







**humanize**



# CONEXÕES EM REDE

PESSOAS E TERRITÓRIOS  
EM TRANSFORMAÇÃO







# Sumário

**10** APRESENTAÇÃO

**12** SUMÁRIO EXECUTIVO

**18** O CAMINHO ATÉ AQUI

**32** PROGRAMAS & HISTÓRIAS

**34** SUSTENTABILIDADE

35 USO SUSTENTÁVEL

72 EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

**134** GESTÃO PÚBLICA

**172** DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

**198** EDUCAÇÃO

**218** PROJETOS ESPECIAIS

**230** FRENTES EMERGENCIAIS

**238** FILANTROPIA: DA ESTRATÉGIA À POLINIZAÇÃO

**276** OLHANDO PARA O FUTURO

# APRESENTAÇÃO



**M**ais do que sonhar com a mudança, precisamos ter a intenção de provocá-la. Por isso, tem sido cada vez mais importante colaborar com pessoas e organizações engajadas e dispostas a direcionar seus esforços para melhorar o presente e o futuro da Terra.

Os desafios socioambientais que enfrentamos hoje deixam ainda mais evidente a necessidade de cada pessoa entender o seu papel no desenvolvimento do país e assumir um compromisso em caminhar cada vez mais perto da sustentabilidade e do fim da pobreza – o que repercute cada dia mais na filantropia e nos setores que ela alcança. Tenho consciência de que a filantropia é uma influência capaz de mudar as práticas dos negócios e das famílias por meio de institutos e fundações. Em contrapartida, acredito que não só corporações vão influenciar a forma que os institutos trabalham e ajudá-los a achar prioridades, mas também o contrário.

Diferentes lados podem compartilhar conhecimento a fim de tentar mudar a forma de gerar e utilizar recursos. Precisamos de mais lideranças, em diferentes frentes, que coloquem os interesses do país acima dos pessoais, e que tenham acesso a oportunidades e boa preparação – o que pode gerar influência positiva direta em organizações e territórios. Andar juntos, e trabalhar de forma coordenada e realista, permite uma união robusta que pode se tornar tão grande quanto os desafios enormes que precisamos enfrentar como sociedade.

O trabalho colaborativo tem uma conexão direta com questões como desenvolvimento socioeconômico. Acredito que parcerias entre o setor público e a iniciativa privada, por exemplo, potencializam o impacto do investimento social e promovem a melhoria dos serviços públicos e da qualidade de vida da população. Sei que juntos podemos fazer mais e de um jeito melhor.

Reflexo dessa minha forma de ver o mundo por meio de uma lente de cooperação, o Instituto humanize é fruto do protagonismo que o planeta assumiu em minha vida desde pequeno. Sempre quis fazer mais e encontrei na filantropia, e no ecossistema ao redor, uma oportunidade de apostar e unir sonhos, causa e intencionalidade.

Por isso, considero que a decisão que, em 2017, originou o humanize, começou a ser traçada há pouco mais de trinta anos, quando aceitei ser o primeiro presidente do WWF-Brasil. Nos anos posteriores, segui colaborando com diversas ONGs e atuando em diferentes conselhos.

Ao trabalhar de maneira comprometida e próxima de pessoas com propósitos semelhantes, vi amadurecer a chance de acompanhar o primeiro ciclo do humanize, entre 2019 e 2021, com ainda mais vontade de apoiar iniciativas no Brasil, assim como sempre fiz e quero continuar fazendo. Acredito na força que o país tem de superar adversidades e, nos últimos anos, comprovei que há a possibilidade de andar ao lado de vários parceiros e alcançar impacto socioambiental verdadeiro. Este livro, portanto, é uma celebração dos aprendizados do primeiro ciclo do humanize e dos caminhos que se abrem para reunir mais gente a fim de auxiliar na estruturação de um futuro com mais escolhas certas em prol do planeta.

