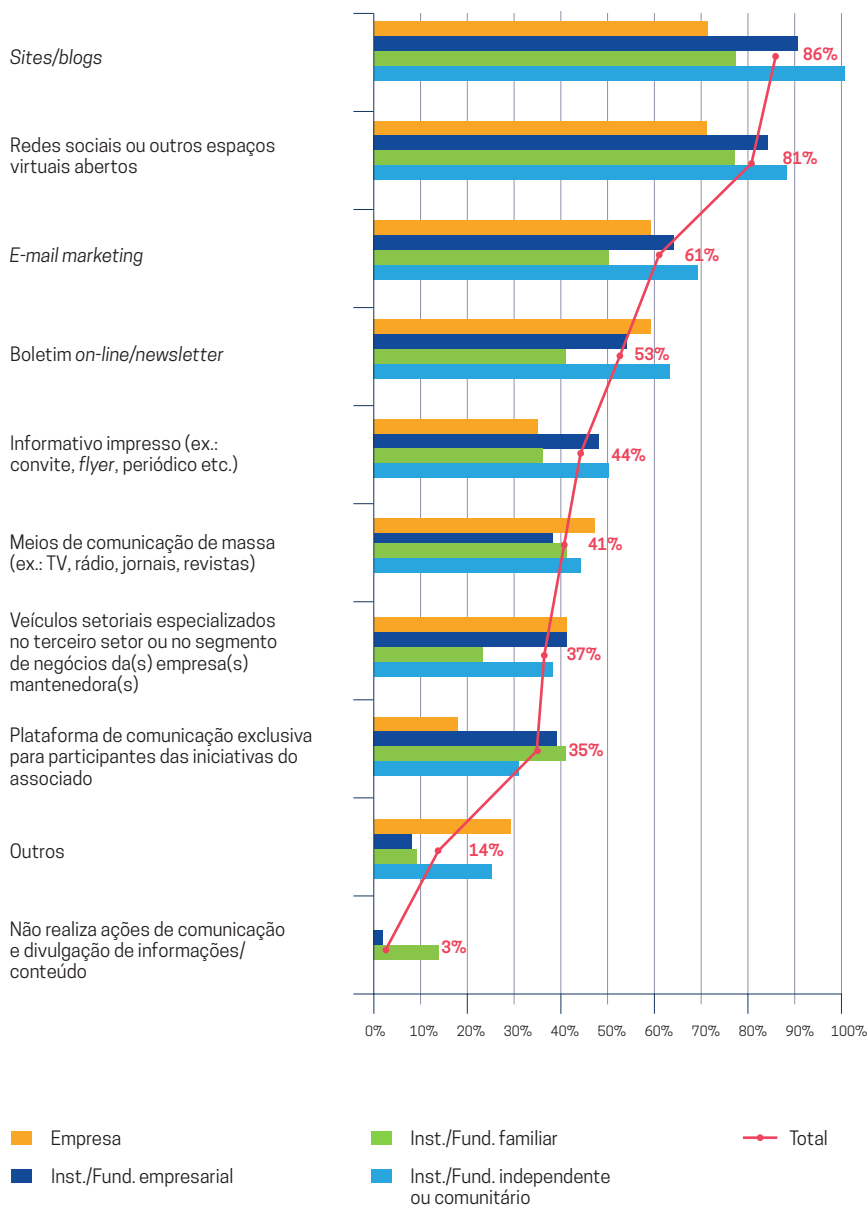
Q.7.2 Qual(is) destes públicos o associado procura atingir em suas ações de comunicação?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) \* Opção não válida para empresas. 3) \*\* Opção não válida para institutos e fundações independentes ou comunitários. 4) \*\*\* Opção válida somente para institutos e fundações independentes ou comunitários.

Perguntados sobre a existência de estratégia ou plano específico de comunicação para algum desses públicos, 54% dos respondentes afirmaram contar com plano ou estratégia de comunicação voltados à sociedade em geral; 48%, aos beneficiários e/ou comunidades envolvidas nos projetos ou programas; e 36% contam com planos tanto para colaboradores como para parceiros e redes vinculadas aos projetos ou programas, o que evidencia a centralidade, de fato, desses públicos para as ações de comunicação.

Para efetivar a comunicação, os respondentes afirmaram utilizar sobretudo os meios de comunicação *sites* e *blogs* (86%), redes sociais ou outros espaços virtuais abertos (81%) e *e-mail marketing* (61%), revelando a importância da internet e de espaços virtuais para a efetivação da comunicação dos associados. Secundariamente, também são mencionados boletim *on-line/newsletter*, informativo impresso e meios de comunicação de massa (53%, 44% e 41%, respectivamente) (Gráfico 83). Os institutos e fundações familiares novamente são os que menos exploram alguns tipos de canais, enquanto os institutos e fundações independentes ou comunitários são os que mais se utilizam da maioria dos meios.

Gráfico 83: Organizações por canais de comunicação utilizados e tipo de investidor




Fonte: GIFE, 2017.

Q.7.3 Qual(is) é (são) os meios/canais de comunicação utilizados pelo associado?

Nota: Permite múltiplas respostas.

