IBIRAPITANGA
AVALIAÇÃO 2021
relatório final

Qualidade da relação com os donatários e efeitos sobre seu desenvolvimento organizacional & resultados nos ecossistemas

DEZEMBRO, 2021

PACTO

IBIRAPITANGA

AVALIAÇÃO 2021

equipe responsável

Rogério Silva
Lívia Guimarães
Eliane Alves
Patrícia Iacabo
Karina Rosa

Novembro 2021 | Versão final

PACTO
organizações regenerativas

APRESENTAÇÃO

As organizações da sociedade civil respondem a realidades cada vez mais desafiadoras. Atuando em situações voláteis e lidando com futuros incertos, objetos complexos e fenômenos ambíguos, não são muitas as certezas, tampouco sólidas as projeções e os planos estratégicos. Para responder a tempos tão líquidos, o que a ciência e as boas práticas de gestão têm demonstrado é a importância de usar a avaliação como orientadora das navegações.

Se as avaliações já eram um clássico componente da gestão, elas ganharam mais sentido quando passaram a atuar como órgãos de percepção da realidade. Qual o sentido do que está sendo feito? Como nossas entregas são percebidas? Qual o efeito de nossas doações? Que legado estamos construindo? De que maneira podemos evoluir o que estamos fazendo? Ao evocar perguntas como estas e dedicar esforços para respondê-las, as avaliações converteram-se em dispositivos de aprendizagem e de evolução estratégica.

Foi essa a perspectiva que guiou os trabalhos avaliativos do Ibirapitanga em 2021. Em uma linha de ação, os instrumentos e fluxo de monitoramento e avaliação semestral e anual das doações foram revisados, num movimento que envolveu a equipe em várias horas de discussão e pactuação. Com instrumentos mais sensíveis, relatórios mais espaçados e espaços de reflexão assegurados, a expectativa é de que o novo modelo apoie a gestão das doações e a evolução da estratégia.

Na segunda linha de ação, uma avaliação de caráter misto, quantitativa e qualitativa, interna com apoio externo, procurou conhecer as contribuições do Ibirapitanga para o fortalecimento organizacional das organizações donatárias, a qualidade do apoio oferecido nos últimos anos, bem como os efeitos das estratégias nos ecossistemas relacionados aos dois programas institucionais.

Este relatório procura sintetizar os resultados aos quais chegamos e oferecer subsídios para que o Ibirapitanga reconheça sua atuação neste primeiro ciclo organizacional com vistas a desenhar o ciclo que se inicia. Neste sentido, importa reconhecer que o contexto de atuação do Ibirapitanga ao longo de sua breve história é o mais adverso possível. Um tempo de profundas crises econômica e política que têm arremessado o Brasil ao passado e impedido que direitos constitucionais fundamentais não estejam garantidos para a maior parte da população brasileira.

É neste ambiente árido, mas também repleto de forças de transformação e de lutas para assegurar direitos, que as práticas e os resultados do Ibirapitanga se inscrevem. A Pacto se sente honrada em estar ao lado do Ibirapitanga nesta jornada e aprender com ela. Esperamos que este material, que escrevemos intencionalmente com caráter sintético, cumpra o papel de disparar reflexões e apoiar o desenho de um futuro ainda mais promissor para o Ibirapitanga, seus donatários e os ecossistemas em que atuam.

1 PRINCIPAIS MENSAGENS

1. O Ibirapitanga é reconhecido pelos donatários como um ator relevante no ecossistema da filantropia brasileira, no geral, e nos campos de Sistemas Alimentares e Equidade Racial, em particular. Os donatários reconhecem o pioneirismo do Ibirapitanga no fortalecimento do ecossistema de alimentação no Brasil em busca de ações mais coesas e potentes, bem como de se posicionar no campo das organizações filantrópicas mais relevantes do país como uma organização que combate o racismo e promove a equidade racial.

2. As organizações donatárias reconhecem o papel do Ibirapitanga em prol de seu fortalecimento institucional. Números e discursos mostram que as doações e o apoio, especialmente o acompanhamento permanente, produziram efeitos positivos nas ações finalísticas dos donatários, bem como na gestão das organizações. Os donatários mais jovens e aqueles do Programa Sistemas Alimentares percebem tais efeitos de modo mais evidente.

3. O apoio do Ibirapitanga tem sido de grande importância para apoiar a sustentabilidade financeira dos donatários, inclusive ao possibilitar a expansão de apoios e a conquista de novos financiadores. Tal influência é mais visível nas organizações mais jovens, especialmente aquelas ligadas ao Programa Sistemas Alimentares.

4. Especialmente para os donatários ligados ao Programa Sistemas Alimentares, também, o Ibirapitanga é reconhecido por ter favorecido aproximações e colaborações, o que ativou incidências em objetos importantes para o ecossistema. Tal percepção confirma a estratégia deliberada do Ibirapitanga de agir para ativar o ecossistema e sua malha de relações.

5. Donatários e atores-chave do do portfólio da Equidade Racial reiteram a importância de o Ibirapitanga ter tomado a equidade racial como sua agenda estratégica, e não como um tema transversal, como é comum na filantropia. Este movimento é percebido como um ganho para o ecossistema da justiça racial, não apenas pelo aumento da visibilidade do tema (projeção política), mas pela ampliação de doações ao ecossistema.

6. O engajamento do Ibirapitanga na luta antirracista e na promoção da equidade racial é também valorizado pelo fato do instituto ser uma "organização branca" disposta a ouvir e responder aos atores do campo, disposta a projetar a discussão da branquitude e disposta a empresar seu capital político, e do seu fundador, à causa.

7. Os efeitos do Ibirapitanga para que os donatários ligados ao Programa Sistemas Alimentares melhorem sua compreensão da equidade racial e do combate ao racismo são modestos em comparação a outros aspectos de fortalecimento organizacional. Muitas organizações, contudo, relatam estar realizando mudanças a partir de sua relação com o Ibirapitanga.

8. A disposição ao diálogo com os donatários é valorizada como característica do Ibirapitanga. Para os donatários, o diálogo tem servido para compreensões mútuas, aprimoramento de ideias, coprodução de propostas e para a melhor implementação dos projetos. Relatam ainda

que tal aproximação tem respeitado sua autonomia. As variáveis utilizadas para investigar o relacionamento entre Ibirapitanga e donatários (qualidade do tratamento, segurança no diálogo, acompanhamento das ações, etc.) atestam relações bastante positivas, em que admiração e respeito estão evidentes.

9. Os donatários recomendam que os relatórios de monitoramento tenham sua periodicidade ampliada, o que deve reduzir a demanda sobre eles e elevar a qualidade analítica. Alguns donatários também ressentem-se de ter dificuldades de mostrar toda sua produção ao Ibirapitanga, tendo em vista as limitações impostas pelo formulário de monitoramento.

10. Donatários e atores-chave demandam que o Ibirapitanga ganhe maior projeção política nos próximos anos e seja capaz de ampliar sua circulação e incidência nas agendas ligadas aos seus programas. Entre tais agendas, cita-se o genocídio da juventude negra e a criminalização e violência contra ativistas, jornalistas e espaços de controle social.

11. As demandas por maior protagonismo do Ibirapitanga também se relacionam ao uso de seu capital político para trazer mais financiadores para as agendas ligadas a seus dois programas, bem como ao uso dos capitais do instituto para incidir no sistema político.

12. Ao mesmo tempo em que há demandas por maior protagonismo político, há claras mensagens para que o Ibirapitanga amplie sua atenção e investimentos em ativistas, coletivos e pequenos grupos da luta antirracista no Brasil, cuja atuação nos territórios é essencial ao fortalecimento da sociedade civil brasileira.

13. No Programa Sistemas Alimentares, para além de seguir favorecendo a constituição e ação concertada e sinérgica do ecossistema, há demanda para para que o Ibirapitanga não se furte a dialogar com atores compreendidos como antagônicos à boa alimentação, como os conglomerados econômicos e alguns atores dos poderes executivo e legislativo.

14. (1) A ampliação das doações do Ibirapitanga para organizações das regiões N, NE e CO, (2) a presença no debate político-eleitoral 2022, (3) a ampliação do volume de doações aos dois ecossistemas de interesse, (4) o desenho de práticas de fortalecimento institucional de donatários e (5) o amadurecimento das expectativas de resultados esperados para os programas institucionais, nos próximos anos, foram cinco pontos-chave aos quais a equipe de avaliação recomendou atenção.

2 O IBIRAPITANGA NO CONTEXTO DA FILANTROPIA BRASILEIRA

Dados recentes de três fontes relevantes para compreender o contexto da filantropia brasileira são importantes para melhor posicionar os conteúdos deste relatório. Com base nos relatórios da BISC 2021[1], do CENSO GIFE 2021[2] e da publicação Horizontes e Prioridades para a Filantropia e Investimento Social no Brasil[3], algumas afirmações podem ser realizadas.

- Os dados da BISC revelam sensível ampliação de investimentos em populações negras, o que se materializa nos dados como mais ações voltadas a populações afrodescendentes, quilombolas e mulheres. A categoria Mulheres Negras é nova na pesquisa, e 46% das empresas respondentes informaram realizar algum tipo de ação de responsabilidade ou investimento social nesta direção. Os dados indicam maior atenção das organizações respondentes ao tema.
- Ao mesmo tempo, a pesquisa não traz expressões como combate ao racismo ou promoção da equidade racial entre as categorias analisadas, o que corrobora a percepção de que ainda são poucas as organizações financiadoras que assumiram posturas antirracistas afirmativas em suas estratégias de negócio e de doações.
- Um terceiro destaque a respeito dos dados da BISC diz respeito à ampliação das doações e investimentos das respondentes na agenda da saúde, que ganhou muito volume em razão da pandemia. O crescimento global dos investimentos e a maior atenção à saúde, contudo, não significam maior descentralização dos recursos (concentrados no SE) ou mudanças estruturais nas estratégias dos investidores.

[1] A pesquisa sobre o Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), iniciada em 2008, é o resultado de uma parceria entre a Comunitas e um conjunto selecionado de empresas. Em 2021 a pesquisa abrangeu um universo de 324 empresas e 17 institutos/fundações empresariais.
[2] O Censo GIFE 2020 é produzido a cada dois anos desde 2001 e apresenta um panorama sobre recursos, estrutura, formas de atuação e estratégias das empresas, institutos e fundações empresariais, familiares e independentes que destinam recursos privados para projetos de finalidade pública. A edição atual foi respondida por 131 organizações (81% da base de associados).
[3] É a publicação que sistematiza o 11º Congresso Gife, Fronteiras da Ação Coletiva, realizado num itinerário que compreendeu vários meses entre 2020 e 2021.

- O CENSO GIFE 2021 confirma que fundações, institutos e empresas associadas adaptaram suas linhas de doação para enfrentar a pandemia. Temas de saúde e proteção social, incluindo o combate à pobreza e à fome, ganharam maior espaço nas doações.

- O CENSO GIFE mostra também que pela primeira vez na série histórica, o volume de doações supera o de execução de projetos. Embora este número deva ser celebrado na medida em que aponta na direção de uma filantropia mais doadora, o CENSO não traz sinais de que tal mudança irá perdurar nos próximos anos.

- O tema da segurança alimentar representou 31% das ações de enfrentamento à Covid-19 e corrobora a tese de adaptação das estratégias. Este fato diz também que a pandemia produziu conexões entre doadores e agentes dos sistemas alimentares brasileiros, o que pode significar oportunidade para outros movimentos no futuro.

- Quanto ao tema da promoção da equidade racial, o CENSO GIFE mostra que ainda há longa jornada a percorrer. Dos mais de mil projetos realizados pelos associados GIFE, perto de 65% não tem qualquer relação com temas de diversidade e equidade.

- Tal realidade é corroborada na publicação Horizontes e Prioridades para a Filantropia e Investimento Social no Brasil, que mostrava que em 2018 apenas 10% das organizações associadas focalizavam a população negra em seus programas e projetos, sendo apenas 2% os investidores que faziam apoio direto a organizações negras ou a movimentos de combate ao racismo.

- A publicação também destaca que apenas 8% das organizações contam com negros em seus conselhos deliberativos, mais uma evidência do racismo estrutural brasileiro também presente na filantropia. O documento afirma ser prioridade que "as organizações do campo da filantropia criem e ampliem estratégias e práticas de fortalecimento de organizações negras, de movimentos negros e de suas lideranças. Por exemplo, investindo maciçamente na formação de lideranças e renovação de quadros, aproveitando o aumento da proporção de jovens e professores negros nas universidades. A representação política da população negra precisa crescer".

- A publicação Horizontes e Prioridades para a Filantropia e Investimento Social no Brasil resume em 15 características o futuro esperado para a filantropia brasileira, como ilustra o quadro 2. Para a publicação "Mais colaborativo, projeta-se um setor mais participativo e capaz de promover ações com maior potencial transformador. Para além de impactos pontuais, um setor em busca de impactos sistêmicos de longo curso e capazes de alterar alguns dos vetores que seguem ancorando o Brasil na posição da nação mais desigual do planeta entre as grandes economias".