José Roberto Marinho

**R**efletir sobre o período de 2019 a 2021, intervalo que marca o primeiro ciclo do humanize, significa pensar sobre um mundo em transformação e lançar um olhar para as pessoas mais vulneráveis de uma forma ainda mais inclusiva.

Este olhar respeitoso sobre a riqueza natural e humana do Brasil é o que nos guia desde 2017, ano em que a instituição foi criada para administrar o portfólio de Investimento Social Privado de José Roberto Marinho, filantropo e presidente do Instituto humanize. Começar nossa jornada a partir de uma história anterior tão relevante foi, ao mesmo tempo, fascinante e desafiador, e exigiu a estruturação de um planejamento estratégico focado em integrar diferentes programas e temas transversais. As possibilidades investigadas e as decisões estratégicas adotadas, entre os anos de 2017 e 2018, foram pontos de partida para trilharmos o primeiro ciclo do humanize, uma etapa que agora temos orgulho de apresentar em detalhes nos capítulos que integram esta publicação.

Por todo nosso primeiro triênio, a equipe do Instituto humanize trabalhou acreditando em caminhos possíveis para contribuir para mudar a vida de pessoas e impactar, de forma positiva, os territórios em que elas vivem. O time também trabalhou buscando articular um trabalho em rede e compartilhando aprendizados com todo o nosso ecossistema – que é formado por entidades de referência no terceiro setor, governo e agências multilaterais, além de investidores de impacto e organizações de capital responsável. Em sinergia com toda essa turma, a nossa atuação se organizou de forma sistêmica, articulando diversos atores e caminhando cada vez mais da filantropia estratégica e colaborativa para um conceito de polinização - o que reflete em um caminho cada vez menos individualizado e cada vez mais legítimo na intenção de promover troca de experiências e articulação.

Nos últimos anos, trabalhamos inspirados pela possibilidade de gerar transformações permanentes nos temas e territórios onde atuamos. Nossa agenda programática incluiu o fomento de capacidades relacionadas a cadeias de produtos da sociobiodiversidade – cacau, mel, pesca artesanal e o tema de sementes, hoje mais focado em restauração – e aos negócios de impacto socioambiental. A agenda também contou com iniciativas que envolveram a gestão de pessoas no setor público, além do desenvolvimento de organizações da sociedade civil e educação. Em todas essas frentes, só foi possível avançar por conta do trabalho com parceiros que também enxergaram relevância em atuar em colaboração a fim de potencializar recursos e provocar ganho de escala.

A nossa crença na força da inteligência coletiva fica ainda mais potente quando falamos sobre Brasil, um país que passou por tantos desafios entres os anos de 2019 e 2021, mas que mantém sua resiliência e criatividade mais fortes do que nunca. Entre luz e sombra, os desafios coletivos dos últimos anos desaguaram em um cenário de múltiplas possibilidades e de futuros possíveis, tanto para o Brasil quanto para todo o planeta. Essa conjuntura exigiu uma adaptação ao ‘jeito humanize’ de abrir trilhas, articular parcerias e de conectá-las aos desafios socioambientais, sobretudo quando a pandemia de Covid-19 chegou e ampliou ainda mais os extremos que já eram largos. Isso fez territórios e populações, em situação de vulnerabilidade socioambiental, aproveitarem ainda menos as suas potencialidades em promover um desenvolvimento mais sustentável e viver uma vida digna, o que impactou em decisões que foram tomadas ao longo do primeiro ciclo e que buscaram levar mais oportunidades para essas pessoas, permitindo uma coexistência mais harmônica entre elas e os recursos naturais.

Somar forças para enfrentar uma realidade não prevista foi essencial nos últimos anos e nos fez alcançar resultados que já tiveram impacto positivo no ciclo e que ainda apontam para um futuro com mais oportunidades. Além desses resultados, os esforços que permitiram que eles fossem alcançados nos últimos três anos serão apresentados nas próximas páginas. Convido você, leitor (a), para seguir por essas folhas e mergulhar na trajetória do nosso primeiro ciclo.