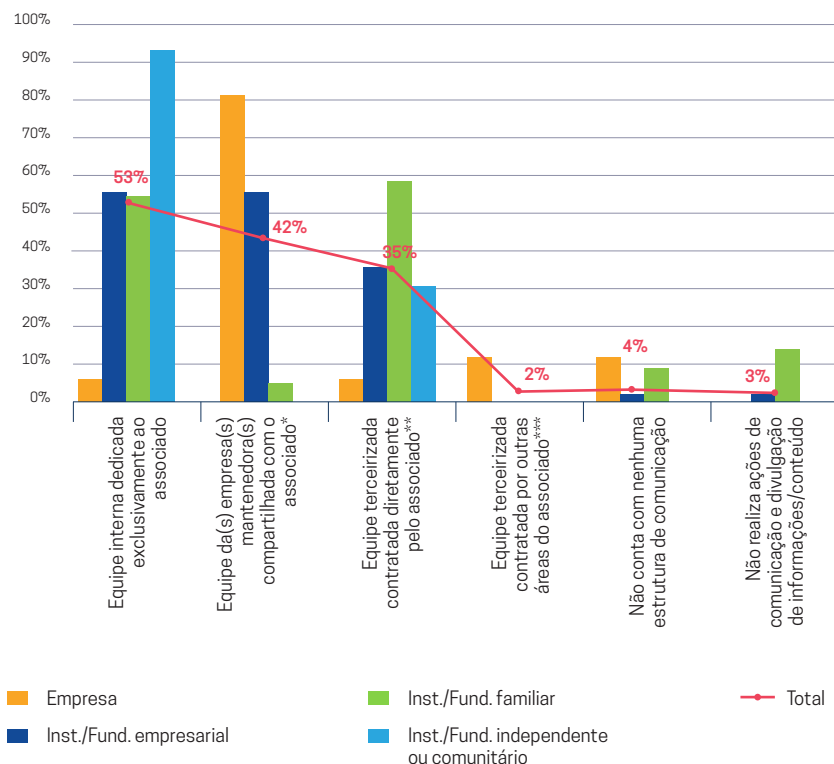




Para desenvolver suas ações, as organizações contam com equipe interna dedicada exclusivamente ao associado em 53% dos casos, com grande destaque para os institutos e fundações independentes ou comunitários. O compartilhamento de equipe da empresa mantenedora com o associado ocorre em 42% das organizações, sobretudo no caso das empresas e institutos e fundações empresariais. Equipe terceirizada contratada pelo associado foi mencionada em 35% dos casos, com destaque para os institutos e fundações familiares (Gráfico 84).

Em comparação com o Censo GIFE 2014, houve poucas alterações em relação à estrutura de comunicação entre os associados, tendo passado de 5% para 4% as organizações que não contam com nenhuma estrutura de comunicação e aumentado o percentual de organizações com equipes internas e terceirizadas (de 50% para 53% e de 33% para 35%, respectivamente).

Gráfico 84: Organizações por estrutura de comunicação disponível e tipo de investidor



Fonte: GIFE, 2017.

Q.7.4 Qual a estrutura de comunicação com que o associado conta?

Notas: 1) Permite múltiplas respostas. 2) \*Para empresas, essa opção se refere a equipe compartilhada com outras áreas da empresa. Para institutos e fundações independentes ou comunitários, essa opção se refere a equipes cedidas por mantenedores. 3) \*\*Para empresas, essa opção se refere a contratação de terceiros realizada diretamente pela área que coordena o investimento social. 4) \*\*\*Opção válida somente para empresas.

Todos os dados aqui apresentados apontam que há um campo fértil para o desenvolvimento de ações de comunicação e transparência pelos associados, que, mais do que informar e publicizar, promovam diálogo e aprendizado entre seus pares, beneficiários, mantenedores e parceiros. Aprimorar as ações de comunicação se torna ainda mais relevante quando se considera que a comunicação é parte constituinte das próprias ações dos projetos ou programas, promovendo, em muitos casos, a conscientização, a mobilização e o engajamento dos públicos

interessados e da sociedade em geral, contribuindo de forma incisiva no alcance dos objetivos das organizações.

---

## 2.6 Notas

1. No caso das empresas, as perguntas e informações se referem à área que coordena o investimento social na empresa, responsável por responder ao Censo, e não à estrutura da empresa como um todo.
2. Para fins de análise, os institutos e fundações independentes e comunitários serão tratados conjuntamente ao longo desta publicação.
3. Dados baseados no conjunto de informações do Foundation Center sobre todas as fundações independentes, familiares, corporativas e comunitárias em operação e que tenham reportado doações em 2015 e retirado do *Key facts Censo GIFE 2016*.
4. IBGE; IPEA, 2012. *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – Fasfil 2010*, pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE).
5. Apontados no campo aberto da opção outros.
6. PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: <[www.portaldatransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasOEOrgaoSuperior.asp?Ano=2016&Pagina=1](http://www.portaldatransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasOEOrgaoSuperior.asp?Ano=2016&Pagina=1)>. Acesso em: 4 nov. 2017.
7. Incluem também os recursos próprios das empresas, sendo 26% de doações de empresas mantenedoras para seus instituto e fundações e 20% de recursos próprios das empresas empregados em seus projetos de investimento social.
8. Para essa pergunta foi apresentada uma lista fechada de opções de entraves relacionados a quatro agendas principais referentes à sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil: fundos patrimoniais, imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD), incentivo fiscal para doação de pessoa física e Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).
9. Vale destacar que várias fontes de recursos utilizadas no Censo podem ser repassadas para os associados via doação, como “captados junto a pessoas jurídicas”, “doados por grupos familiares/indivíduos mantenedores”, “doados por empresas mantenedoras”. Da mesma forma, nem sempre essas fontes de recursos significam que o recurso foi necessariamente repassado via doação, já que que outras formas de repasse podem ser utilizadas, como o patrocínio. Sobre a opção “doação