Quadro 01 | Enfoques prioritários para a filantropia dos próximos anos

Mais grantmaking, mais doação: dado o histórico de um setor majoritariamente executor de projetos próprios, é cada vez maior a consciência da importância do papel financiador da filantropia. **Mais recursos para o fortalecimento institucional da sociedade civil organizada**: uma sociedade civil ampla e diversa, com organizações fortes, é essencial para fortalecer a democracia, aprimorar a qualidade da gestão pública e assegurar direitos fundamentais. **Instituições e políticas públicas mais fortes**: agentes, instituições e políticas públicas são essenciais para que as soluções ganhem escala, perenidade e sustentabilidade, produzindo assim transformações capazes de tornar o Brasil um país mais igual e justo. **Novo paradigma da relação entre empresas e sociedade**: as empresas têm papel fundamental na construção de mudanças positivas. **Ampliação da agenda de investimentos e negócios de impacto**: a busca por negócios inovadores, o crescimento do número de empreendedores, o apelo por soluções com base em tecnologia digital. **Ações mais sistêmicas, expectativas mais reais, avaliações mais sensíveis**: os processos de transformação social precisam ser percebidos em sua complexidade e analisados de modo sistêmico.	**Novas arquiteturas de ação e inovação**: tendo em vista a necessidade de responder a objetos complexos e de dialogar com uma sociedade mais diversa em atores, linguagens e expectativas, é importante ampliar as arquiteturas de atuação e soluções inovadoras para responder tanto a desafios históricos quanto aos contemporâneos. **Mais filantropia colaborativa em redes, alianças e coalizões**: as ações de filantropia colaborativa têm sido cada vez mais reconhecidas por sua capacidade de produzir resultados mais significativos ao convergir recursos de diferentes origens e volume na mesma direção. **Mais diálogos com a base da sociedade, comunidades e coletivos**: a importância de ampliar diálogos e colaborações com comunidades locais, movimentos sociais, lideranças comunitárias, coletivos e outros grupos historicamente excluídos dos espaços de poder reaparece como uma prioridade e uma forma mais eficaz para alcançar as transformações desejadas. **Mais advocacy, incidência pública e comunicação de causas**: o contexto brasileiro demanda posicionamentos mais fortes, resilientes e duradouros, com maior capacidade de dialogar com a sociedade e alterar o senso comum sobre pautas variadas.	**Mais abertura, flexibilidade, fluidez e transparência**: é cada vez mais necessário que organizações e iniciativas coletivas desenvolvam modelos de governança e gestão que melhor se adequem à pluralidade de vozes dos territórios e agendas nas quais atuam, e melhor respondam a suas estratégias. **Mais investimento em saúde e proteção social**: se as agendas de saúde já eram importantes para a sociedade, elas se tornaram vitais com a pandemia e a maior visibilidade conquistada pelo Sistema Único de Saúde (SUS). **Menos racismo e mais equidade**: há forte apelo para que a equidade racial passe a ocupar lugar central nas agendas organizacionais. É preciso ampliar a presença de pessoas negras em conselhos, posições de liderança e equipes organizacionais. **Maior equidade de gênero**: se por um lado celebra-se os números que atestam avanços na presença de mulheres em posições de liderança no setor, ainda é preciso avançar na composição dos conselhos e em fenômenos mais sutis de exclusão. **Mais apoio à pesquisa, à ciência e à divulgação científica**: o contexto brasileiro requer maior atenção ao papel das ciências e das pesquisas e maior ênfase na gestão e produção de informação baseadas em evidências.

3 EFEITOS NOS ECOSSISTEMAS

Produzido na virada de 2019 para 2020, o documento intitulado **Escuta >> Resultados das conversas bilateriais** foi tomado como um dos pontos de partida para as análises realizadas neste ano de 2021. Com isso, reiteramos as afirmações produzidas naquele documento a partir dos 14 atores-chave escutados, como resumido no quadro a seguir, e a eles agregamos alguns elementos.

Quadro 02 | Resultados das conversa bilaterais

CAPACIDADE DE ESCUTA E ABERTURA REAL Ibirapitanga se posiciona como organização que se propõe a escutar e dialogar de verdade com o campo e constrói pontes com outras organizações HORIZONTALIDADE E SUAVIDADE A proximidade com as organizações, o diálogo e a disponibilidade pouco burocrática no processo de doação desestabilizam a relação hierárquica entre quem financia e quem é financiado dando foco ao conteúdo do projeto FORTALECIMENTO DAS OSC Ao mesclar apoios institucionais para organizações pequenas e para outras já mais estabelecidas, Ibirapitanga indica o norte de investimento na sociedade civil e, consequentemente, na própria democracia	SER POLÍTICO SEM SER PROTAGONISTA Ibirapitanga tem clareza sobre seu papel político e consegue mostrar que é possível exercer um poder voltado à potência e não ao seu exercício vertical, distanciando-se de uma postura arrogante PEQUENA GRANDE FUNDAÇÃO Uma fundação em escala humana, mas que que opera junto às grandes e consolidadas (Ford, OSF, Kellogg) atuando em diferentes escalas CONSTRUÍMOS, PEDRA SOBRE PEDRA, UM EDIFÍCIO GRANDE Nossa construção orgânica, pautada pela delicadeza é louvável e para isso é coerente que leve tempo de construção PORTFÓLIO NÃO FOI IMPOSTO Construção a partir do campo e não para o campo, de cima para baixo (compreensão das demandas)	FUNDAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS HUMANOS Surge em um momento emblemático como uma das poucas fundações brasileiras voltadas a direitos humanos (o que é inovador e estratégico) COERÊNCIA, RELEVÂNCIA E ABRANGÊNCIA O trabalho que o Ibirapitanga desenvolveu até agora apoiando projetos estratégicos, revela capacidade de se tornar relevante em um curto espaço de tempo AFIRMAÇÃO ANTIRRACISTA Constituir-se como organização antirracista e ter essa questão como prioridade institucional é um grande diferencial do Ibirapitanga que deve ser explorado para influenciar o campo fundacional

Naquele documento, o Ibirapitanga fora reconhecido pelo cuidado e a delicadeza de seus primeiros movimentos, pela importância de se posicionar a favor da agenda de direitos humanos, especialmente como aliado na luta antirracista, mas também por assumir uma postura indubitável de organização doadora (*grantmaking*) comprometida com o fortalecimento da sociedade civil brasileira.

No tempo transcorrido desde aquelas escutas, o contexto brasileiro degradou-se de modo evidente. Se já não bastassem os retrocessos promovidos pelo governo Bolsonaro em

temas caros ao Ibirapitanga, a pandemia do Covid-19 e sua gestão pelo Brasil resultaram em um ambiente de retorno da fome, de depressão econômica e de elevação do desemprego. Somadas, as crises sanitária e política brasileiras tornaram o trabalho da sociedade civil mais difícil: agendas urgentes, recursos escassos, ambiente inseguro. A percepção de tais desafios de contexto é evidente para os donatários, como ilustrado.

> *"A pandemia trouxe desafios adicionais (...) além de ter tido forte impacto na nossa capacidade de captação de recursos, que será sentido por vários anos"* (DONATÁRIO 1)

> *"A demanda de trabalho em razão das urgências da situação de ataque aos direitos dos povos do Cerrado nos deixa em constante sobrecarga da equipe e sempre tendo que fazer escolhas difíceis sobre onde canalizar nossas energias."* (DONATÁRIO 2)

> *"A supressão recente dos espaços institucionais oficiais nas esferas federal e dos estados de formulação e controle social de políticas e programas públicos voltados para a promoção de sistemas alimentares saudáveis e sustentáveis colocou poderosos obstáculos para a manutenção de nosso papel institucional"* (DONATÁRIO 3)

> *"Vivemos uma quadra em que a cultura tem sido tratada como inimiga do governo federal, o que nos inviabiliza obter recursos de parceiros históricos, que nos apoiavam por meio da Lei Rouanet"* (DONATÁRIO 4)

> *"Podemos destacar o contexto de retrocesso na pauta de direitos humanos e nas políticas públicas, de forte criminalização das organizações, movimentos e lideranças, de ameaças à democracia, que tem imposto muitas dificuldades para os povos e comunidades tradicionais"* (DONATÁRIO 5)

Neste cenário, não são alvissareiras as conquistas do campo socioambiental e dos ecossistemas aos quais o Ibirapitanga se vincula. Em tempos de enorme aridez, é preciso ouvir os resultados com abertura para sutilezas e com boa dose de humildade. É por aí que movimentam os discursos das organizações que participaram do processo avaliativo. Nos parágrafos seguintes analisamos afirmações e percepções advindas dos atores, para concluir com algumas possibilidades também projetadas pelas audiências da avaliação.

Os entrevistados reconhecem que até aqui o Ibirapitanga cumpriu papéis importantes a favor da configuração de um ecossistema sobre sistemas alimentares para o Brasil. Para eles, as atuações se deram pela: **(a) ampliação da visibilidade de dados e temas-chave sobre alimentação; (b) fortalecimento de organizações e ações estruturais ao campo, incluindo sua capacidade de fazer *advocacy* e de incidir em espaços de governança de políticas públicas; (c) criar oportunidades de encontro, diálogo, colaboração e convergência entre atores do campo**. As falas a seguir são ilustrativas destas categorias.

> *"O campo dos Sistemas Alimentares é abrangente e diverso, portanto é importante que essa complexidade seja abordada de forma qualificada pelos meios de comunicação, baseada em evidências."* (DONATÁRIO 6)

> *"O apoio do ibirapitanga direcionado a sistemas alimentares permitiu que o jornalismo realizasse projetos mais robustos com um maior potencial de impactar a sociedade (...) contribuiu para revelar os interesses por trás dos nossos sistemas alimentares, das legislações que regulam o setor e os impactos do uso de agrotóxicos na vida das pessoas."* (DONATÁRIO 7)

> *"Fortalecer as organizações do campo agroecológico em sua capacidade de ação e formulação política."* (DONATÁRIO 2)

> *"Possibilidade de atuar em outras frentes, relacionada ao debate da promoção da segurança alimentar e nutricional nas escolas; oportunidade de trabalhar a certificação participativa de orgânicos; viabilizar a participação em espaços de incidência política, como colegiados territoriais, conselhos municipais e articulações estaduais."* (DONATÁRIO 8)

> *"Neste contexto de escassez de recursos para organizações da sociedade civil que atuam nas agendas de direitos humanos, especificamente, no direito à alimentação adequada e saudável e na atuação em defesa da equidade racial, avaliamos que o Ibirapitanga tem contribuído, por um lado, para viabilizar a existência de algumas organizações e, por outro, para realizar ações emergenciais que o momento tem demandado."* (DONATÁRIO 9)

> *"Investimento em organizações chave no campo da promoção de justiça alimentar. Particularmente, o lançamento de estudo inédito Olhe pra Fome, (...) o dossiê Contra o Pacote do Veneno e em Defesa da Vida" e a pesquisa do IDEC sobre agrotóxicos em produtos ultraprocessados."* (DONATÁRIO 1)

> *"O compromisso do Ibirapitanga com a transformação do sistema como um todo, não apenas com a geração de resultados imediatos e específicos."* (DONATÁRIO 10)

> *"As trocas com outras instituições da área costumam ser muito ricas: amplia conexões entre os atores, gera novos projetos/parcerias, cria um ambiente muito propício ao desenvolvimento de novas ideias. O fortalecimento desse ecossistema leva a uma outra contribuição do Ibirapitanga, que é a de divulgar cada vez mais o conceito de "sistemas alimentares" e incluí-lo com mais frequência no debate público."* (DONATÁRIO 11)

Entre os atores-chave entrevistados, a importância dos movimentos realizados pelo Ibirapitanga é novamente reforçada: "O Ibirapitanga tem uma capacidade grande de se articular, incidindo no seu campo. E isso é muito importante. E não só uma habilidade de fazer isso, mas uma agilidade" (ator-chave 05).

Para eles, as questões alimentares precisam ser percebidas em sua complexidade e heterogeneidade e as ações de enfrentamento precisam ocorrer de modo sistêmico: "eu sinto que ainda há uma carência do ponto de vista de compreensão do sistema para a sua plena utilização, tanto do ponto de vista analítico quanto do ponto de vista de propostas de intervenção" (ator-chave 09), percepção reforçada por outra entrevistada: "você trata dos

desafios do sistema alimentar segmentadamente. Só que a correlação é enorme (...) ao que o Instituto Ibirapitanga, ao trazer para o centro a abordagem sistêmica, desempenha um papel muito importante" (ator-chave 11).

Nota-se, contudo, que o trabalho sistêmico também implica considerar os diferentes interesses em jogo, os diferentes fenômenos e atores no campo, e a importância de buscar diálogos com eles, incluindo atores econômicos e políticos relevantes com os quais seja possível criar agendas comuns: "O Ibirapitanga atua no domínio das experiências, mas há duas outras dimensões que estão descobertas: diálogo com setor empresarial e o ambiente institucional" (ator-chave 04).

Como poderemos ver também ao perceber o modo como as organizações donatárias valorizam o apoio que receberam para suas ações específicas e para seu fortalecimento, há outros relatos que corroboram a importância dos primeiros anos de apoio do Ibirapitanga no programa Sistemas Alimentares, o que será detalhado mais adiante. Observemos a seguir as afirmações relacionadas ao programa Equidade Racial.

Nas organizações escutadas, é possível perceber também a importância do apoio do Ibirapitanga ao ecossistema. Neste caso, contudo, não se trata de um ecossistema em formação ou de múltiplas temáticas em pauta, como no caso dos Sistemas Alimentares. Trata-se sim de processos de apoio que favorecem: **(a) a legitimação da luta antirracista e pela equidade racial, (b) a ampliação da presença de pautas antirracistas na mídia e em diferentes espaços da sociedade, (c) a produção de livros, estudos e eventos em temas-chave à pauta antirracial**. Os trechos a seguir ilustram tais categorias.

> *"Apoiar e reconhecer a importância da temática étnico-racial tem sido a principal contribuição."* *(DONATÁRIO 12)*

> *"A medida que o Instituto Ibirapitanga apoia organizações do nosso campo, conseguimos ganhar visibilidade e a possibilidade de discutir o tema em nossa sociedade."* *(DONATÁRIO 13)*

> *"A criação e a difusão de relatórios da história afrodiaspórica, promovendo democratização de acesso a conteúdo de enorme relevância."* *(DONATÁRIO 14)*

> *"Democratização de conhecimento, ampliação de redes, fortalecimento de organizações e projetos voltados para a equidade racial e de gênero, potencialização de ações e organizações que atuam de forma significativa nessas pautas, ampliação de oportunidades e alcances."* *(DONATÁRIO 15)*

> *"O Ibirapitanga junta-se a um ecossistema que (...) colocará as lutas antirracistas num outro patamar, ajudando a identificar e a amadurecer líderes (...) e a dar mais capilaridade ao trabalho de instituições-chave."* *(DONATÁRIO 16)*

> *“O Ibirapitanga tem sido fundamental para a sustentação e ampliação do protagonismo dos sujeitos políticos negros e para a emergência de um protagonismo branco antirracista.” (DONATÁRIO 17)*

Nas entrevistas e grupos focais realizados, as análises corroboram e complementam o que já havia sido evidenciado no *survey*. Para os atores relacionados ao Programa Sistemas Alimentares, os principais papéis e efeitos do Ibirapitanga no ecossistema se manifestam no modo como o instituto tem provocado ou induzido a aproximação entre os donatários, promovendo sinergia e trabalho em rede. Para eles, esta ação fortalece cada organização e também aumenta suas possibilidades de incidência no campo.

Os atores-chave entrevistados falaram também a respeito da importância do Ibirapitanga dar maior atenção à diversificação territorial dos seus apoios. Uma estratégia geograficamente mais diversificada não apenas ajuda a combater a reconhecida desigualdade socioterritorial brasileira, mas também permite que o próprio Ibirapitanga entre em contato com a enorme diversidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira.