Boa leitura.




**Georgina Pessoa**

Gustavo Frazão/Adobe Stock Images, A floresta vista de cima, Amazônia



An aerial photograph of a dense, vibrant green forest. A dark, winding river flows through the center of the forest, with a small white boat visible on the left bank. The text 'SUMÁRIO EXECUTIVO' is overlaid in white, bold, sans-serif font in the lower right quadrant. A white wavy line graphic is positioned at the bottom right corner.

# SUMÁRIO EXECUTIVO



Os capítulos deste livro apresentam e reúnem as motivações, as decisões estratégicas, o trabalho, os resultados, os aprendizados, as reflexões e as histórias que marcaram a trajetória do Instituto humanize em seu primeiro ciclo (2019 – 2021). As páginas seguintes desta publicação ainda revelam os caminhos percorridos no período, bem como as mudanças de rota que acompanharam uma realidade viva de um país e um mundo tão diversos, e que fizeram do último triênio um espelho de episódios não previstos, como a pandemia de Covid-19, e de transformações que se mostraram possíveis em decorrência do trabalho colaborativo.

## O CAMINHO ATÉ AQUI

Inicialmente, o livro aborda um cenário anterior ao primeiro ciclo, período em que o filantropo já conduzia um portfólio de Investimento Social Privado (ISP). Depois, a publicação avança para 2017, ano da criação do humanize, e joga luz ao processo que foi determinante para planejar os objetivos e as metas da instituição, bem como estruturar seus programas de atuação, os biomas e territórios que seriam prioritários ao longo do ciclo. O capítulo inicial também apresenta uma visão geral a respeito dos grandes resultados alcançados no triênio.

## PROGRAMAS E HISTÓRIAS

Em seguida, o capítulo mais robusto do livro reúne os programas do humanize e algumas histórias que revelam, na prática, a transformação que as diferentes frentes da instituição provocam nos espaços em que atuam e nas pessoas em que alcançam. O capítulo, portanto, fala sobre os programas de Uso Sustentável, Negócios de Impacto Socioambiental (NISA), Gestão Pública, Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Educação e Projetos Especiais. Nessa direção, a leitura entrega uma visão geral das diretrizes que nortearam cada um dos programas no ciclo, bem como um olhar sobre as atividades, celebrando os êxitos e os aprendizados, além dos grandes números de cada programa - abrindo espaço para uma visão qualitativa e quantitativa deste período.

O capítulo que fala sobre os Programas ainda apresenta uma lista que reúne parcerias e projetos apoiados, e ainda provoca uma reflexão ao final dos textos, de cada um dos programas, apresentando histórias que dialogam com o respectivo universo temático. São histórias que mostram o lado mais humanizado de cada iniciativa ao convidar pessoas – envolvidas nos projetos, parcerias e alianças, que têm o apoio do humanize – para abordar vivências que refletem a autenticidade de cada canto e bioma do Brasil, e que confirmam a potência que há em tecer conexões em rede para transformar pessoas e territórios. Grande fonte de inspiração deste livro, as histórias também reforçam a eficácia que há em compreender o contexto local e realizar um diagnóstico de necessidades, riscos e potencialidades dos territórios. Isso aponta para uma atuação mais consciente e viabilizadora de transformações – o que as histórias mostram ser possível.

## FRENTES EMERGENCIAIS

O livro continua com o capítulo que fala sobre Frentes Emergenciais e que destaca grandes aprendizados, demonstrações de empatia, e mobilizações diante da crise do coronavírus e da urgência de trabalhar e disseminar uma cultura de filantropia estratégica para além das necessidades emergenciais. É um capítulo que mostra o quanto a pandemia evidenciou ainda mais as desigualdades e o quanto o humanize, como instituição filantrópica, precisou endereçar o seu papel e adaptar portfólio e orçamento a fim de acomodar as frentes emergenciais e prestar apoio, dentro das suas possibilidades, ao público mais impactado negativamente pela pandemia de Covid-19.