- de empresa mantenedora”, é importante ressaltar que no caso das empresas ela se refere a recurso próprio das empresas.
10. ITCMD: Imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação. É um tributo de competência dos Estados e do Distrito Federal, cujo fato gerador é a transmissão *causa mortis* de imóveis e a doação de quaisquer bens ou direitos.
  11. Sobre as contribuições associativas, vale destacar que, em muitos casos, elas se referem a formas legais pelas quais os mantenedores repassam recursos para suas organizações.
  12. Foram consideradas fontes próprias: recursos de mantenedores (empresas e grupos familiares/indivíduos), rendimentos de fundo patrimonial ou outros rendimentos financeiros, mensalidades e contribuições associativas e recursos provenientes de bens e direitos.
  13. Valores atualizados pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.
  14. A linha ISE/Subcrédito Social engloba investimentos sociais não voluntários no âmbito de financiamentos com taxas de juros diferenciadas, em função do desenvolvimento de projetos que atendam aos critérios sociais definidos pelo BNDES.
  15. O Fundo Amazônia tem por finalidade captar doações para investimentos não reembolsáveis em ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, e de promoção da conservação e do uso sustentável da Amazônia Legal, nos termos do Decreto n. 6 527, de 10 de agosto de 2008.
  16. O Fundo Social foi constituído com uma parcela dos lucros anuais do BNDES, para apoiar investimentos de caráter social, nas áreas de inclusão produtiva, serviços urbanos, saúde, educação, desportos, justiça, meio ambiente e outras vinculadas ao desenvolvimento regional e social.
  17. GIFE, 2016.
  18. GIFE; IBGC, 2014.
  19. COUNCIL ON FOUNDATIONS, 2016.
  20. EGONZEHNDER, 2016.
  21. Para o questionário do Censo foram utilizadas as mesmas terminologias do IBGE para cor/raça.
  22. INSTITUTO ETHOS E BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, 2016.
  23. BEGHIN, 2015.
  24. DEGENSZAJN; RIBEIRO, 2014.
  25. Valor atualizado pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.

26. Conforme já mencionado, as organizações apoiadas referem-se, em sua maioria, a organizações da sociedade civil (OSCs), mas podem envolver também outros atores como órgãos da administração pública, outros investidores sociais, negócios de impacto etc.
27. FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015.
28. Valores atualizados pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.
29. ESTRATÉGIAS ODS, [s/d]. Disponível em: <www.estrategiaods.org.br/o-que-sao-os-ods>. Acesso em: 17 nov. 2017.
30. Maiores informações sobre essa atuação estarão disponíveis em relatório sobre a atuação dos investidores sociais brasileiros nos ODS produzido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) com dados do Censo GIFE 2016. O relatório será divulgado em dezembro de 2017.
31. As organizações podiam especificar até 25 projetos e/ou programas.
32. ITCMD: Imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação. É um tributo de competência dos estados e do Distrito Federal, cujo fato gerador é a transmissão *causa mortis* de imóveis e a doação de quaisquer bens ou direitos.
33. Para essa pergunta foi apresentada uma lista fechada de opções de entraves relacionados a quatro agendas principais referentes à sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil: fundos patrimoniais, imposto sobre transmissão *causa mortis* e doação (ITCMD), incentivo fiscal para doação de pessoa física e Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).
34. Valor atualizado pelo IPCA a dezembro de 2016. A atualização parte da premissa de que o valor é anual, ou seja, não considera a atualização dentro do próprio ano.
35. Opções selecionadas partir de uma lista fechada de alternativas.
36. GIFE, 2017B.

---

## 2.7 Referências bibliográficas

### 2.7.1 Capítulo 2.1

BRASIL. Lei n. 13 204, de 14 de dezembro de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm)>. Acesso em: 4 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) & INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil** – Fasfil 2010. Disponível em: <<ftp://>

[ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2017.

GIFE. **Key facts Censo GIFE 2016**. 2017A. Disponível em: <<https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts>>. Acesso em: 30 out. 2017.

## 2.7.2 Capítulo 2.2

BEGHIN, Natahalie. **A filantropia empresarial**: nem caridade, nem direito. São Paulo: Cortez, 2015.

COUNCIL ON FOUNDATIONS. **Grantmakers Salary and Benefits Survey**. 2016.

DEGENSZAJN, Andre; RIBEIRO, Pamela. **O investimento social em movimento**. In: DEBONI, F. (org.). **Investimento Social Privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. 1. ed. Brasília, 2013.

EGONZEHNDER. **Latin American Board Diversity Analysis**. 2016. Disponível em: <[www.egonzehnder.com/files/ez\\_latam-div-analysis\\_1.pdf](http://www.egonzehnder.com/files/ez_latam-div-analysis_1.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2017.