> *"O Ibirapitanga poderia diversificar ainda mais o portfólio [Equidade Racial]. Diversificar geograficamente também. Não só em termos de pauta, mas, nacionalizar mais o processo" (ator-chave 08).*

> *"Talvez o Ibirapitanga pudesse ter isso no seu portfólio mais forte. Como atingir as organizações que estão trabalhando no Brasil como um todo? Tá cheio de organização apoiando a Amazônia com foco climático, ou social. Mas o Ibirapitanga trabalha sistemas alimentares, não sei se está olhando para todas as regiões do país com o mesmo peso." (ator-chave 11).*

> *"... tem um campo bastante amplo, que talvez não receba tanto apoio quanto deveria, que é a dimensão cultural da alimentação. Tudo o que diga respeito à cultura alimentar, que tem várias maneiras de aparecer (...) na questão mais identitária de vários tipos: as iniciativas da culinária indígena, iniciativas dos negros, quilombolas sobretudo, iniciativas que de alguma maneira buscam valorizar a dimensão cultural: tradições, memória, memória alimentar, recuperação de processos, de produtos, de bens. (...) como os alimentos têm um papel fundamental na identidade cultural dos povos, eu diria que é uma contribuição para a cultura brasileira" (ator-chave 09).*

Ainda nessa agenda, os donatários e entrevistados também demandam que o Ibirapitanga considere exercer maior poder mobilizador sobre outros atores da filantropia brasileira, de modo a ampliar o interesse e o volume de doações para uma agenda robusta que envolve enormes embates com agentes privados, incidência nos diferentes biomas brasileiros, formulação e implementação de políticas públicas, inclusive as regulatórias, e mudanças nos padrões alimentares da população. Evidencia o entrevistado: "O que a gente tem visto como tendência, e eu elegi como principal desafio, é a oposição da grande indústria, seja ela de ultraprocessados, seja ela de agrotóxicos, às políticas regulatórias. Então não se pode deixar de incidir nos mecanismos de exposição das interferências da indústria, nos

mecanismos de dirimir essa interferência negativa da indústria. E daí não é nem só a indústria alimentícia, é publicitária também, tem muitos interesses comerciais aí que se sobrepõem à saúde pública. E esse é um tema que a maioria das organizações filantrópicas não quer comprar briga (...) mas de fato, para atuar no campo de sistemas alimentares profundamente, você vai precisar enfrentar esses interesses" (ator-chave 03).

Tendo em vista a dimensão de tais desafios, entre os atores-chave entrevistados destacou-se a importância de que o Ibirapitanga saiba estabelecer diálogos com atores vistos como seus antagonistas, mas com grande poder de influência nas regras do jogo, como certos setores econômicos e institucionais (governo federal), abrindo a possibilidade de diálogo para além das organizações confluentes e incidindo, deste modo, nas políticas públicas

> *"Primeiro desafio: encontrar uma agenda que permita colocar os vários domínios da questão agroalimentar em contato. Entendo como desafio porque não é o que acontece hoje. As organizações entram nos diferentes domínios, mas a grande questão é: amalgamar. Se não trouxer parte do setor empresarial, a agenda está perdida" [...] "Duas outras ações importantes além de financiar: ajudar encontrar no ambiente empresarial brasileiro quais são os atores que estão dispostos a rever seu modelo de negócio para introduzir mais ações sociais (...). Não teremos transformações estruturais se não modificarmos o sistema institucional, o executivo, o parlamento. Há de se promover uma tremenda modernização no setor agroalimentar brasileiro. O quanto caberia numa agenda do Ibirapitanga" (ator-chave 04).*

Para os atores relacionados ao programa de Equidade Racial, o peso simbólico do Ibirapitanga possibilita que o tema da justiça racial alcance, no debate público, espaços historicamente distantes das organizações ativistas negras, mesmo aquelas com longo histórico de luta contra o racismo.

Para alguns entrevistados o peso simbólico do Ibirapitanga lhe concede a capacidade de se movimentar e instigar o campo da filantropia brasileira a se haver com as questões raciais, criando um certo "desconforto para um salão de jantar que não está acessível às lideranças, às entidades e aos movimentos negros, de modo geral" (ator-chave 02). Para os entrevistados, ter o Ibirapitanga engajado na luta antirracista é primordial para alargar estes espaços. Sua presença se torna ainda mais relevante ao fazer circular o debate em torno da branquitude, passando a ocupar um lugar até então preenchido quase exclusivamente pela academia.

O grupo também evidenciou a importância de o Ibirapitanga ter tomado a equidade racial como uma agenda estratégica de atuação, ao invés de tomá-la de forma transversal, como é mais comum em outras organizações. Este movimento é percebido como um movimento corajoso dentro da filantropia brasileira e um ganho para o ecossistema da justiça racial,

não apenas pelo aumento da visibilidade em torno do tema, como também pela ampliação de recursos que o campo possa movimentar.

Para os donatários, as micro-resistências presentes nos territórios de atuação e lideradas por coletivos, lideranças sociais, movimentos locais ou até mesmo iniciativas individuais, são lidas como essenciais para fazer frente às adversidades e violências existentes no cotidiano destes territórios. Neste sentido, há o entendimento de que o apoio do Ibirapitanga possibilita que eles cheguem, em certa medida, a estes atores-chave, fazendo crescer a incidência do instituto no campo da justiça racial, ao mesmo tempo que produz fortalecimento social capilarizado.

Os entrevistados sublinharam ainda a importância de compreender a equidade racial não como uma área temática, mas como um compromisso político que visa uma transformação social duradoura e que para ser alcançado exige persistência, perenidade, crescimento do volume de doações e um longo horizonte de tempo, entendendo que "o racismo é um traço de estruturação da sociedade brasileira e organizações investidoras que lidam com este tema precisam de tempo para ganhar fôlego e construir relações sólidas para conseguir sustentar uma luta desta natureza" (Grupo Focal - Programa Equidade Racial).

Esta visão alongada deve vir acompanhada de ações pontuais, mas não menos importantes, que desaguem, por exemplo, na produção de livros, vídeos, filmes e outras intervenções que preservem a memória negra no Brasil e contribuam para a desconstrução do imaginário colonial, análise que converge com parte das iniciativas já apoiadas pelo Ibirapitanga em seus primeiros anos, mas que podem ganhar maior ênfase e projeção nos próximos.

Nas entrevistas, percebe-se também que o Ibirapitanga é reconhecido como um ator que tem e pode ganhar ainda mais importância política, incluindo um lugar de mais protagonismo no debate público. Para eles, vem desse capital simbólico e econômico acumulado pelo Ibirapitanga e conectado também a seu fundador, a possibilidade de incidir mais fortemente junto a atores dos sistemas econômico, político e de justiça no enfrentamento das desigualdades sociorraciais.

O tema do protagonismo merece, contudo, ser tratado com parcimônia. Ao mesmo tempo em que há demandas para que o Ibirapitanga assuma papel de maior protagonismo político, como uma convocatória de parte dos donatários participantes dos grupos focais e dos atores-chave para um lugar mais ativo e evidente na sociedade, há também o reconhecimento de que é fundamental que o Ibirapitanga siga realizando doações e apoiando o fortalecimento de atores e organizações da sociedade civil para que as mesmas ampliem sua incidência na sociedade.

É neste sentido que análises sobre uma presença mais visível no campo precisam ser feitas. A partir do entendimento de que o enfrentamento das desigualdades e injustiças pode e deve ser feito em frentes complementares: ação junto aos setores econômico e político, com

disputa de narrativas e influência no debate, nas agendas e recursos. E apoio aos ativistas e às organizações que promovem os enfrentamentos cotidianamente, nos territórios.

Resta ainda sublinhar a demanda por maior articulação entre as agendas de segurança alimentar e da equidade racial. Para alguns dos atores entrevistados, é sempre necessário perceber o racismo como força estruturante da sociedade brasileira, e, nesse sentido, como realidade que atravessa e determina a desigualdade, em diversas dimensões e, dentre elas, a da segurança alimentar. O lugar estratégico ocupado pelo Ibirapitanga é lembrado também nesse caso: "eu acho que existe uma enorme intersecção entre sistema alimentar e equidade racial, e pouca gente falando disso. E, caramba, se o Ibirapitanga é a organização que está trabalhando com essas duas áreas, por que não fomentar essa intersecção? Porque o racismo alimentar existe, existe uma questão muito séria aí!" (ator-chave 11). Outro entrevistado reforça o argumento.

> *"O programa de sistemas alimentares pensa muito pouco em termos antirracistas, acho que é um desafio. Gostaria de saber como o Ibirapitanga vai integrar as duas coisas. [...] Porque todo programa de equidade racial trabalha com isso 'a sociedade precisa ser anti-racista em todas as suas atividades. [...] Só assim a gente vai conseguir mudar o ponteiro do racismo. Se isso serve para a sociedade, precisa servir para os sistemas alimentares, e é bem difícil porque os sistemas alimentares ainda são um debate bastante branco" (ator-chave 10).*

Nesta direção destaca-se o valor dos apoios voltados aos pequenos coletivos de mulheres negras e indígenas, por exemplo, para projetos voltados ao tema da segurança alimentar.

> *"O racismo e o patriarcado estruturam a questão da fome no Cerrado. A possibilidade de dialogar com as comunidades locais e refletir sobre o assunto é uma contribuição. [Nós apoiamos] (...) projetos encabeçados por mulheres negras e indígenas. É importante apoiá-las". (Grupo Focal - Sistemas Alimentares)*

> *"O racismo é estruturante; articulado com outras opressões, de gênero e classe; disso depende pensar todo o resto: nova política antidrogas, e outras políticas. Só pensando como estruturante se altera a visão sobre os outros campos (educação, moradia, drogas, fome, segurança alimentar etc.)". (Grupo Focal - Equidade Racial)*

Finalmente, e porque os processos sociais e institucionais são formados por contradições que se evidenciam quando os atores são chamados ao escrutínio, emergiram questionamentos a respeito da concentração de poder de decisão estratégica no Ibirapitanga essencialmente nas mãos de pessoas brancas, o que simboliza a permanência de uma assimetria constitutiva da estrutura sociorracial brasileira. "Esses espaços precisam ser ocupados por pessoas negras também. O Ibirapitanga precisa ter uma pessoa especialista [no tema] com a caneta na mão" (ator-chave 06).

Os atores sublinham a importância de ações direcionadas ao enfrentamento de questões estruturais como a parcialidade do sistema de justiça, a violência policial incidente sobre a população negra e periférica e o desenho de políticas públicas capazes de promover a

equidade. "O Ibirapitanga precisa ter uma discussão mais detalhada sobre a segurança pública. Não é pautar a agenda. É possível incidir sobre um campo respeitando as vocações das instituições apoiadas" (ator-chave 06). Também a violência rural foi defendida como uma agenda étnico-racial que requer a atenção de uma organização como o Ibirapitanga. Há ainda, por parte dos atores, uma demanda para que o Ibirapitanga vá tornando-se mais e mais coerente ao longo do tempo.

Alguns atores-chave entrevistados manifestaram positivamente a iniciativa do Ibirapitanga de refletir sobre sua trilha de cinco anos, mirando um próximo ciclo. Esse movimento também foi entendido como um reforço ao modo dialógico de atuação do instituto. A relevância dos diálogos promovidos pelo Ibirapitanga também foi notada no survey e nos grupos focais, como poderá ser visto mais adiante.

> *"Acho muito bom que o Ibirapitanga esteja fazendo essa avaliação de cinco anos, essa reflexão. Na verdade é uma reflexão sobre a jornada até agora, os próximos passos. Acho importante, em especial, porque o Ibirapitanga no marco da filantropia privada brasileira, ele demonstrou uma enorme coragem mesmo, deu exemplo e abriu caminho ao colocar o tema de justiça racial, da luta antirracista como um dos temas centrais da sua operação" (ator-chave 02).*

> *"Essa atitude de convidar a gente pra falar é realmente estar aberto a crescer, a se transformar. Essa atitude é muito rica porque isso não é muito comum não. Isso coloca o Ibirapitanga, realmente, num outro patamar em termos de diálogo" (ator-chave 06).*

4 EFEITOS SOBRE OS DONATÁRIOS

Os efeitos sobre as organizações donatárias foram analisados essencialmente a partir de um *survey* respondido por 45 delas (79% do total)[4]. Em linhas gerais, o retorno dos donatários confirmou a hipótese de que o Ibirapitanga tem efeitos importantes sobre cada uma delas em temas de fortalecimento institucional. À guisa de introdução, cabe o destaque ao fato de o Ibirapitanga não possuir um programa de apoio sistemático ao desenvolvimento das organizações, com a oferta periódica de formações e consultorias.

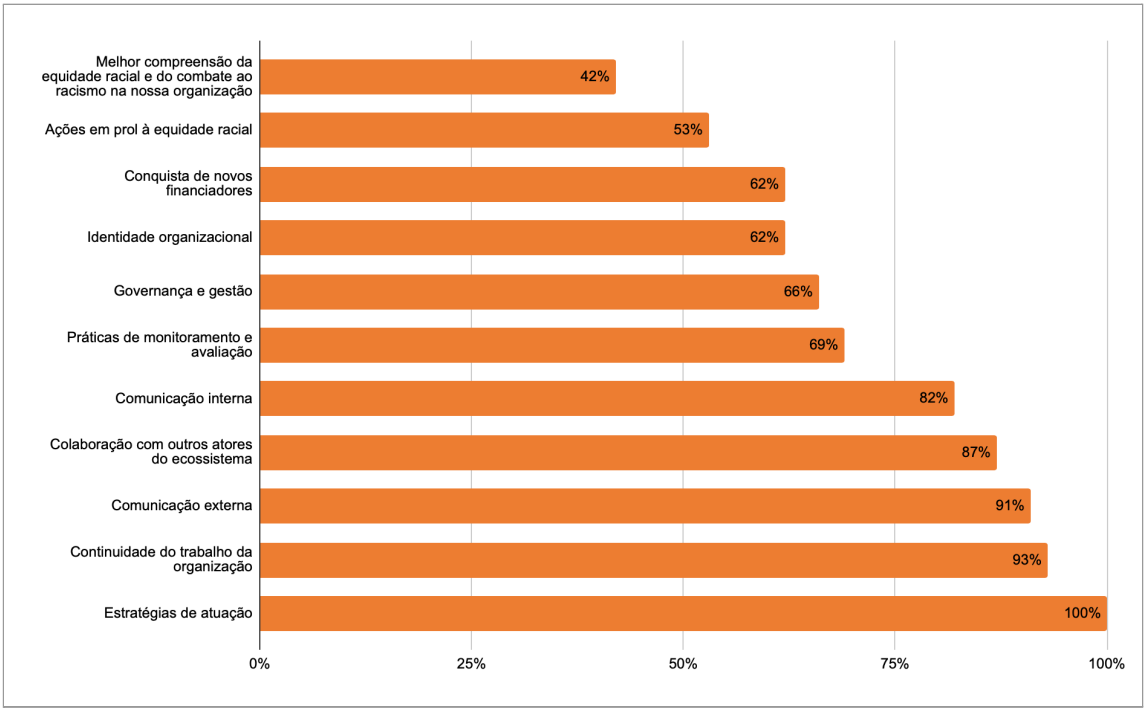

Figura 1 | Grau de concordância a respeito dos efeitos do apoio do Ibirapitanga sobre temas-chave de fortalecimento institucional.