## FILANTROPIA: DA ESTRATÉGIA À POLINIZAÇÃO

Próximo do fim da obra, o capítulo fala sobre novos modelos e abordagens que contribuem para uma atuação articulada entre os setores público, privado, investimentos de impacto e terceiro setor. Ao longo do capítulo, o humanize mostra que uma maior eficiência entre os setores é capaz de aumentar a mobilização em todo o ecossistema e, conseqüentemente, a chance de promover maior sinergia entre diferentes atores. Por outro lado, a instituição entende que é importante repensar o papel da filantropia nos contextos nacionais e internacionais.

A partir de diferentes visões, o capítulo posiciona a filantropia colaborativa como uma aliada para reunir recursos, bem como para ganhar eficiência, escala e impacto positivo – o que é explorado ao longo das páginas, sobretudo, por meio da apresentação de redes parceiras do humanize – redes que ilustram diferentes maneiras de olhar para a filantropia – e de um destaque direcionado a alguns dos principais parceiros cofinanciadores, que são entidades de referência para o setor.

## OLHANDO PARA O FUTURO

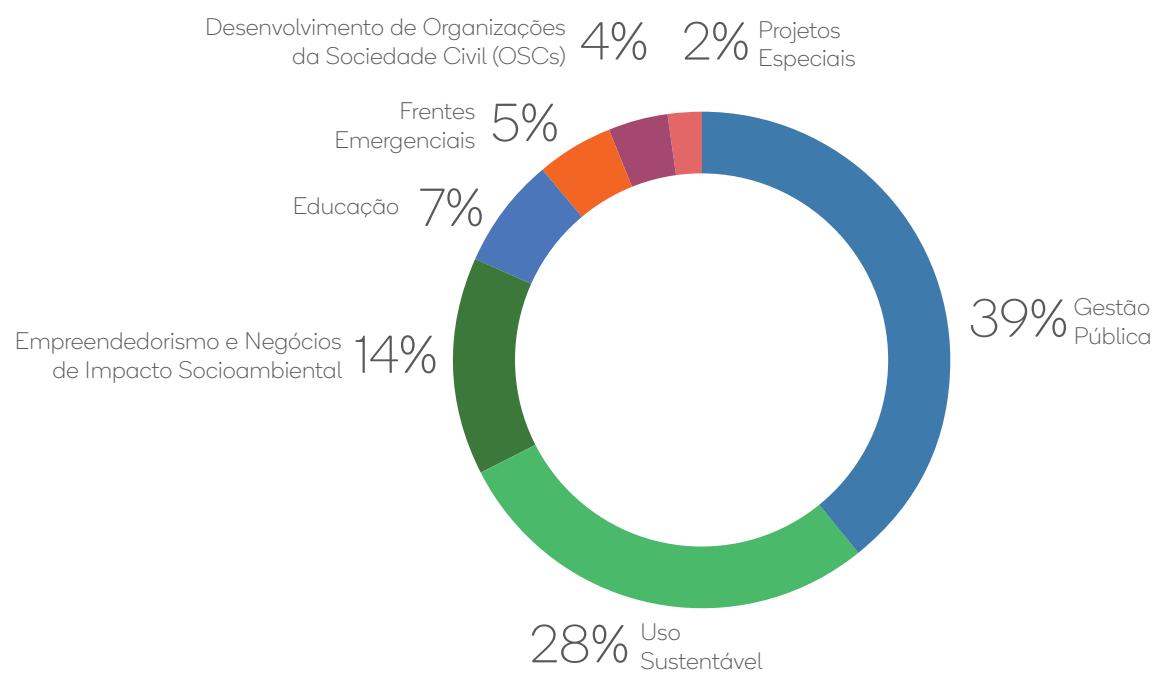
O último capítulo desta publicação considera os aprendizados e os resultados do primeiro ciclo a fim de olhar para a fase seguinte. Para isso, o (a) leitor (a) é guiado (a) por páginas que falam sobre a Teoria de Mudança (TdM) que foi definida para alcançar resultados a partir das atividades do humanize em uma janela entre os anos de 2022 e 2024, mas que tem, para sua visão de impacto, o ano de 2030 como marco temporal. Nesse contexto, o centro de pesquisa global ‘Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL)’ afirma que “a Teoria da Mudança é uma ferramenta que ajuda a desvendar a ‘caixa preta’ de uma intervenção, descrevendo a lógica causal dos resultados pretendidos em um determinado contexto”.