GIFE. **Rede Temática de Gestão Institucional discute modelos e práticas de governança**. 5 dez. 2016. Disponível em: <<https://gife.org.br/modelos-e-praticas-de-governanca>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

GIFE & IBGC. **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia%20ofes.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

INSTITUTO ETHOS E BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2016.

## 2.7.3 Capítulo 2.3

ESTRATÉGIAS ODS. **O que são os ODS**. [s/d]. Disponível em: <[www.estrategiaods.org.br/o-que-sao-os-ods](http://www.estrategiaods.org.br/o-que-sao-os-ods)>. Acesso em: 17 nov. 2017.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **O que são negócios de impacto**. 2015. Disponível em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/o-que-sao-negocios-de-impacto>>. Acesso em: 23 out. 2017.

## 2.7.4 Capítulo 2.5

GIFE. **Dialogando sobre a transparência**: informe do Painel GIFE de Transparência. São Paulo: GIFE, 2017B. Disponível em: <[https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe\\_Painel-de-Transpar%C3%AAncia\\_2017.06.pdf](https://gife.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Informe_Painel-de-Transpar%C3%AAncia_2017.06.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2017.









# Apêndices

---

## 3.1 Notas metodológicas

O Censo GIFE é uma pesquisa bienal, quantitativa, autodeclaratória e voluntária, respondida pelos associados GIFE por meio de questionário *on-line*. Realizada desde 2001, a pesquisa está em sua 8ª edição e teve os dados coletados em 2017, fazendo referência a 2016. A seguir, é detalhado o processo de construção da pesquisa, dando destaque a seus aprimoramentos e continuidades.

### 3.1.1 Questionário

A cada edição da pesquisa, o questionário do Censo GIFE passa por um processo de revisão, que busca não só incorporar as mudanças do campo, agregando novas questões, mas também melhorar a forma de abordagem de questões clássicas da caracterização do investimento social privado, construindo dados e informações mais confiáveis, abrangentes e qualificados. Ao mesmo tempo, o processo busca assegurar a série histórica de questões-base – como área de atuação, região de investimento, forma de atuação, volume de recurso etc.

Procurando, assim, manter uma maior comparabilidade com o Censo GIFE 2014, que havia passado por um processo mais profundo de mudanças, a revisão do questionário desta edição focou no detalhamento de algumas temáticas pontuais e no desdobramento do bloco relacionado aos projetos e programas das organizações.

Aprofundar o conhecimento sobre como as ações dos associados realmente se efetivam é um desafio histórico do Censo GIFE que foi

endereçado este ano com a coleta de informações sobre todos os projetos e programas dos associados e não só sobre os cinco principais, como feito nas edições anteriores. Também as perguntas desse bloco de projetos e programas foram bastante aprimoradas com o objetivo de alcançar mais especificidade e permitir maior compreensão sobre como os associados atuam nas diversas temáticas.

O questionário buscou também detalhar questões como negócios de impacto social, recursos humanos e a relação dos investidores sociais com as organizações da sociedade civil e com as políticas públicas. Foram incorporadas ainda perguntas que pudessem trazer um olhar para as tendências do ISP.

Esta edição trouxe, além disso, perguntas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os dados produzidos pelo Censo sob essa perspectiva foram utilizados também pela Plataforma de Filantropia para a produção de relatório específico sobre a atuação dos investidores sociais nos ODS a partir de parceria específica estabelecida pelo GIFE e PNUD.

A preocupação em dialogar com os diferentes perfis de investidores sociais, já existente na pesquisa anterior, manteve-se nesta edição a partir da utilização do mesmo conjunto de cinco tipos diferentes de questionários, adaptados para cada tipo de investidor. Nos questionários, o modo de abordar as questões é ajustado, permitindo a adequação da pergunta às características específicas daquele tipo de respondente, bem como não são incluídas perguntas inapropriadas à realidade dos diferentes perfis de investidor.

Vale destacar que cada questionário foi elaborado de modo a permitir a consolidação das respostas em uma base única, possibilitando o tratamento unificado dos dados e sua comparação entre os diferentes tipos de investidores.

Os cinco grupos foram assim definidos:

- 1 Empresas
- 2 Institutos e fundações empresariais
- 3 Institutos e fundações familiares sem vínculos com a(s) empresa(s) da família mantenedora
- 4 Institutos e fundações familiares com vínculos com a(s) empresa(s) da família mantenedora
- 5 Institutos e fundações independentes ou comunitários

O questionário está estruturado em sete blocos temáticos, que abordam as seguintes questões:

### **I Dados gerais da organização**

Informações de contato e ano de constituição do associado.

### **II Governança e gestão**

Estrutura e práticas de governança do associado, sua estrutura operacional e indicadores de gestão.

### **III Recursos financeiros**

Valor atual e variação do orçamento executado pelo associado, principais fontes de recursos e natureza das principais despesas, faturamento da empresa mantenedora, formas de definição do montante destinado à área que coordena o investimento social, estratégias de captação, investimentos não voluntários e incentivos fiscais.