Neste sentido, aquilo que as organizações reportam como efeitos em seu desenvolvimento advém de dois tipos de atividades: **(a) do acompanhamento das doações**, realizado pela equipe do Ibirapitanga, em especial pelos gestores de portfólio e pela diretora de programas; **(b) do uso das doações pelos donatários**, o que inclui recursos para expandir equipe, remunerar profissionais, incrementar a comunicação e para realizar outros tipos de ações finalísticas que requerem que as organizações estejam mais preparadas. A figura 1 traz os percentuais de concordância quanto aos efeitos do apoio do Ibirapitanga sobre

[4] O portfólio do Ibirapitanga possui 33 projetos do Programa Equidade racial (58%), 21 do Programa Sistemas alimentares (37%) e 3 projetos que não se enquadram nessa classificação. A atuação está concentrada no Sudeste, com 41 projetos (80%), sendo São Paulo o estado com 73% dos projetos dessa região. Na sequência vem a região Nordeste (12%) com 6 projetos no estado da Bahia.

temas específicos de fortalecimento institucional. As duas primeiras barras do gráfico dizem exclusivamente respeito ao Programa Sistemas Alimentares.

A seguir, apresentaremos a análise de cada um dos efeitos citados a partir do cruzamento com três variáveis: tipo de programa (Equidade racial ou Sistemas alimentares), grau de maturidade (até 5 anos, entre 6 e 10 anos, 11 anos ou mais) e intensidade acompanhamento (1, 2 ou 3)[1]. Tais cruzamentos e estratificações foram as possíveis dado o número de projetos e o mínimo necessário para estabelecer as comparações.

Todos os donatários reconhecem que o Ibirapitanga os ajudou a fortalecer suas estratégias de atuação. Neste critério não encontramos diferenças significativas entre os portfólios ou de acordo com a intensidade do acompanhamento[5]. Contudo, os dados revelam que as organizações mais jovens relatam mais intensidade de impacto em suas estratégias de atuação do que aquelas mais maduras e robustas.

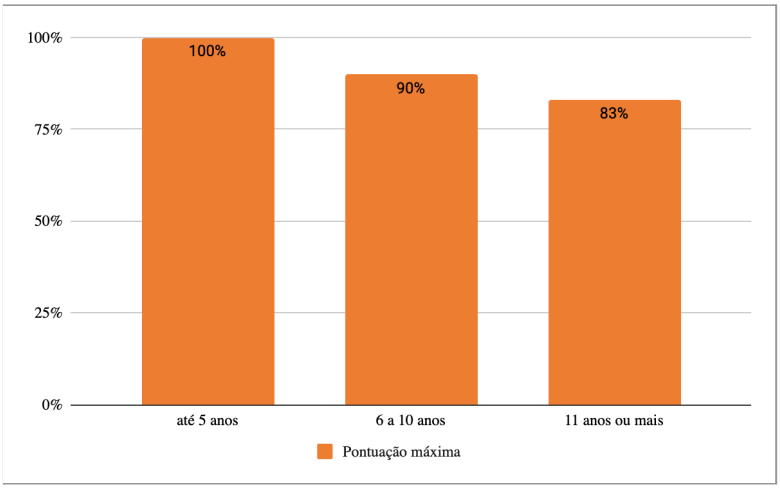

Figura 2 | Efeito Estratégias de atuação e sua relação com o grau de maturidade da organização.

> *"O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a fortalecer nossas estratégias de atuação: programas, projetos, produtos (DONATÁRIO 2).*
>
> *"O apoio do Ibirapitanga foi fundamental para fortalecer nossa cobertura sobre o uso de agrotóxicos (...) ampliar o impacto das nossas produções com investigações sobre agrotóxicos a partir de uma perspectiva nova com interseccionalidade com temas como direitos trabalhistas, desigualdade de gênero, meio ambiente, saúde mental e economia. A qualidade e relevância das nossas reportagens investigativas está diretamente ligada à possibilidade de recebermos maior apoio financeiro e institucional"* (DONATÁRIO 7)

[5] A intensidade do acompanhamento foi classificada em: (1) Alta: além da doação de recursos financeiros, a equipe Ibirapitanga acompanhou processos de formulação estratégica ou de gestão do parceiro, com diálogo permanente. O acompanhamento também pode ter conectado o donatário a outros financiadores; (2) Moderada: além da doação de recursos financeiros, equipe Ibirapitanga manteve diálogo constante com o parceiro podendo, em alguns casos ajudar a analisar situações, superar obstáculos e se conectar a outros apoiadores; (3) Baixa: além da doação de recursos financeiros, equipe Ibirapitanga realizou o acompanhamento padrão.

> *"O Instituto Ibirapitanga foi fundamental no fortalecimento das nossas estratégias de atuação. Com este apoio pudemos pensar não apenas na sustentabilidade financeira da nossa organização, mas também como criar novos produtos, como instrumentalizar melhor nossos colaboradores com cursos e formações, assegurando a continuidade do nosso trabalho a médio e longo prazo."* (DONATÁRIO 13)

Os discursos dos donatários sobre o apoio do Ibirapitanga ao fortalecimento de suas estratégias se estendem ao papel dos apoios para que os donatários pudessem assegurar a continuidade de suas ações, tema de sustentabilidade que é vital às organizações da sociedade civil. Nesta variável, que teve 93% de concordância, não houve diferenças significativas entre os programas, mas as organizações mais jovens (10 anos ou menos) também atribuíram maior importância ao apoio do Ibirapitanga. A figura ilustra o percentual de organizações que pontuaram com pontuação 4 e 5 na afirmação.

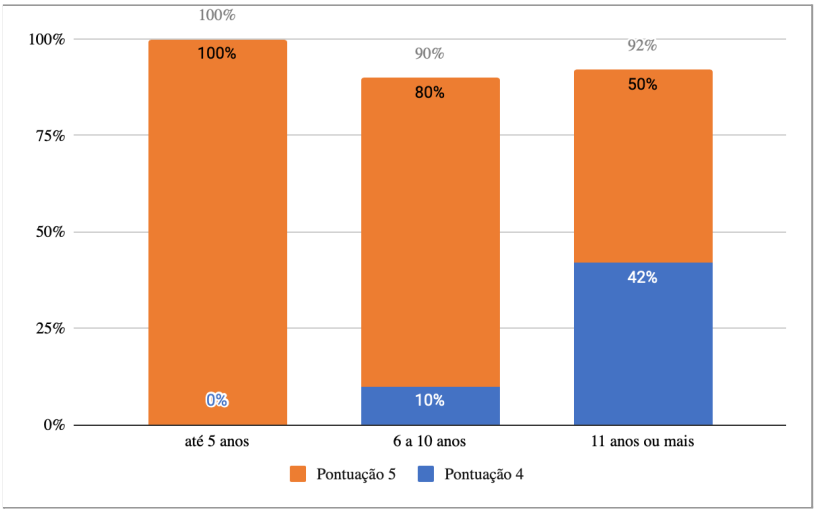

Figura 3 | Efeito Continuidade do trabalho da organização e sua relação com o grau de maturidade da organização.

Como podemos observar pela barra laranja, que aponta a intensidade máxima possível, há diferenças entre organizações mais jovens e mais maduras. Também vem das organizações mais jovens a ideia de que o apoio do Ibirapitanga pode ganhar maior relevância à medida que seja de médio e longo prazos.

> *"Sem dúvidas, de todos os itens citados, o apoio do Ibirapitanga foi ESSENCIAL para assegurar a continuidade do trabalho da (...), ademais de ter possibilitado a efetivação do ilê como associação - movimento estratégico para viabilizar financiamentos e desenvolver novos projetos."* (DONATÁRIO 18)

> *"Nos permitiu trabalhar de modo mais colaborativo nas articulações. Foi assim que conseguimos fortalecer nossas estratégias de atuação."* (DONATÁRIO 19)

Movendo as análises para o apoio do Ibirapitanga à comunicação externa das organizações donatárias, os números revelam uma tendência discreta (92% versus 88%) de melhor percepção deste efeito por parte das organizações mais maduras (11 anos ou mais). A variável do tipo de programa parece ter sido mais influente nesse resultado.

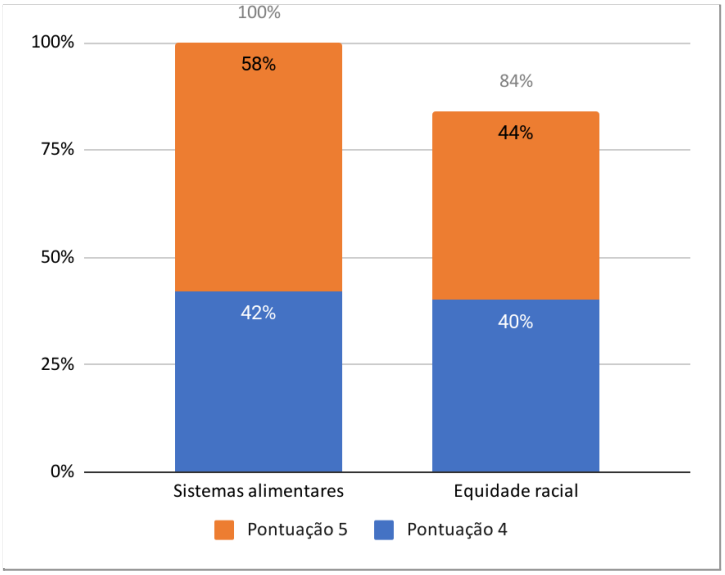

Figura 04 | Efeito Comunicação externa e sua relação com o tipo de programa.

Analisando as máximas intensidades de concordância (4 e 5) com a afirmação "*O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a dar maior potência a nossa comunicação externa (temas, peças, canais, públicos)*", podemos notar que 100% dos donatários do Programa Sistemas alimentares reconhecem esse resultado, versus 82% do Programa Equidade racial. Analisando pela intensidade de acompanhamento, não encontramos diferença significativa.

> *"Tem nos possibilitado reestruturar nossa estratégia de comunicação externa, o fortalecimento do ecossistema dos núcleos de pesquisa e grupos correlatos."* (DONATÁRIO 12)

> *"Mudanças substanciais acerca da comunicação com melhoria das estratégias e implementação das ações junto a diferentes públicos."* (DONATÁRIO 20)

Com 87% de concordância, os efeitos do Ibirapitanga em prol de atuações mais colaborativas por parte dos donatários formam o quarto efeito de maior desempenho. Os números mostram que as organizações mais jovens relatam este efeito de modo mais marcante. A figura abaixo aponta as diferenças entre as pontuações 4 e 5 para a afirmação *"O apoio do Ibirapitanga nos fez atuar de modo mais colaborativo com outros atores do ecossistema em que estamos inseridos"*.

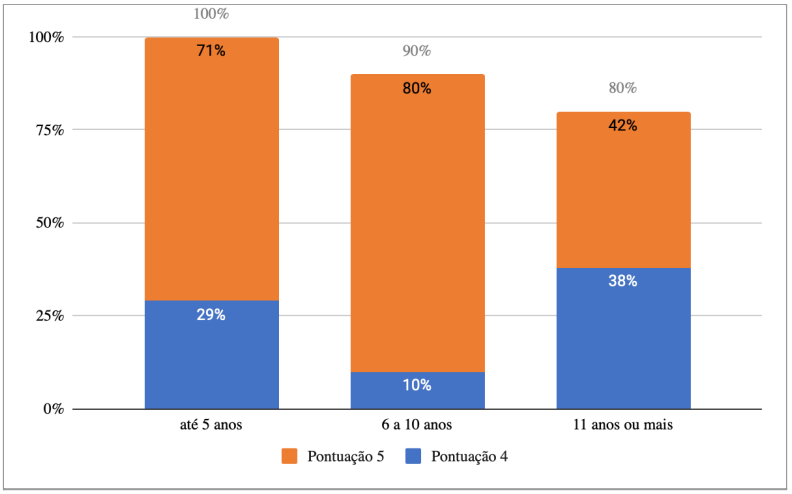

Figura 05 | Efeito Colaboração com outros atores do ecossistema e sua relação com o grau de maturidade da organização.

Também para este efeito, observamos diferenças entre as organizações donatárias do Programa Sistemas Alimentares, que o reconheceram mais em relação àquelas do Programa Equidade racial. Vale ressaltar que, excluindo-se a interferência da variável intensidade de acompanhamento no tipo de programa, a diferença de 24% entre os programas se mantém.

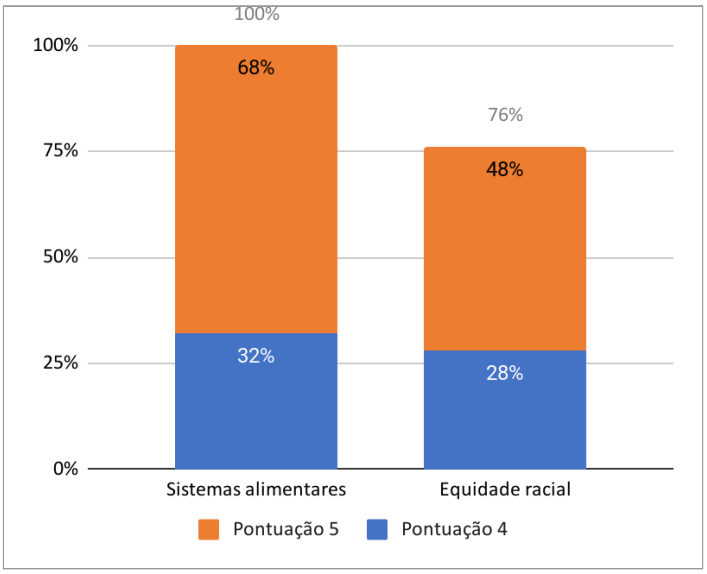

Figura 06 | Efeito Colaboração com outros atores do ecossistema e sua relação com o tipo de programa.

Em corroboração ao achado do survey, como demonstram outros documentos institucionais avaliados, houve esforços deliberados no Ibirapitanga na direção de criar aproximações entre organizações do Programa Sistemas Alimentares, efeito que a avaliação confirma.