A parte final também explica conceitos relacionados à elaboração da TdM, e mostra como as estratégias definidas dialogam com a intencionalidade do humanize em contribuir para transformar territórios por meio de capacidades fortalecidas e ampliadas para um desenvolvimento mais sustentável. O capítulo ainda promove reflexões sobre a maneira que os aprendizados do período inspiram a priorização de mudanças estruturais e sistêmicas, conduzidas em colaboração e com um olhar que busca compreender o contexto local e as necessidades específicas de cada território.

No primeiro ciclo, foi por meio da atuação em parceria que o humanize ampliou seu potencial de impacto. O período compreendeu 13 parcerias – sendo que nove delas permanecem ativas – e elas foram responsáveis pela gestão compartilhada de mais da metade do portfólio de projetos.

Entre os cerca de 300 projetos apoiados no ciclo, metade ganhou vida e escala dentro das parcerias ativas no período, enquanto a outra metade foi apoiada por meio de investimento direto e, muitas vezes, pontual.

PERCENTUAL DE RECURSOS  
DESTINADOS POR PROGRAMA



No primeiro ciclo (2019-2021), considerando os recursos destinados aos programas, 39% foram direcionados para iniciativas de Gestão Pública, 28% para Uso Sustentável, 14% para Empreendedorismo e Negócio de Impacto Socioambiental (NISA), 7% para Educação, 5% para Frentes Emergenciais, 4% para Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs), e 2% para Projetos Especiais.

Ainda olhando para o orçamento do primeiro ciclo, a pandemia de Covid-19 marcou parte do período e exigiu uma reação voltada para adaptação de valores e ações. Por isso, entre março e dezembro de 2020, 19%, do total executado em projetos foi investido em 16 iniciativas de combate aos efeitos da pandemia.



Foto: Jacek/Adobe Stock Images, Amazonas

# O CAMINHO ATÉ AQUI





**Instituto humanize** é uma instituição do terceiro setor que integra estratégias e articulações para o fortalecimento da filantropia nacional, e o apoio a entidades de referência para o desenvolvimento sustentável do país.

O **humanize** atua tecendo conexões em rede para o desenvolvimento territorial e da realidade das pessoas que ali vivem, por meio de iniciativas de Uso Sustentável e Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA), bem como de fortalecimento da gestão pública. De forma transversal, a instituição também apoia o Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e o tema Educação.

As próximas páginas deste livro vão abordar o trabalho conduzido pelo Instituto humanize (Ih) ao longo do primeiro ciclo de sua atuação – o que compreende o período entre 2019 e 2021. Antes de destacar ações e resultados alcançados pela instituição e seus parceiros no triênio, vale lembrar que este é o segundo volume de uma série de publicações que contam a história da instituição; o primeiro relatório dedicou-se a contar a história de formação do Ih, incluindo o período de 2011 a 2019, e está disponível para leitura e download no site [www.ihumanize.org](http://www.ihumanize.org)

Nesse sentido é importante retomar de forma breve a história que começou a ser escrita antes do primeiro ciclo, e lembrar que o humanize foi criado em setembro de 2017, com o objetivo de administrar o portfólio que se formou a partir do Investimento Social Privado (ISP) de seu filantropo, José Roberto Marinho. Esse movimento se iniciou com o ‘Projeto Sertões’, iniciativa que começou a receber apoio do ISP em 2011 a fim de contribuir com o desenvolvimento de cadeias de produtos da sociobiodiversidade presentes no Cerrado, especialmente no Mosaico de Áreas Protegidas Sertão Veredas Peruaçu. A partir de 2015, o portfólio se diversificou e alcançou outros temas, como educação, gestão pública, desenvolvimento social, cultura, qualificação profissional e unidades de conservação.