### **IV Estratégias de atuação**

Formas de atuação das organizações, explorando tendências para os próximos anos com relação a grandes temas, tais como: a parceria com outras organizações da sociedade civil, o alinhamento com as políticas públicas, a interface com as demandas do negócio de suas mantenedoras, as oportunidades de coinvestimento em parceria com instituições do campo, o apoio a negócios sociais, os ODS, bem como a mobilização de outros segmentos sociais por meio de ações de voluntariado e da promoção de doações de pessoa física.

### **V Áreas de atuação / projetos e programas**

Áreas temáticas e detalhamento dos projetos ou programas – explorando questões como ações e estratégias adotadas, ano de criação, orçamento e território de atuação. Para os três projetos ou programas mais representativos da atuação dos associados, foram levantadas ainda questões como: detalhamento da atuação temática, beneficiários, parceiros e práticas de monitoramento e avaliação.

### **VI Monitoramento e avaliação**

Estratégias gerais do associado no campo da avaliação, sua estrutura, objetivos e práticas.



## VII Comunicação

Estratégias de comunicação dos associados, sua estrutura, objetivos, canais de comunicação e públicos priorizados.

### 3.1.2 Coleta dos dados

#### 3.1.2.1 Universo de organizações

O universo de respondentes do Censo GIFE é variável, já que, ainda que todos os associados GIFE sejam convidados a respondê-lo, o seu número varia anualmente e nem todos participam. Este ano, a pesquisa alcançou o mesmo percentual de participação da última edição: 90% da base associativa total no período de coleta, o que corresponde a 116 associados respondentes. A composição da amostra, nesta edição, foi bem distribuída entre os diversos tipos de investidores sociais, o que permitiu uma melhor representatividade do universo.

#### 3.1.2.2 Método de coleta

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário *on-line* preparado pela XTab Processamento de Dados, empresa especializada no desenvolvimento desse tipo de ferramenta. O objetivo era disponibilizar um instrumento que melhor se adequasse às demandas da pesquisa – sobretudo aos cinco diferentes tipos de questionários –, e que pudesse, ao mesmo tempo, facilitar o processo de preenchimento e de elaboração da base de dados unificada. A ferramenta foi bastante aprimorada em relação à utilizada na edição anterior, facilitando o preenchimento pelos respondentes, bem como a geração das bases de dados e limpeza das informações, garantindo a qualidade dos resultados.

As perguntas do questionário são, em grande parte, obrigatórias, o que impossibilita que as organizações não respondam a questões relevantes e amplia a base de respostas das perguntas individualmente, contribuindo para a melhoria da qualidade dos dados e facilitando análises e comparações.

#### 3.1.2.3 Período de coleta

Os dados foram coletados entre os meses de abril e maio de 2016. Todos os dados, a não ser quando indicado explicitamente, referem-se a 2016.

### 3.1.2.4 Processamento de dados

Os dados foram compilados em uma única base com as respostas de todos os participantes. Foi realizada análise de consistência das respostas e, quando necessário, os respondentes foram procurados para confirmar as opções escolhidas e alterá-las, se fosse o caso, garantindo a coerência necessária entre as perguntas. Como parte do processamento, também foram realizados cruzamentos entre algumas questões, buscando produzir uma visão integrada dos dados, o que permitiu a análise dos resultados para além dos blocos específicos do questionário.

Nesta edição, o processamento dos dados contou também com o apoio da Conhecimento Social, consultoria especializada no campo social, e de uma especialista em coleta e processamento de dados, que acompanhou toda coleta, desde a geração do questionário até o processamento e as tabulações.

A base de dados foi tabulada em Excel, e as tabelas produzidas para cada pergunta do questionário estarão disponíveis *on-line*. Em todos os gráficos apresentados estão indicadas as perguntas às quais os dados se referem, facilitando sua identificação na tabulação completa das questões.

### 3.1.3 Análise dos resultados

Para a análise dos resultados, o GIFE realiza, já há algumas edições da pesquisa, reuniões com especialistas e associados, buscando trazer interpretações e percepções externas sobre os dados coletados. As reuniões foram preparadas pelo GIFE, em parceria com a Conhecimento Social, com base na análise prévia dos dados. Quatro reuniões foram realizadas no mês de setembro com os seguintes temas:

- 1 Tendências de atuação;
- 2 Gestão e perfil institucional;
- 3 Relação com gestão e políticas públicas;
- 4 Estratégias de avaliação.

Os encontros trazem uma perspectiva participativa para a análise dos resultados, o que é fundamental para garantir sua qualidade, profundidade e conexão com a realidade. Eles permitem checar a relevância dos destaques e cruzamentos de dados, bem como ampliar as chaves

de análise. Complementam, assim, o olhar específico do GIFE sobre cada tema e a consulta à bibliografia de referência, que também fazem parte do processo de análise.

### 3.1.4 Apresentação dos resultados

Além desta publicação, composta da análise geral dos resultados e dos artigos que trazem uma visão aprofundada sobre temas específicos, os dados da pesquisa originam, ainda, dois outros produtos:

- Key Facts: *hotsite*, em inglês e em português, com as principais descobertas da pesquisa, produzido em parceria com o Foundation Center, dos Estados Unidos. Esse produto, além de possibilitar um acesso mais fácil e objetivo aos principais dados da pesquisa, garante uma difusão mais ampla dos resultados do Censo GIFE 2016 ao disponibilizar os dados internacionalmente. O *site* foi lançado em outubro de 2017 e pode ser acessado no *link*: <<https://gife.org.br/censo-2016-keyfacts>>.
- Relatórios de comparação: relatórios individuais para cada um dos respondentes, que apresentam suas respectivas respostas em uma perspectiva comparada, com o resultado geral e com setores/tipos de investidores específicos. Esse produto tem por objetivo fornecer a cada respondente uma visão sobre como ele se encontra em relação aos demais e, assim, poder contribuir para a definição de suas estratégias organizacionais e de investimento.