> *"O apoio do Ibirapitanga nos fez atuar de modo mais colaborativo com outros atores do ecossistema em que estamos inseridos; O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a fortalecer nossas estratégias de atuação (programas, projetos, produtos); O apoio do*

Ibirapitanga foi importante para que assegurássemos a continuidade do trabalho de nossa organização." (DONATÁRIO 8)

"O apoio nos fez atuar de modo mais colaborativo com outros atores de nosso ecossistema e foi fundamental para a continuidade do projeto." (DONATÁRIO 16)

"O apoio do Instituto nos ajudou a avançar na atuação em rede, permitindo ampliar e diversificar a rede de parceiros na sociedade civil organizada, o que em última instância nos ajuda na formação de uma cultura mais organizacional mais diversa." (DONATÁRIO 1)

"Pudemos refletir sobre as formas de fazer parceria e como lidar com parceiros com identidades e formas diversas, assim como construir agendas mais intersetoriais." (DONATÁRIO 21)

Quanto ao tema da comunicação interna, quinto efeito com melhor desempenho, há indícios de que a intensidade do acompanhamento 1 interferiu positivamente na percepção acerca da afirmação *"O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a aprimorar nossa comunicação interna (diálogos, alinhamento, aprendizagem, sinergia)"* (figura 7). No entanto, não é possível ser conclusivo ao olhar os números, uma vez que a percepção de efeito na intensidade 3 foi superior àquela da intensidade 2. Nesse sentido, destacamos a diferença encontrada, mas não podemos afirmar que tal relação é válida em todos os apoios.

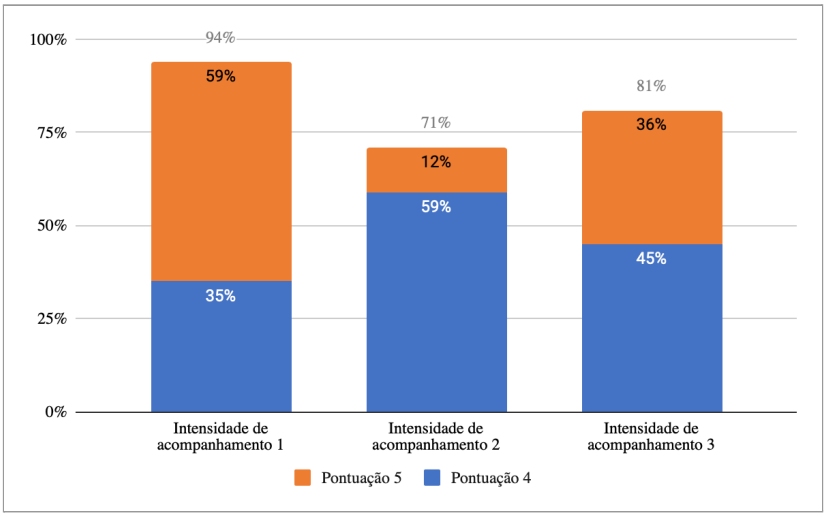

Figura 07 | Efeito Comunicação interna e sua relação com a intensidade de acompanhamento.

Não apresentamos recortes de depoimentos dos donatários para ilustrar tal questão, uma vez que tais depoimentos ganham muito mais sentido quando articulados a outros resultados, especialmente aqueles ligados a identidade organizacional e governança, tratados adiante. No efeito de comunicação interna, não houve diferenças significativas entre os programas e grau de maturidade dos donatários.

Quanto aos efeitos sobre temas de monitoramento e avaliação, o desempenho geral foi intermediário, sendo os donatários com mais de 6 anos os mais influenciados pelo apoio, com diferença de 23% em relação às organizações com até 5 anos de vida (figura 8). Não houve, no *survey*, comentários explicativos a respeito desta diferença.

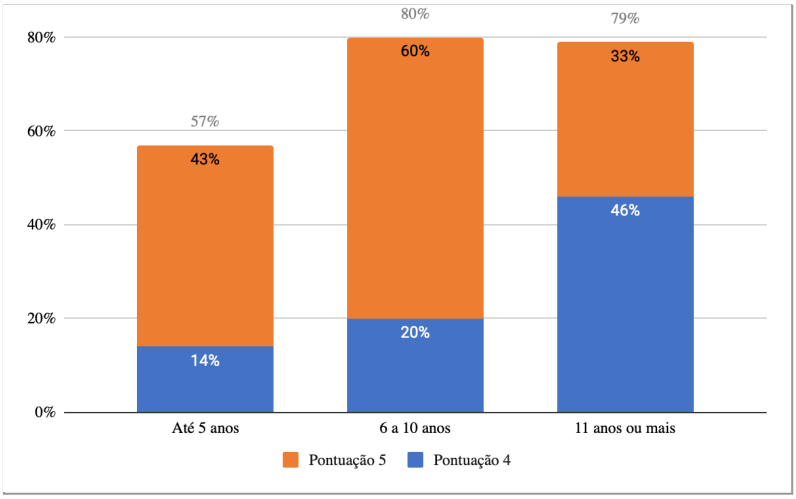

Figura 08 | Efeitos das práticas de monitoramento e avaliação e sua relação com o grau de maturidade.

Quanto à influência do apoio do Ibirapitanga no aprimoramento da governança e da gestão das organizações, os donatários mais jovens (10 anos ou menos) percebem tal efeito de modo mais evidente (figura 9), respondendo positivamente à afirmação *"O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a aprimorar nossa governança e gestão (conselho, processos decisórios, sucessão, etc.)"*.

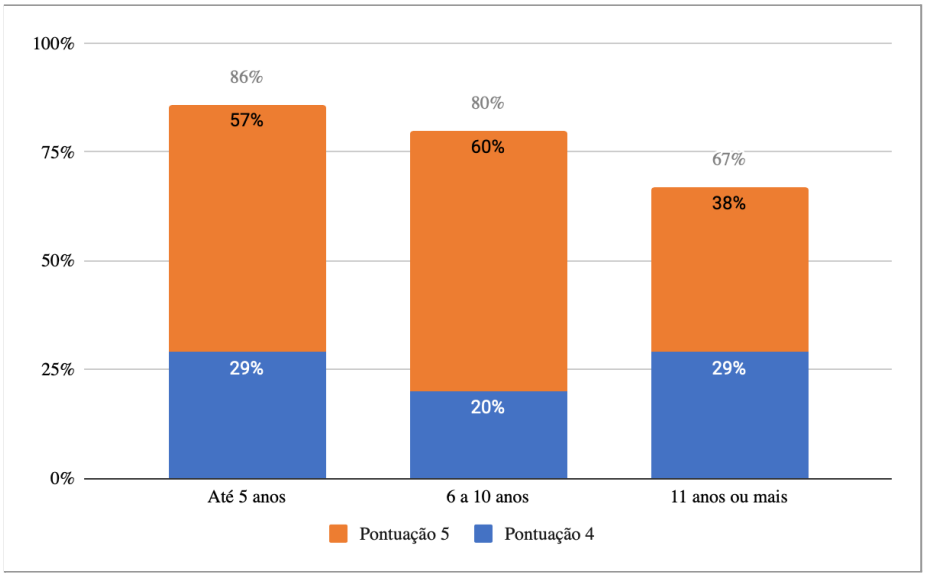

Figura 09 | Efeitos na governança e gestão e sua relação com o grau de maturidade.

Dentre os donatários mais jovens, o portfólio de Sistemas Alimentares aparece discretamente mais influenciado neste aspecto. Um dos aspectos mais apontados pelo *survey* diz respeito à ativação de processos internos de governança forjados a partir do apoio do Ibirapitanga.

Como revelam os depoimentos a seguir, tais processos vão desde a mudança ou produção de estatutos, incluindo a criação de uma nova natureza jurídica da instituição, até escopos mais informais (acordos tácitos e explícitos) como a constituição permanente de núcleos internos de gestão com intuito de fomentar a introdução gradativa e longitudinal de novos sistemas de cultura organizacional, estruturação de equipes, qualificação de colaboradores e de sua produção, além da ampliação da política de diversidade.

> *"O apoio do Ibirapitanga tem sido um viabilizador e um ativador dos processos internos de revisão e aperfeiçoamento das concepções, espaços e ferramentas de gestão da [organização]. O apoio permitiu em particular a constituição de um núcleo permanente de gestão, que tem conduzido o diagnóstico e a introdução progressiva de nova cultura e métodos de gestão"* (DONATÁRIO 3)

> *"Mudamos nossos valores e missão, atualizando nossa identidade organizacional"* (DONATÁRIO 19)

> *"O apoio do Ibirapitanga possibilitou a estruturação de uma equipe de comunicação forte e estratégica para visibilizar a incidência da (...) e assegurar a qualidade de comunicação interna, como também oferecer suportes aos grupos de trabalho mobilizando os eixos estruturantes da [organização]."* (DONATÁRIO 22)

> *"O apoio do Ibirapitanga contribuiu para o mapeamento de recursos e processos da organização, servindo de subsídio para a revisão de procedimentos e processos, além da elaboração de um plano de cargos, carreiras e salários."* (DONATÁRIO 9)

> *"É importante citar a feitura do planejamento estratégico que possibilitou o nosso fortalecimento institucional e o mapeamento e organização das nossas atividades em alinhamento com os objetivos gerais e específicos estabelecidos nesse processo, sendo elas a articulação, tecnologia, comunicação e cuidado."* (DONATÁRIO 23)

> *"Maior esforço e foco na diversidade da equipe e colaboradores, além de possibilitar mudança de formato organizacional (criação de nova natureza jurídica, em andamento)* (DONATÁRIO 6)

> *"O Ibirapitanga foi crucial em avançarmos em nossa política de diversidade interna."* (DONATÁRIO 26)

> *"O primeiro pedido de doação ao Ibirapitanga nos fez organizar melhor nossa gestão orçamentária e administrativa."* (DONATÁRIO 10)

> *"O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a fortalecer nossas estratégias de atuação e nos ajudou a aprimorar nossa governança e gestão"* (DONATÁRIO 27)

> *"Foi um grande colaborador para revisarmos e aprimorarmos diversos aspectos na instituição, como nossa identidade organizacional e nossas práticas de monitoramento e avaliação"* (DONATÁRIO 14)

> *"O apoio do Ibirapitanga permitiu a estruturação da área de pesquisa e desenvolvimento de 3 pesquisas estratégicas (...). Além disso, nos inspiramos nos modelos de monitoramento do Ibirapitanga para desenvolver o acompanhamento interno de desenvolvimento dos nossos projetos* (DONATÁRIO 29)

Quanto ao apoio do Ibirapitanga para conquistar novos financiadores, a maior percepção deste efeito se deu no Programa Sistemas Alimentares (figura 10), assim como as organizações mais jovens se beneficiaram mais desta influência (22% de diferença entre organizações com até 10 anos e aquelas com 11 anos ou mais).

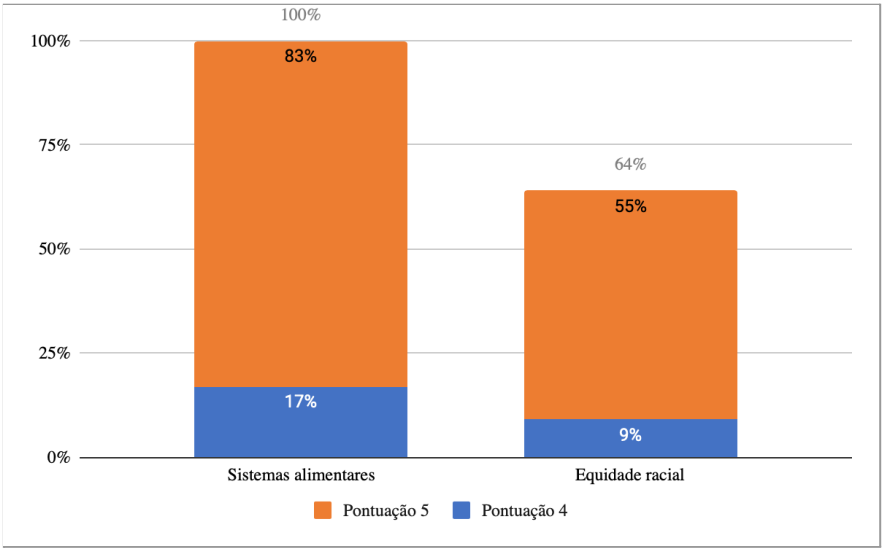

Figura 10 | Efeito Conquista de novos financiadores e sua relação com o tipo de programa.

Deve-se destacar que a conquista de novos financiadores é um tema-chave para a sustentabilidade das organizações, com contribuições tangíveis ao cotidiano de suas ações, mas também intangíveis, no que toca a criar um clima organizacional de maior serenidade (menor insegurança e angústia) e perspectiva futura.

> *"Principalmente no que diz respeito a governança, organização interna, novos financiadores e consolidação dos eixos de atuação."* (DONATÁRIO 25)

> *"Permitiu o início do projeto e chancelou frente a outros financiadores. No específico o recurso foi utilizado para colocar ordem na casa, até o impacto final das nossas ações"* (DONATÁRIO 26)

> *"O apoio do Ibirapitanga nos ajudou a conquistar novos financiadores (matching funds, novas doações)"* (DONATÁRIO 31)

> *"Possibilitou a viabilização de parte da programação formativa e artística, além de comunicação e equipe – feito extremamente importante, sobretudo em um momento de pandemia e de crise humanitária e econômica, que tem impactado significativamente a vida de mulheres negras, com destaque para as trabalhadoras da cultura. A partir desse recurso pudemos abrir novas frentes e parcerias, assegurar tempo de dedicação das lideranças para gestão da organização e até mesmo iniciar processo de rebranding".* (DONATÁRIO 15)

> *"Captação de recursos para manutenção da instituição, ou seja, não vinculados a um projeto mas como um apoio institucional geral."* (DONATÁRIO 10)

Quanto à percepção de resultados dos projetos apoiados, 96% do Programa Equidade Racial e 100% do Sistemas Alimentares afirmaram que com o apoio do Ibirapitanga os donatários ampliaram os efeitos nas causas em que atuam. Não encontramos diferenças significativas de acordo com o programa, intensidade de apoio e maturidade organizacional.

Como relataram vários dos donatários, para além da perenidade dos projetos apoiados, tema já abordado, as doações do Ibirapitanga são reconhecidas como importante mecanismo de apoio para que as organizações donatárias pudessem honrar o compromisso ético-político com as populações atendidas, sobretudo, em contexto de crise sanitária, econômica e política. Tais compromissos se referem desde ao fortalecimento de projetos de base voltados às populações vulneráveis, como a inclusão desta mesma população em Instituições de Ensino Superior, até a manutenção de espaços físicos.