Avançando para 2017, o ano marcou o princípio do planejamento estratégico que, pouco depois, foi responsável por definir as diretrizes de atuação do humanize ao longo do primeiro ciclo de atuação da instituição. Detalhado no primeiro relatório, o processo de planejamento traçou as diretrizes de atuação a partir de biomas e territórios prioritários - que serão apresentados a seguir, além de temas e programas estratégicos: Uso Sustentável de cadeias da sociobiodiversidade (cacau, mel, pesca artesanal e tema de sementes), Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA), Gestão Pública, Educação, Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e Projetos Especiais.

O caminhar foi iniciado com a identificação do problema central que nortearia a atuação do humanize: territórios e populações em situação de vulnerabilidade socioambiental, com baixo aproveitamento de suas potencialidades para promover um desenvolvimento mais sustentável.

A partir de então, a instituição reconheceu o impacto que teria o compromisso de alcançar: transformar territórios, possibilitando capacidades locais fortalecidas e ampliadas para um desenvolvimento mais sustentável e consciente, onde pessoas e recursos naturais coexistam de forma mais harmônica.

Se guiando por essa visão de impacto, o humanize passou a traçar um caminho para promover o desenvolvimento de capacidades locais nos territórios de atuação como um investimento em populações locais, o que inclui grupos formais e informais, rurais e urbanos – como organizações da sociedade civil (OSCs), microempresas, cooperativas, comunidades, povos indígenas, gestores locais, municípios etc. Também se tornou uma realidade a visão de que um desenvolvimento eficaz coincide com apoiar estrategicamente e intencionalmente a capacidade dos atores de cumprir sua própria missão, de agir para projetar e implementar soluções para os desafios do desenvolvimento territorial, aprender e de se adaptar a partir da ação – inovando e transformando ao longo do tempo, o que condiz com a visão de capacidade local compartilhada pela ‘Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID)’ em uma publicação de 2021 intitulada “Local Capacity Development Policy”.

Para a atuação do humanize neste sentido, compreende-se apoio simultâneo focado em públicos de diferentes níveis sociais:

> **Sistemas Locais** – cumprem seu papel quando as capacidades de seus indivíduos, organizações e redes constituintes são fortalecidas de forma apropriada para a função daquele sistema;

> **Redes** – o desenvolvimento efetivo das capacidades fortalece a habilidade de múltiplos atores coordenarem suas ações e alcançarem impacto coletivo;