---

## 3.2 Lista de associados GIFE (nov. 2017) e respondentes do Censo 2016

Os asteriscos correspondem às organizações que responderam ao Censo GIFE 2016.

- 1 Accenture\*
- 2 Aldeias Infantis SOS Brasil\*
- 3 Amazon Web Services
- 4 Associação CitiEsperança
- 5 Banco Bradesco\*
- 6 Banco J. P. Morgan\*
- 7 ChildFund Brasil – Fundo para Crianças\*

- 8 Childhood Brasil\*
- 9 Cielo\*
- 10 FTD Educação\*
- 11 Fundação Affonso Brandão Hennel (FABH)\*
- 12 Fundação Alphaville\*
- 13 Fundação Amazonas Sustentável\*
- 14 Fundação André e Lucia Maggi\*
- 15 Fundação Aperam Acesita
- 16 Fundação ArcelorMittal Brasil\*
- 17 Fundação Arymax\*
- 18 Fundação Avina\*
- 19 Fundação Banco do Brasil\*
- 20 Fundação Bradesco\*
- 21 Fundação Bunge\*
- 22 Fundação Cargill\*
- 23 Fundação CSN\*
- 24 Fundação Educar Dpaschoal\*
- 25 Fundação Espaço Eco\*
- 26 Fundação FEAC\*
- 27 Fundação Ford\*
- 28 Fundação Grupo Boticário\*
- 29 Fundação Iochpe\*
- 30 Fundação Itaú Social\*
- 31 Fundação John Deere
- 32 Fundação José Luiz Egydio Setúbal\*
- 33 Fundação José Silveira\*
- 34 Fundação Lamb Watchers\*
- 35 Fundação Lemann\*
- 36 Fundação Maria Cecília Souto Vidigal\*
- 37 Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho\*
- 38 Fundação Nestlé Brasil\*
- 39 Fundação Odebrecht
- 40 Fundação Otacílio Coser\*
- 41 Fundação Projeto Pescar\*
- 42 Fundação Raízen\*
- 43 Fundação Renova
- 44 Fundação Roberto Marinho\*
- 45 Fundação Romi\*





- 46 Fundação Semear\*
- 47 Fundação SM
- 48 Fundação Stickel\*
- 49 Fundação Telefônica Vivo\*
- 50 Fundação Tide Setubal\*
- 51 Fundação Vale\*
- 52 Fundação Via Varejo\*
- 53 Fundação Victor Civita\*
- 54 Fundação Volkswagen\*
- 55 Gerdau\*
- 56 Grupo Fleury\*
- 57 Insper\*
- 58 Inspirare\*
- 59 Instituto 3M\*
- 60 Instituto ABCD\*
- 61 Instituto Alair Martins – IAMAR\*
- 62 Alana\*
- 63 Instituto Alcoa\*
- 64 Instituto Algar\*
- 65 Instituto Arapyauí\*
- 66 Instituto Arcor Brasil\*
- 67 Instituto Arredondar\*
- 68 Instituto Avon\*
- 69 Instituto Ayrton Senna\*
- 70 Instituto Beatriz e Lauro Fiuza
- 71 Instituto Betty e Jacob Lafer
- 72 Instituto Educacional BM&FBovespa\*
- 73 Instituto BRF\*
- 74 Instituto C&A\*
- 75 Instituto Camargo Corrêa\*
- 76 Instituto CCR\*
- 77 Instituto Clima e Sociedade\*
- 78 Instituto Coca-Cola Brasil\*
- 79 Instituto Cooperforte
- 80 Instituto CPFL\*
- 81 Instituto Criança é Vida\*
- 82 Instituto Cultural Usiminas
- 83 Instituto Cyrela\*

- 84 Instituto de Cidadania Empresarial\*
- 85 Instituto Desiderata\*
- 86 Instituto Ecofuturo\*
- 87 Instituto EDP\*
- 88 Instituto Elisabetha Randon\*
- 89 Instituto Embraer\*
- 90 Instituto Estre\*
- 91 Instituto Eurofarma\*
- 92 Instituto Grupo Boticário\*
- 93 Instituto Grupo Pão de Açúcar\*
- 94 Instituto Holcim\*
- 95 Instituto InterCement\*
- 96 Instituto Invepar\*
- 97 Instituto Itaú Cultural\*
- 98 Instituto Jama\*
- 99 Instituto Jatobás\*
- 100 Instituto JCPM de Compromisso Social\*
- 101 Instituto João e Maria Backheuser\*
- 102 Instituto Julio Simões\*
- 103 Instituto Lina Galvani\*
- 104 Instituto Lojas Renner\*
- 105 Instituto Natura\*
- 106 Instituto Net Claro Embratel
- 107 Instituto Paulo Montenegro
- 108 Instituto Península\*
- 109 Instituto Positivo\*
- 110 Instituto Renault
- 111 Instituto Sabin\*
- 112 Instituto Samuel Klein\*
- 113 Instituto Serrapilheira
- 114 Instituto Souza Cruz\*
- 115 Instituto Triunfo\*
- 116 Instituto Unibanco\*
- 117 Instituto Votorantim\*
- 118 Instituto Walmart\*
- 119 Instituto Yamana\*
- 120 Intel
- 121 Mattos Filho Advogados\*