> *"A manutenção da (...) como território físico é essencial para a manutenção da (...) como quilombo urbano, e o apoio do Ibirapitanga resultou na extinção do risco real de que, diante da repentina pandemia, entregássemos o imóvel"* (DONATÁRIO 18)

> *"Os pré-vestibulares apoiados pelo (...), com apoio do Ibirapitanga, aprovaram 14 estudantes para a UERJ em 2021. É importante destacar que esse resultado aconteceu num contexto de pandemia do COVID-19"* (DONATÁRIO 32)

> *"Apoio com investimentos estruturantes para organizações de mulheres negras e lideranças negras que atuam em diferentes esferas do ecossistema de combate ao racismo e promoção da equidade."* (DONATÁRIO 33)

> *"Envolvimento de organizações indígenas, particularmente da juventude, fortalecendo o diálogo e a troca de experiências articulando a luta antirracista e o compromisso com a perspectiva agroecológica, de defesa de sistemas alimentares sustentáveis"* (DONATÁRIO 5)

> *"Além da diversidade temática, foi possível garantir a diversidade regional, contemplando-se as cinco regiões do país e 17 estados, incluindo locais onde o apoio à sociedade civil encontra maiores dificuldades para se estabelecer."* (DONATÁRIO 30)

> *"O compromisso e missão do Ibirapitanga para com a equidade racial impacta todo o ecossistema em que as organizações antirracista atuam reverberando positivamente sobre o campo, as suas organizações e a sociedade abrangente; ou seja construindo uma ambiência mais favorável em diferentes setores sociais para a causa da equidade racial."* (DONATÁRIO 17)

> *"O fortalecimento do trabalho em rede, em articulações atuantes no campo da promoção da agroecologia e saúde, particularmente Fiocruz, MST, ABA e ANA, voltado para dar rosto e ampliar a voz de pessoas e territórios mobilizados e resistindo contra o modelo agropecuário hegemônico, foi a maior aprendizagem e presente do projeto apoiado pelo Instituto Ibirapitanga"* (DONATÁRIO 1)

> *"A formação dos alunos bolsistas foi fortalecida, com sua inclusão em cursos preparatórios de excelência. Além disso, o apoio psicológico tem sido fundamental para podermos manter o grupo nos espaços que oferecemos, que ainda são bastante hostis com grupos racializados."* (DONATÁRIO 33)

> *"Lançamos o Tribunal Permanente dos Povos em Defesa dos Territórios do Cerrado em um evento virtual de grande audiência, com a presença de eminentes membros do júri, iniciando um processo de visibilidade da situação dos territórios e fortalecimento da capacidade de exigibilidade de direitos dos povos do Cerrado."* (DONATÁRIO 2)

76% do Programa de Equidade Racial e 94% do Programa Sistemas Alimentares concordam que o Ibirapitanga os influenciou positivamente na conquista de um lugar de mais protagonismo e/ou destaque no campo de atuação. Essa diferença, que é de 18 p.p. entre os portfólios, diminui para 11 p.p. (82 e 93%, respectivamente), quando se exclui a intensidade do acompanhamento.

Dentre todos os efeitos no fortalecimento institucional investigados, a influência do apoio do Ibirapitanga na melhor compreensão da equidade racial e do combate ao racismo e no fortalecimento das ações em prol à equidade racial, ambos para as organizações do Programa Sistemas Alimentares, foram os menos reconhecidos (< 60%). Neste Programa, organizações jovens (até 5 anos) afirmaram ter sido mais influenciadas.

O quadro 03 apresenta as variáveis e efeitos que foram relacionados a partir da análise do survey. Como podemos observar nos dados do survey, ser uma organização donatária mais jovem foi o fator que mais produziu efeitos (n=5). Na sequência está a característica de ser parte do Programa Sistemas Alimentares (quatro efeitos). Ser uma organização donatária mais madura produziu efeitos mais elevados apenas nas práticas de Monitoramento e avaliação.

Quadro 03 | Efeitos de fortalecimento institucional relacionados às variáveis de análise.

Organizações donatárias mais jovens	Programa Sistemas alimentares	Organizações donatárias mais maduras
Estratégias de atuação	Comunicação externa	Monitoramento e avaliação
Continuidade das ações	Colaboração com outros atores do ecossistema	
Colaboração com outros atores do ecossistema	Conquista de novos financiadores	
Governança e gestão	Lugar de mais protagonismo no campo de atuação	
Conquista de novos financiadores		

Como se depreende dos dados e discursos, é hegemônica a compreensão de que o apoio do Ibirapitanga possibilita alcances que transbordam a dimensão econômica ou os projetos especificamente apoiados, o que pode ser compreendido como uma vitória da estratégia de apoio nestes primeiros cinco anos do Ibirapitanga.

Tal aspecto não quer dizer que as doações não tenham sido consideradas relevantes, mas que os donatários sublinharam que a parceria com o Ibirapitanga agrega outros valores e abre portas para novas articulações e conquistas: **(a) ajuda a articular novos apoios, ampliando o potencial de alcance das organizações; (b) promove aproximação entre organizações, ampliando o potencial do trabalho em rede e fortalecendo os envolvidos; (c) ajuda a desenvolver ideias e estratégias nos casos em que os projetos apresentados são frágeis e requerem melhor preparo**.

Em acréscimo, é possível também constatar que a concentração das doações em projetos, característica hegemônica na filantropia brasileira, traz dificuldades para que as organizações avancem em suas agendas de fortalecimento institucional. Como é hegemônico na filantropia brasileira, o foco dos projetos em entregas, metas, prazos e desembolsos muitas vezes obstrui a construção de organizações e equipes perenes, financiamentos estáveis e fôlego organizacional para responder a necessidades e oportunidades, bem como para trabalhar em ideias estruturantes.

As falas a seguir ilustram a demanda por aprimorar os mecanismos de financiamento na direção de mais apoio institucional (*general support*), em substituição a doações para projetos de curta duração. Bem mais além dos limites do próprio Ibirapitanga, o tema do *general support* merece maior atenção dos financiadores que atuam no Brasil, como têm advogado alguns atores da filantropia, inclusive o próprio Gife.

> *"O nosso modelo de financiamento é também uma relativa dificuldade, no sentido de que precisamos construir os instrumentos de sustentação de longo prazo."*
> (DONATÁRIO 24)

> *"Idealmente, gostaríamos de dar um passo em direção a um financiamento mais institucional, dando fôlego e vida longa ao trabalho que desenvolvemos hoje."*
> (DONATÁRIO 35)

> *"Um dos maiores desafios do (...) é a sustentabilidade financeira. Mesmo apostando em uma fonte de receita diversificada, já que lançamos uma campanha de assinaturas recorrentes no Catarse, a questão financeira ainda é um grande ponto de atenção na organização. Nossa fonte, composta por editais, fundos e parcerias de conteúdo ainda não são suficientes para suprir todas as demandas de RH. Além disso, como se trata de uma organização de comunicação, outro desafio muito presente é o de compreender e ampliar o alcance de nossa audiência. Sempre estamos muito atentas a isso, porém, diante das mudanças de algoritmos das redes*

sociais, veículos independentes como o (...) ficam em desvantagem, exigindo novas estratégias recorrentemente.” (DONATÁRIO 28)

“Um dos maiores obstáculos refere-se a viabilizar equipe no longo prazo diante da maior parte dos doadores serem com a aprovação de projetos de curto prazo. A lógica de aporte mediante aprovação do relatório anterior e submissão de nova proposta, em geral, gera um período de interrupção no fluxo de recursos, portanto também de dedicação da equipe interna e consultores.” (DONATÁRIO 36)

“*Conquista de mais apoiadores "core", para continuidade e expansão do nosso trabalho com foco em nossas premissas organizacionais (missão), em oposição a trabalhos prestados para clientes pontuais*” (DONATÁRIO 6)

“*Os maiores obstáculos para tornar nossa organização mais forte e sustentável estão na insegurança de conseguir financiamentos por projetos e manter todas as atividades da nossa operação. Devido ao caráter intermitente dos apoios temos que manter constantemente um fluxo de novos projetos para manter o todo da organização e garantir a continuidade dos nossos trabalhos para além dos projetos que temos financiamento. Devido às constantes mudanças de conjuntura e revelação de novos caminhos no processo de investigação, muitas vezes entendemos que temos que adaptar o escopo dos projetos apresentados devido à relevância das nossas investigações, ou mesmo continuar a cobrir determinado tema independente do término do projeto.*” (DONATÁRIO 7).

5 A RELAÇÃO COM OS DONATÁRIOS

Neste capítulo a base de análise advém também do *survey* respondido por 45 organizações donatárias. As análises de natureza quantitativa são complementadas por material advindos dos grupos focais e das entrevistas com atores-chave. De forma geral, as variáveis em torno do relacionamento com o Ibirapitanga dizem de uma relação bastante positiva com os donatários (figura 11), o que converge com esforços de posicionamento, relacionamento e acompanhamento realizados pela equipe do instituto.

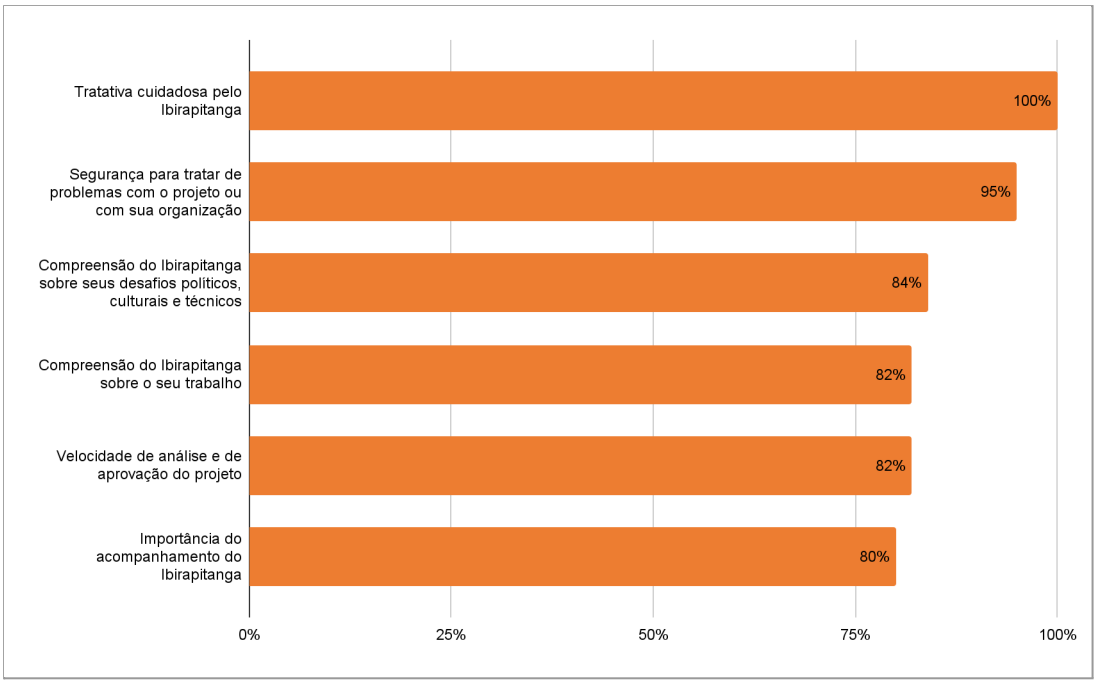

Figura 11 | Percentual de concordância a respeito do relacionamento com o Ibirapitanga.

Não foram encontradas diferenças relevantes entre os programas nos aspectos analisados, exceto pela segurança em procurar o Ibirapitanga em casos de problemas com o projeto ou com a organização. Neste caso, os donatários do Programa Sistemas Alimentares apresentaram 12% a mais de concordância com a afirmação (figura 12).

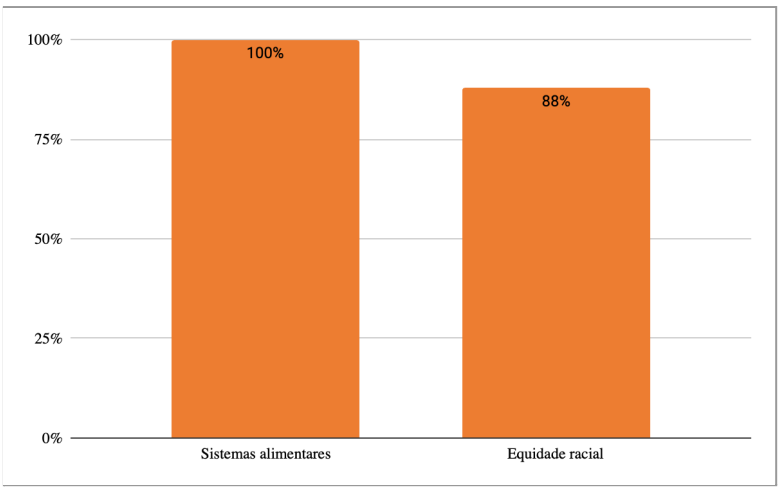

Figura 12 | Aspecto Segurança para tratar de problemas com o projeto ou com a organização e sua relação com o tipo de programa.

Em relação à tratativa cuidadosa pelo Ibirapitanga, não há diferença entre os programas, intensidade de acompanhamento ou grau de maturidade dos donatários. Quanto à compreensão do Ibirapitanga sobre os desafios políticos, culturais e técnicos que as organizações enfrentam para realizar suas missões, encontramos discreta diferença entre os programas, com 5% a mais de concordância pelo Programa Sistemas Alimentares.

No que diz respeito à compreensão do Ibirapitanga sobre o trabalho realizado pela organização donatária, aquelas com maior intensidade de acompanhamento possuem maior percepção de que o Ibirapitanga compreende seu trabalho, o que parece ligado ao volume e à qualidade do diálogo estabelecido, como podemos ver ilustrado na figura a seguir.

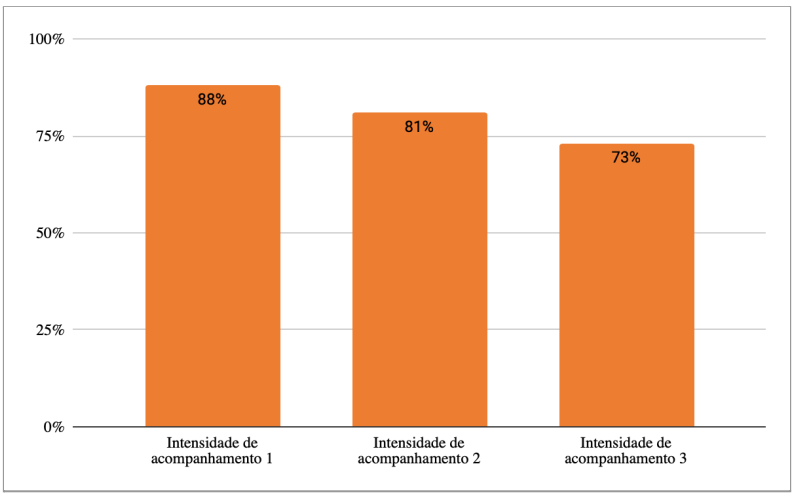

Figura 13 | Aspecto Compreensão do Ibirapitanga sobre o trabalho realizado pela organização donatária e sua relação com a intensidade de acompanhamento.

Em relação à adequação da velocidade de análise e aprovação do projeto às necessidades da organização donatária, as organizações nascentes (até 5 anos) possuem percepção mais positiva de adequação (figura 14).

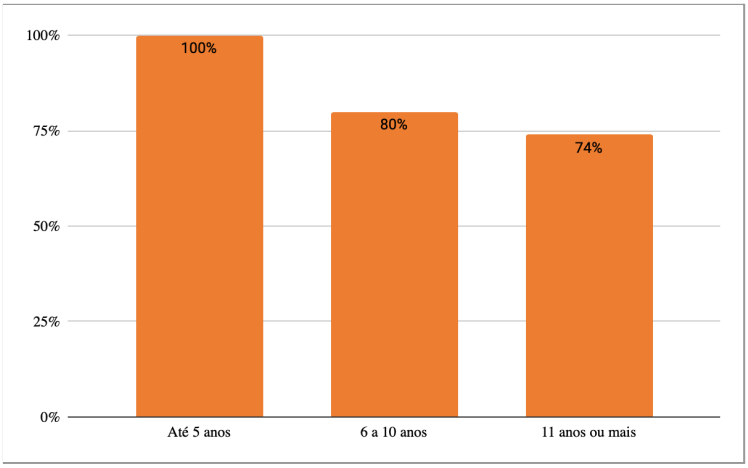

Figura 14 | Aspecto Velocidade de análise e aprovação do projeto e sua relação com o grau de maturidade da organização.

O dado parece corroborar a hipótese de as organizações mais maduras esperarem processos e decisões mais rápidas a suas demandas, tendo em vista seu grau de maturidade, seu capital político e sua comprovada capacidade de realização. O mesmo acontece com o reconhecimento dos donatários sobre a importância do acompanhamento das doações (figura 15).

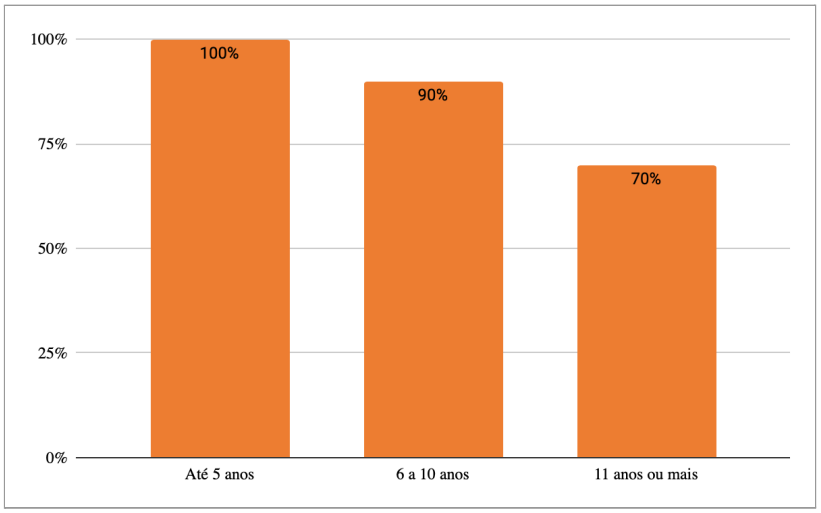

Figura 15 | Aspecto Importância do acompanhamento do Ibirapitanga e sua relação com o grau de maturidade da organização.

Em alguns casos aparecem demandas de organizações maduras (com trajetória acima de 20 anos e com intensidades de acompanhamento 2 e 3) para que haja uma interlocução mais

intensa no processo de elaboração dos projetos e abertura de outras práticas de acompanhamento que transcendam os formulários de monitoramento contratuais.

> *"Mesmo sabendo do número de projetos e de organizações que o Ibirapitanga apoia, gostaríamos de contar com mais oportunidades de diálogo durante a realização do projeto. Além disso, a realização de encontros com um conjunto de organizações (10 a 15, por exemplo) poderia servir para troca de experiências, dúvidas e soluções"* (DONATÁRIO 9)

> *"Os mecanismos de acompanhamento dos projetos poderiam ser aprimorados pela participação em momentos da vida institucional que permitam uma visão contextualizada dos efeitos irradiadores da parceria sobre a efetividade da ação (...)."* (DONATÁRIO 3)

> *"A promoção de espaços periódicos de análise de conjuntura com as organizações do campo apoiado poderia ser uma experiência enriquecedora para todas."* (DONATÁRIO 17)

O fortalecimento e a ampliação de encontros para trocas entre pares são vistos pelas organizações apoiadas como uma estratégia importante de construção de laços entre organizações com missões e valores próximos. Para elas, encontros sistemáticos podem gerar intercâmbio de ideias e práticas que desaguem no aprimoramento do projeto e da interlocução junto à sociedade civil.

> *"No auge da pandemia, o Ibirapitanga organizou encontro de troca entre parceiros do ecossistema em que atuamos. Ali enxergamos amplas possibilidades de ampliar parcerias, como foi o caso do reencontro que tivemos com o grupo [...]. Imaginamos que encontros semelhantes poderiam ser mais assertivos na proposição de parcerias entre esses atores. Por que não criar uma espécie de diálogo no qual cada um fale de seu projeto e peça parceria dentro deste ecossistema?"* (DONATÁRIO 16)

> *"Baseada em experiência com outra fundação que apoia a nossa organização, sugerimos um processo de maior conexão com as demais organizações do mesmo campo apoiadas pelo Instituto, promovendo rodadas de conversas para gerar intercâmbio de ideias e aprimorar a comunicação externa junto à sociedade brasileira."* (DONATÁRIO 1)

> *"Acredito que poderiam acontecer mais encontros e seminários referentes a Sistemas Alimentares. Poderiam promover intercâmbios de experiências técnicas e de estratégias e metodologias entre organizações para que possamos aprender e conhecer outras formas de trabalho. As organizações possuem muita sinergia e complementaridade e isso poderia ser aproveitado mais e acho que o Ibirapitanga poderia contribuir."* (DONATÁRIO 25)

> *"Embora estejamos em uma pandemia, seria muito interessante participar de encontros em rede com as demais organizações apoiadas pelo Ibirapitanga. Acreditamos que, dessa forma, não só o Ibirapitanga se aproxima mais de nossa organização, como nós também fortalecemos os laços com outras instituições,*

> *promovendo a interação e até mesmo parcerias dentro do escopo dos projetos do Ibirapitanga.”* *(DONATÁRIO 28)*

> *"Gostaríamos de ser envolvidos em conexões com outras organizações que atuam no mesmo campo que a nossa , como também, conexões com outros donatários”.* *(DONATÁRIO 22)*

Entre os aspectos de relacionamento entre Ibirapitanga e organizações donatárias, pudemos notar que as variáveis que mais influenciaram a percepção foram: **(a) organizações donatárias mais jovens que influenciaram a percepção mais positiva em relação à velocidade de análise e de aprovação** do projeto e à importância do acompanhamento do Ibirapitanga; **(b) organizações vinculadas ao programa Sistemas alimentares têm mais segurança para tratar de problemas com o projeto** ou com a organização; e **(c) organizações com mais intensidade de acompanhamento consideram mais que o Ibirapitanga compreende** melhor seu trabalho.

Ao serem consultados sobre a relevância dos mecanismos de apoio oferecidos pelo Ibirapitanga, 77% dos donatários apontaram os diálogos como mecanismo de maior relevância. Essa percepção também foi encontrada nos grupos focais, conforme ilustram as falas seguintes:

> *"Tem uma coisa no Ibirapitanga que eu acho muito legal. Eles dialogam e escutam. O Ibirapitanga é um lugar muito bom para trabalhar em parceria"* (Grupo Focal - Programa Equidade Racial)"

> *"Foi muito especial nosso diálogo com o Ibirapitanga [...] para que a gente absorvesse os olhares dos temas que a gente trata e, mais do que isso, pra gente instalar internamente esse tipo de política. A partir desses diálogos a gente sentiu a necessidade, a gente tinha práticas de diversidade, mas não tinha políticas [...] a partir do diálogo com o Ibirapitanga a gente sentiu a necessidade de criar um grupo que tratasse só a diversidade" (*Grupo Focal - Programa Sistemas Alimentares).

Quase metade dos participantes consideraram as ações de comunicação do próprio Instituto (48%) e os encontros com outros atores do campo (45%) como mecanismos de apoio relevantes. A importância dos encontros já foi evidenciada anteriormente. Com menor concordância em relação à relevância dos mecanismos de apoio estão a elaboração e retorno de relatórios periódicos (36%), encontros com outros donatários (34%) e webinars promovidos pelo Ibirapitanga (30%) (figura 16).

Cabe fazer uma diferenciação. Reparemos que os encontros promovidos pelo Ibirapitanga com atores do campo são valorizados e demandados. Ao mesmo tempo, os encontros entre donatários aparecem de modo mais discreto. Tomando os grupos focais como fonte de

análise, nota-se a importância maior atribuída pelos donatários aos encontros com outros atores do campo, como espaços formativos. O assunto foi mais marcante no grupo de Sistemas Alimentares, como evidenciam algumas falas.

> *"O diálogo com outras organizações parceiras do Ibirapitanga é fundamental. Eu recorro aos colegas que estão aqui [no grupo]"* (Grupo Focal - Sistemas Alimentares)"

> *"Quem a gente mais conta como apoio é nosso próprio ecossistema. E o Ibirapitanga colabora para isso: colabora com coisas que a gente não sabe fazer bem. Coloca atores em contato (...) nós aqui, juntos, nos potencializamos"* (Grupo Focal - Sistemas Alimentares)"

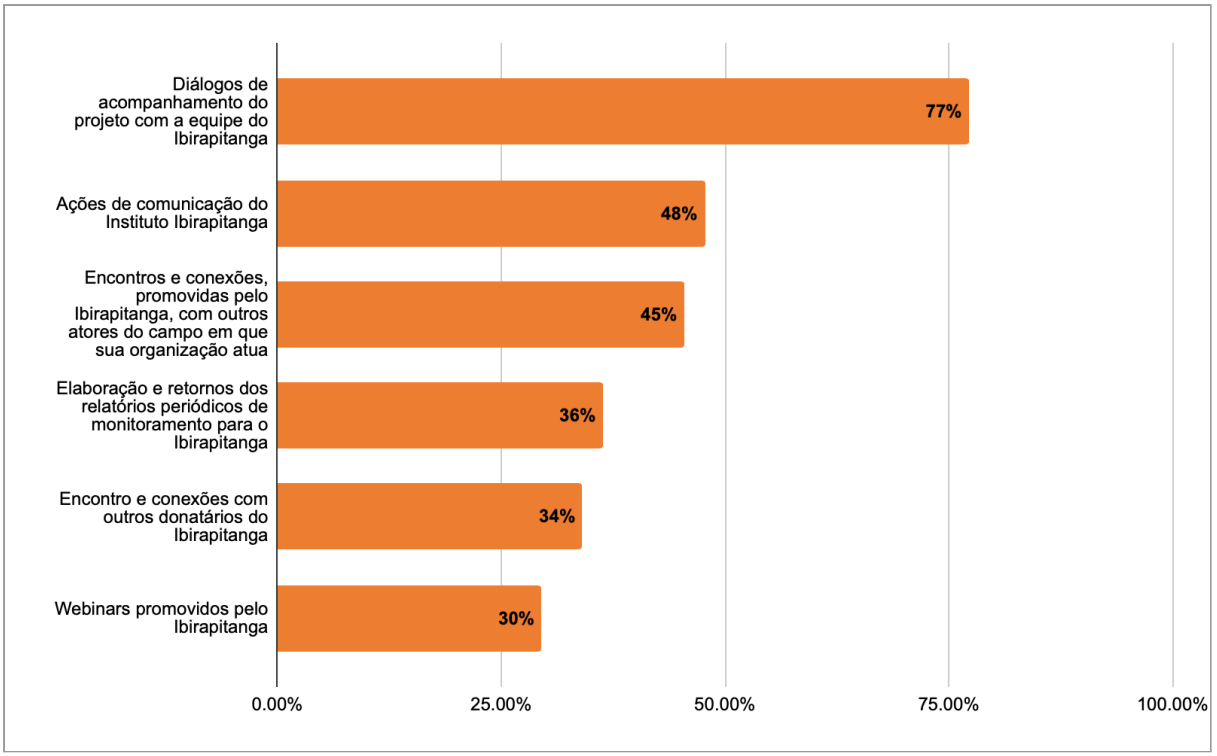

Figura 16 | Percepção sobre a importância dos mecanismos de apoio oferecidos pelo Ibirapitanga

Sobre o formato dos relatórios periódicos, parte dos donatários sugere revisão e ajustes criticando o nível de detalhamento e a periodicidade exigidos para entrega. Para eles, o tempo dispensado pela organização para o preenchimento dos formulários poderia ser melhor aproveitado tanto pelo Ibirapitanga quanto pelos donatários. Entendem ainda que o conteúdo produzido por eles seria o material principal a ser entregue aos financiadores.

> *"Acredito que um desafio para qualquer organização com essa característica é a utilização dos relatórios parciais. Penso se haveria alguma maneira de fazer com que o preenchimento não seja tão repetitivo para a donatária, e mais proveitoso para o doador. No mais, gostaria de mais encontros pontuais e amplos com outros donatários."* (DONATÁRIO 24)

“Acredito que a prestação de contas poderia ser aprimorada, no sentido de a equipe que monitora o nosso projeto nos comunicar sobre qual a melhor forma de nos comunicar. Muitas vezes temos a sensação de que os relatórios de acompanhamento que produzimos são excessivamente longos e detalhados, podendo se transformar em um tempo mal aproveitado tanto do nosso lado, quanto do lado do Ibirapitanga - que tem que ler e sistematizar tudo isso. Além dos conteúdos que produzimos - que entendemos como o material principal a ser "entregue" e avaliado pelo financiador.” (DONATÁRIO 35)

“Eu considero a periodicidade dos relatórios parciais excessiva. Acho que um relatório a cada 6 meses seria mais eficaz. O formato do relatório assim como da submissão é horroroso. Falta liberdade para o donatário se expressar em ambos. É excessivamente formatado.” (DONATÁRIO 36)

“Creio que os relatórios poderiam ser modificados para comportar uma organização que faz (re)granting e fortalecimento institucional de outras organizações. Gostaríamos muito de contar com o acompanhamento da equipe de vocês nos nossos processos de avaliação e que nós pudéssemos também estar mais próximo da equipe de vocês e nas suas iniciativas- embora acompanhemos tudo que é divulgado, talvez pudéssemos participar de algumas construções.” (DONATÁRIO 30)

6 DEMANDAS E POSSIBILIDADES IDENTIFICADAS JUNTO AOS DONATÁRIOS E ATORES-CHAVE PARA O FUTURO DO IBIRAPITANGA

Cinco anos depois de tornar-se uma organização real para a sociedade civil brasileira, o Ibirapitanga celebra a força de seu início de jornada e pensa o futuro. Neste breve e intenso percurso, como atestam tantos atores dos dois ecossistemas nos quais o Ibirapitanga escolheu se inserir, há muito o que celebrar. O instituto conseguiu posicionar-se de modo pioneiro em duas frentes de elevada complexidade e profundamente distintas entre si.