- 122 Microsoft\*
- 123 Monsanto\*
- 124 Oi Futuro\*
- 125 Pinheiro Neto Advogados\*
- 126 Roche\*
- 127 Santander\*
- 128 SAP Brasil
- 129 Serasa Experian\*
- 130 SITAWI Finanças do Bem\*
- 131 TIM Brasil\*
- 132 TV Globo\*
- 133 UBS\*
- 134 União Marista do Brasil
- 135 United Way Brasil

---

### 3.3 Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas

#### 3.3.1 Lista de figuras

- 202 Figura 1: Coinvestimento na rede GIFE – organizações por repasse e recebimento de recursos na rede GIFE

#### 3.3.2 Lista de gráficos

- 88 Gráfico 1: Associados GIFE e respondentes do Censo GIFE, 1995-2017
- 88 Gráfico 2: Organizações respondentes por tipo de investidor
- 90 Gráfico 3: Associados GIFE e respondentes do Censo por tipo de investidor, 2008-2017
- 91 Gráfico 4: Institutos e fundações por ano de criação e tipo de investidor
- 92 Gráfico 5: Respondentes por ano de constituição em comparação com o conjunto das OSCs brasileiras
- 93 Gráfico 6: Organizações por forma jurídica de constituição e tipo de investidor
- 95 Gráfico 7: Institutos e fundações por obtenção de títulos, registros e certificados e tipo de investidor
- 97 Gráfico 8: Organizações por volume de investimento em 2016

- 98 Gráfico 9: Organizações por faixa de volume de investimento em 2016 e tipo de investidor
- 99 Gráfico 10: Volume de investimento, 2009-2016
- 100 Gráfico 11: Volume de investimento considerando a mesma amostra de organizações respondentes, 2014-2016
- 101 Gráfico 12: Organizações por expectativa de variação de orçamento no ano seguinte, 2015-2017
- 104 Gráfico 13: Distribuição do volume de investimento total por fontes de recursos
- 107 Gráfico 14: Organizações por fontes de recursos e sua participação no orçamento
- 109 Gráfico 15: Organizações por critério utilizado pela empresa mantenedora para destinação de recursos ao investimento social
- 110 Gráfico 16: Organizações por critérios econômicos ou financeiros de destinação de recursos ao investimento social
- 111 Gráfico 17: Organizações por estratégias de captação de recursos adotadas e tipo de investidor
- 113 Gráfico 18: Organizações por quantidade de leis de incentivo utilizadas e tipo de investidor
- 115 Gráfico 19: Incentivos fiscais em relação ao valor total investido, 2014-2016
- 116 Gráfico 20: Organizações por acesso a recursos do BNDES
- 119 Gráfico 21: Organizações por práticas de governança adotadas
- 120 Gráfico 22: Organizações por existência de conselho deliberativo
- 123 Gráfico 23: Organizações por composição dos conselhos e tipo de investidor
- 124 Gráfico 24: Organizações por composição de gênero no conselho e tipo de investidor
- 127 Gráfico 25: Organizações por instâncias de decisão nas empresas e mantenedoras sobre a destinação dos recursos para o investimento social
- 129 Gráfico 26: Organizações por participação dos *stakeholders* nas instâncias de tomada de decisão
- 131 Gráfico 27: Organizações por realização de investimentos não voluntários pela empresa mantenedora
- 132 Gráfico 28: Organizações por alinhamento entre investimentos não voluntários da mantenedora e investimentos voluntários do associado e tipo de investidor

- 135 Gráfico 29: Organizações por influência do investimento social na mantenedora
- 137 Gráfico 30: Institutos e fundações familiares por tipo de envolvimento com as empresas das famílias mantenedoras
- 139 Gráfico 31: Organizações por influência da mantenedora em aspectos do investimento social
- 140 Gráfico 32: Organizações por número de funcionários e tipo de investidor
- 142 Gráfico 33: Organizações por práticas da remuneração variável adotadas e tipo de investidor
- 143 Gráfico 34: Organizações por tipo de vinculação da remuneração variável e tipo de investidor
- 145 Gráfico 35: Organizações por prática de formação e capacitação para os colaboradores
- 149 Gráfico 36: Organizações por estratégias de atuação e tipo de investidor
- 151 Gráfico 37: Distribuição do volume de investimento total por tipo de despesa orçamentária, 2011-2016
- 152 Gráfico 38: Organizações por média de distribuição das despesas orçamentárias e tipo de investidor
- 153 Gráfico 39: Variação do percentual médio da distribuição das despesas orçamentárias por tipo de investidor, 2014-2016
- 156 Gráfico 40: Organizações por forma de atuação e tipo de investidor
- 157 Gráfico 41: Organizações por forma de atuação, 2011-2016
- 159 Gráfico 42: Organizações por áreas e estratégias de atuação
- 161 Gráfico 43: Organizações por áreas de atuação, 2009-2016
- 163 Gráfico 44: Organizações por áreas de atuação nos projetos e/ou programas e tipo de investidor
- 165 Gráfico 45: Organizações por atuação em negócios de impacto social e tipo de investidor, 2014-2016
- 166 Gráfico 46: Organizações por forma de atuação em negócios de impacto social
- 168 Gráfico 47: Organizações por objetivo do programa de voluntariado e tipo de investidor
- 170 Gráfico 48: Organizações por conhecimento dos ODS e tipo de investidor
- 171 Gráfico 49: Organizações por relação com os ODS