Com seu Programa Sistemas Alimentares, o Ibirapitanga encarou a missão de ajudar um enorme conjunto de atores a se perceberem como parte de um ecossistema cuja vitalidade é crucial para o bem estar da população brasileira. Ao lado de apoiar a construção de um sistema alimentar não submetido à lógica dos agrotóxicos e ultraprocessados e de fomentar um ambiente no qual as pessoas tenham acesso a comida de verdade, o Ibirapitanga tem atuado para ativar relações e articulações com vistas a produzir um campo mais coeso e potente.

Com seu Programa Equidade Racial, o Ibirapitanga também ousou refletir a respeito de sua branquitude, numa perspectiva crítica, para posicionar-se como um agente da filantropia voltado a apoiar as lutas antirracistas e o desenho e a implementação de políticas e práticas de promoção da equidade racial. Estrangeiro em um ecossistema marcado por séculos de violência e de resistência, o Ibirapitanga foi corajoso em sua caminhada no campo, na construção de seus primeiros apoios e na capacidade de sustentar uma causa para a qual o *mainstream* da filantropia brasileira não havia dado, até aqui, grande importância.

Em seus cinco anos de vida, muitos foram os esforços: uma longuíssima coleção de diálogos com atores relevantes, uma cuidadosa aterrissagem nos ecossistemas, uma intensa produção de saberes e uma genuína tentativa de não ser mais do mesmo no campo da filantropia. Entre conversas e colaborações, horas e horas de acompanhamento e boa dose de discrição, o Ibirapitanga foi estabelecendo seu lugar e dizendo que estava na praça.

Como revelam algumas pesquisas já realizadas pelo próprio Ibirapitanga, bem como as análises compreendidas nesta avaliação, há entre donatários e atores-chave evidente reconhecimento da caminhada institucional, bem como percepções do quanto o apoio do Ibirapitanga tem sido importante para muitas organizações, ativistas e agendas. Como

procuramos ilustrar nos capítulos anteriores, o reconhecimento e a celebração são evidentes, bem como a demanda por um novo ciclo estratégico de maior potência.

Apontamos a seguir aqueles que consideramos ser as principais demandas advindas dos donatários e atores-chave entrevistados. Lembramos que tais demandas deverão ser analisadas nos espaços de reflexão estratégica sobre o próximo ciclo organizacional, previstas para dezembro de 2021 e janeiro de 2022, considerando exercícios reflexivos já realizados pela equipe do Ibirapitanga com apoio da Pacto, cujos conteúdos encontram-se em outros materiais.

Sobre a incidência do Ibirapitanga nos ecossistemas

➔ Um Ibirapitanga mais presente e mais mobilizador

Demanda-se um Ibirapitanga que saiba ser um ator mais potente no debate público e na agenda de políticas públicas. Um ator que sabe lançar mão de seu reconhecimento e legitimidade para influenciar atores econômicos e políticos, para mobilizador atores e fortalecer agendas estruturantes a seus ecossistemas de atuação.

➔ Um Ibirapitanga doador para ativistas e movimentos de base

Demanda-se também um Ibirapitanga que continue valorizando o trabalho de atores sociais menos expressivos no plano geral (organizações pequenas e mais capilarizadas no território), mas capazes de fazer enfrentamentos essenciais no cotidiano do campo e das cidades, e capazes de produzir inovações, novas lideranças, agendas e modelos de intervenção.

➔ Um Ibirapitanga parte das lutas mais cruéis da agenda de direitos humanos

Demanda-se um Ibirapitanga que atue com clareza em questões sociais nevrálgicas para o Brasil e que se relacionam aos dois programas institucionais, como o combate à violência no campo, à criminalização de ativistas, ao genocídio da juventude negra e às desigualdades de acesso ao sistema de justiça.

➔ Um Ibirapitanga ao lado da luta por mais controle social sobre políticas públicas

Demanda-se um Ibirapitanga que apoie os movimentos que resistem ao ataque aos espaços de controle social das políticas públicas e que saiba se movimentar, ao lado de outros agentes da sociedade, a favor desse controle social e da importância das organizações da sociedade civil como fiscalizadoras do direito. Entende-se que o capital simbólico acumulado pelo Ibirapitanga lhe possibilita mais protagonismo junto ao sistema político, apoiando as organizações no seu papel de pressão, seja pela realização de políticas, seja pelo controle social que garanta sua efetivação.

➔ Um Ibirapitanga capaz de articular justiça racial e boa alimentação

Demanda-se um Ibirapitanga que reconheça e saiba apoiar agendas que tratem da transversalidade do tema da justiça racial no Programa Sistemas Alimentares.

Sobre a relação do Ibirapitanga com as organizações

➔ Um Ibirapitanga que investe mais em suporte estrutural

Demanda-se um Ibirapitanga que siga indo além do apoio a projetos e consiga apoiar também o desenvolvimento das organizações, seja com doações na perspectiva de *Core Support*, seja com apoios formativos, assessorias, comunidades de aprendizagem, etc.

➔ Um Ibirapitanga que apoia o fortalecimento institucional dos donatários

Demanda-se um Ibirapitanga que continue apoiando o fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil, reconhecendo a potência desse investimento. O apoio ajuda os donatários a expandir relações e conquistar novos apoios, traz consistência ao trabalho técnico e expande seus alcances e seu poder de transformação social.

➔ Um Ibirapitanga que aposta em relações de médio e longo prazos

Demanda-se um Ibirapitanga que siga presente junto às organizações que apoia, uma vez que as conquistas almejadas não se realizam no curto prazo e exigem sinergia, apoio político e recursos para sua efetivação.

➔ Um Ibirapitanga mais leve e célere nas análises, doações e monitoramento

Demanda-se um Ibirapitanga que não abra mão de seu rigor e cuidado, mas que seja capaz de buscar, incansavelmente, modelos, instrumentos e processos mais leves e fluidos para realizar parcerias e acompanhar as doações que realiza.

➔ Um Ibirapitanga que traga financiadores tradicionais para suas causas

Demanda-se um Ibirapitanga que se utilize do reconhecimento e importância de que usufrui entre as organizações filantrópicas para atrair outros financiadores para os campos dos Sistemas Alimentares e da Equidade Racial, fortalecendo e potencializando o enfrentamento dos enormes desafios que esses campos enfrentam no país.

➔ Um Ibirapitanga que siga fortalecendo vínculos e trocas entre seus donatários, bem como com outros atores do campo

Demanda-se um Ibirapitanga que promova encontros potentes entre donatários e, sobretudo, entre donatários e outros atores-chave para suas ações programáticas e de fortalecimento institucional. Tal papel pode ser capaz de fortalecer os envolvidos e gerar efeitos de fortalecimento nos diferentes ecossistemas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório é fruto de um percurso no qual o Ibirapitanga se colocou a tarefa e o desafio de olhar para os seus primeiros anos de atuação e refletir sobre o seu futuro. Nesse movimento de investigação e reflexão, o Ibirapitanga procurou observar atentamente sua trajetória e efeitos, celebrando suas luzes e interessado em conhecer suas sombras.

Além das conversas em torno dos resultados programáticos que esperava obter, o Ibirapitanga também discutiu conceitos de fortalecimento institucional, relacionando tais conteúdos com um olhar para sua própria história, num conjunto que ajudou a identificar marcas institucionais, a dar contorno à investigação realizada e a favorecer a apropriação da equipe a respeito destes elementos.

A aplicação e análise de um *survey* respondido por quase 80% das organizações donatárias, a realização de dois grupos focais que colocaram em diálogo 13 pessoas vinculadas a organizações donatárias e a realização de entrevistas com 12 atores-chave, dos campos de Sistemas Alimentares e Equidade Racial foram a maneira de produzir insumos para compreender o legado de seus primeiros anos e de reunir insumos para o desenho de seu novo ciclo organizacional, que tem início no desafiador ano de 2022.

Reconhecido como uma organização inovadora no campo da filantropia brasileira, pelas pautas que sustenta e pela forma como constrói sua trilha, o Ibirapitanga tem pela frente os desafios de continuar inovando estrategicamente e de ampliar a relevância de seus apoios para o Brasil, considerando a gravidade do contexto em que nos encontramos.

O reconhecimento e o respeito conquistados pelo Ibirapitanga fazem com que os atores e organizações escutados projetem expectativas e dirijam ao instituto demandas capazes de ampliar sua relevância e sua coerência, mas também aspectos de difícil conciliação, o que irá exigir análises, escolhas e o melhor diálogo possível com o campo.

Em um momento de claro retrocesso social e às vésperas de um debate eleitoral sem precedentes, é de esperar que parte dessas expectativas se dêem em torno de uma postura mais incisiva no contexto que se avizinha, com ações de curto prazo. Se o momento político requer, de fato, investimento e posicionamento, é também sabido que as questões com as quais o Ibirapitanga trabalha estão profundamente enraizadas na sociedade brasileira e requerem ações de longo prazo.

Tendo em vista o processo percorrido ao lado do Ibirapitanga, as escutas que fizemos e um olhar transversal para os conteúdos apresentados neste relatório, destacamos a seguir cinco temas aos quais recomendamos atenção no próximo ciclo organizacional. Tais elementos já têm sido dialogados com a equipe do Ibirapitanga e, portanto, não constituem novidade nesta narrativa.

1. Ampliar a presença no N, NE e CO, estabelecendo metas para distribuição proporcional dos investimentos nas regiões brasileiras. Tal ampliação pode requerer a adoção de estratégias segmentadas de comunicação para as regiões, a cooperação com atores-chave nos territórios e a adoção de estratégias de mobilização e desenho de projetos.

2. Assegurar presença no debate político-eleitoral 2022, o que pode implicar a mobilização de recursos para candidaturas negras, o apoio a organizações, ativistas e jornalistas (linha de frente), a produção e disseminação de conteúdos e o trabalho para que agendas centrais aos portfólios tenham espaço nos programas de governo e de atividade parlamentar que estão a se desenhar.

3. Ampliar o volume de doações aos dois ecossistemas de interesse, o que pode passar pela ampliação das doações a partir de seus próprios recursos, mas também por maior protagonismo no convencimento de doadores e/ou na criação de ações de filantropia colaborativa. O tema da intersecção dos programas deve receber maior atenção.

4. Desenhar práticas de fortalecimento institucional de donatários, com atenção a que tais apoios respeitem a singularidade dos donatários, valorizem a troca de experiências e boas práticas e não signifiquem sobrecarga para os donatários, tampouco para a equipe do Ibirapitanga, que deve seguir concentrada na estruturação dos portfólios e no acompanhamento das doações.

5. Amadurecer as expectativas de resultados esperados para os programas, o que pode ajudar o Ibirapitanga a melhor projetar as conquistas e as transformações desejadas nos ecossistemas em um período mais largo (2030, por exemplo). Refletir sobre resultados de longo prazo pode favorecer uma revisão de estratégias de apoio e de crescimento organizacional (doações, equipe, posicionamento, etc.) e tornar mais claros os movimentos necessários ao novo ciclo organizacional. Tal movimento tem início em 2022 (ano de transição), mas deve se consolidar apenas a partir de 2023, momento em que os cenários futuros devem estar mais claros.

A PACTO reitera sua admiração pela trajetória do Ibirapitanga até aqui e sente-se comprometida em apoiar os seus próximos anos em temas de estratégia, avaliação e cultura organizacional. Esperamos que esta avaliação, reconhecida por sua potência, mas também por seus limites, ajude a equipe do Ibirapitanga a ampliar suas capacidades avaliativas e a seguir evoluindo sua prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. Monitorando & Avaliando Mudanças. **Rev. Eletrônica Portas**, v.2, n.2, p.10-17, jun.2008. Disponível aqui. Acesso em 7 nov. 2021.

ARMANI, Domingo (org). O desenvolvimento institucional como chave de leitura das organizações. In: **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. Barueri, SP: Instituto C&A, 2013. Disponível aqui. Acesso em 18 nov. 2021.

COMUNITAS. Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC). Disponível aqui.

CEP. The center for effective philanthropy. **Grantee perception report**. Prepared for Willian and Flora Hewlett Foundation. September 2018.

COLETIVO PÉS DESCALÇOS. **Guia Pés descalços:** para trabalhar com organizações e mudança social. 2009. Disponível aqui. Acesso em 18 nov. 2021

CULBREATH, Henry; Rebecca, GRAVES. The Evaluation of Capacity Building Grants: Key Learnings for a Successful Program. In: **Sinapse:** Biblioteca virtual do Investimento social. Disponível aqui. Acesso em 18 nov. 2021

GIFE. Censo Gife 2021. São Paulo: GIFE, 2021. Disponível aqui. Acesso em: 20 dez. 2021

GIFE. Horizontes e Prioridades para a Filantropia e Investimento Social no Brasil. São Paulo: GIFE, 2021. Disponível aqui. Acesso em: 20 dez. 2021

ITAÚ SOCIAL. **Reflexões sobre Desenvolvimento Institucional**. 19 de maio de 2021. Disponível em: aqui. Acesso em 18 nov. 2021.

PERSSON, Erik; MORETTO NETO, Luís. Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social? **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 12, núm. 3, 2020. Disponível aqui. Acesso em 7 nov. 2021.

SILVA, Rogério. **Reflexões sobre fortalecimento institucional**. Março de 2020. Disponível aqui. Acesso em 7 nov. 2021.

SMITH, Suzanne. A Check-Up for Your Nonprofit: Avoiding Organizational Decline or Failure. In: **Social Impact Architects.** Nov 20, 2019. Disponível aqui. Acesso em: 18 nov. 2021