- 173 Gráfico 50: Organizações por ODS a que se alinham ou têm intenção de se alinhar
- 175 Gráfico 51: Organizações por parceiros para implementação dos ODS
- 176 Gráfico 52: Organizações por quantidade de projetos e/ou programas
- 177 Gráfico 53: Organizações por região de atuação dos projetos e/ou programas, 2014-2016
- 178 Gráfico 54: Projetos e/ou programas mais representativos por quantidade de municípios em que atuam
- 179 Gráfico 55: Projetos e/ou programas por ano de início e tipo de investidor
- 181 Gráfico 56: Projetos e/ou programas por forma de operação e tipo de investidor
- 183 Gráfico 57: Projetos e/ou programas mais representativos por tipo de parceria formal estabelecida
- 185 Gráfico 58: Organizações por ações desenvolvidas nos projetos e/ou programas
- 187 Gráfico 59: Organizações por tipo de beneficiário direto dos projetos e/ou programas mais representativos, 2014-2016
- 188 Gráfico 60: Organizações por características dos beneficiários levadas em consideração nos projetos e/ou programas mais representativos
- 189 Gráfico 61: Organizações por característica dos beneficiários nos projetos e/ou programas mais representativos (idade)
- 191 Gráfico 62: Organizações por perfil das OSCs apoiadas e tipo de investidor
- 193 Gráfico 63: Organizações por motivações para apoiar OSCs e tipo de investidor
- 196 Gráfico 64: Respondentes por tipo de organizações para as quais repassam recursos
- 198 Gráfico 65: Organizações por quantidade de OSCs para as quais repassam recursos e tipo de investidor
- 199 Gráfico 66: Organizações por faixa de volume de recursos repassados a OSCs
- 201 Gráfico 67: Organizações por tipo de parcerias de investimento e tipo de investidor



- 204 Gráfico 68: Organizações por motivos para se alinhar com políticas públicas
- 206 Gráfico 69: Organizações por estratégias de alinhamento com políticas públicas
- 208 Gráfico 70: Organizações por formalização de parcerias com o poder público
- 209 Gráfico 71: Organizações por níveis da federação para alinhamento com políticas públicas
- 212 Gráfico 72: Organizações por tipo de estrutura para monitoramento e avaliação e tipo de investidor
- 213 Gráfico 73: Organizações por detalhamento da estrutura para monitoramento e avaliação
- 214 Gráfico 74: Organizações por tipo de atividades de monitoramento e tipo de investidor
- 216 Gráfico 75: Organizações por tipo de prática e de política de avaliação e faixa de investimento
- 218 Gráfico 76: Organizações por objetivos muito importantes ou importantes das avaliações
- 219 Gráfico 77: Projetos e/ou programas mais representativos por processos de sistematização e reflexão realizados
- 221 Gráfico 78: Projetos e/ou programas mais representativos por equipe responsável por coletar informações para o monitoramento
- 223 Gráfico 79: Projetos e/ou programas mais representativos por critérios para a escolha de quais serão avaliados e tipo de investidor
- 225 Gráfico 80: Projetos e/ou programas mais representativos por tipo de informações com que a avaliação contribui
- 227 Gráfico 81: Organizações por objetivos almejados com as ações de comunicação e tipo de investidor
- 229 Gráfico 82: Organizações por públicos almejados pelas ações de comunicação e tipo de investidor
- 231 Gráfico 83: Organizações por canais de comunicação utilizados e tipo de investidor
- 233 Gráfico 84: Organizações por estrutura de comunicação disponível e tipo de investidor

### **3.3.3 Lista de quadros**

- 89 Quadro 1: Tipos de institutos e fundações
- 121 Quadro 2: Conceituação dos tipos de conselheiro
- 155 Quadro 3: Metodologia para definição da forma de atuação

### **3.3.4 Lista de tabelas**

- 60 Tabela 1: Projetos e/ou programas por quanto representam do orçamento total do associado
- 62 Tabela 2: Projetos e/ou programas por estratégias adotadas
- 66 Tabela 3: Área de atuação dos projetos e/ou programas mais representativos
- 146 Tabela 4: Organizações por estratégias de atuação, 2014-2016
- 195 Tabela 5: Organizações por motivações para apoiar OSCs e tipo de investidor, 2014-2016





---

**fontes** Cooper Hewitt, Lyon  
**impressão** Max Editora  
**tiragem** 500 exemplares

novembro de 2017

---

Realização



Parceiros



Apoio



Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.

ISBN 978-85-88462-30-4