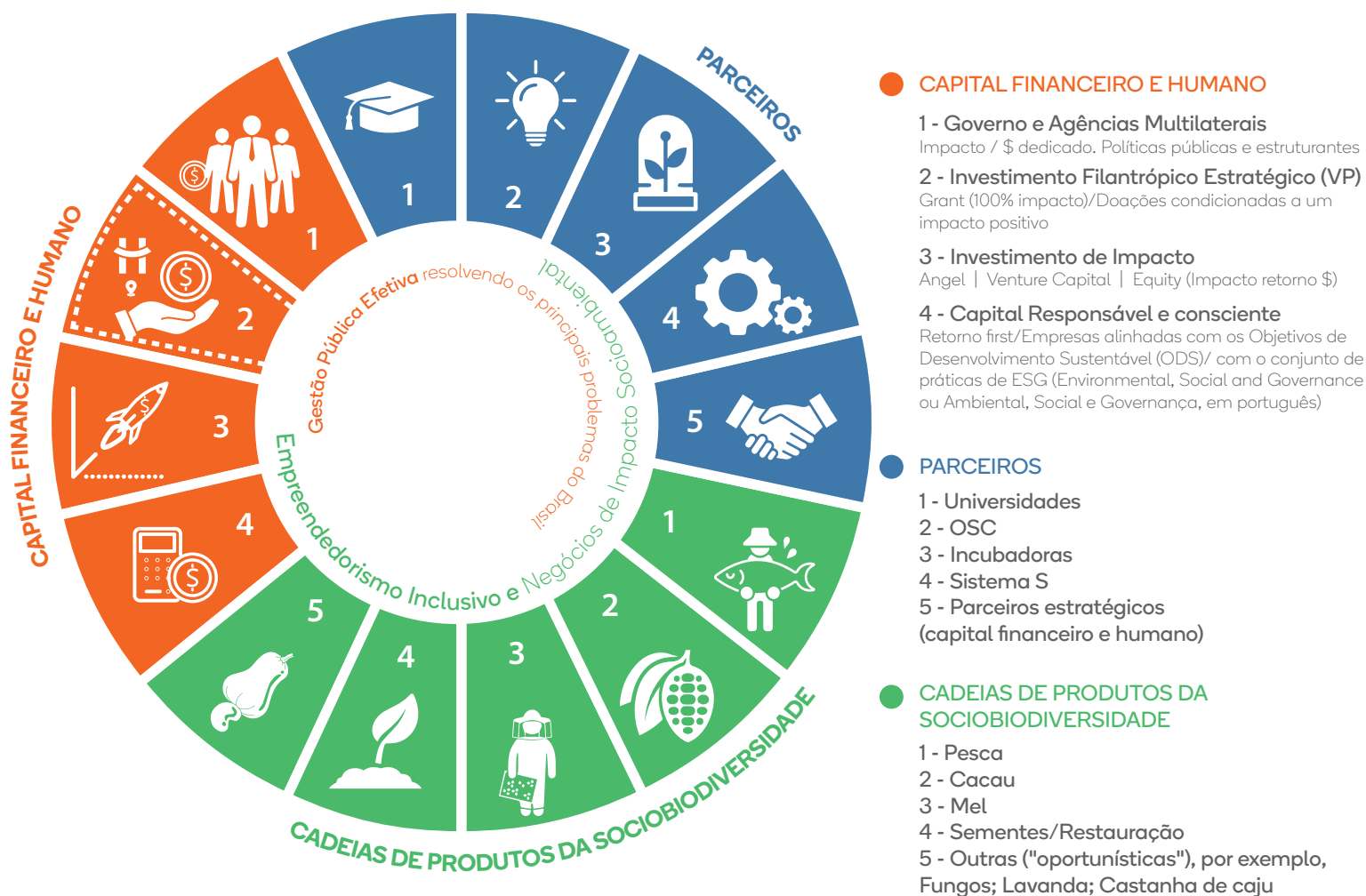
> **Organizações** – as capacidades organizacionais - identidade e cultura, governança e gestão, habilidades, funções e performance - são interdependentes e devem ser abordadas de forma holística;

> **Indivíduos** – abordagens de aprendizado adulto oferecem ambientes seguros para a aprendizagem, respeito pelos que estão aprendendo e oportunidades para aplicação imediata de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, além da reflexão sobre a nova prática.

À vista disso, em seu primeiro ciclo o humanize trabalhou, junto com seus parceiros nacionais, internacionais e locais, para estruturar a base da abordagem de sua atuação com uma compressão de contexto local em sinergia com um diagnóstico das necessidades, potencialidades e riscos dos territórios. Atuando em rede, com mudanças estruturais e sistêmicas priorizadas e conduzidas em colaboração, o lh estruturou o seu ciclo inicial valorizando o estímulo à cultura de tomada de decisão sem esquecer de basear todo o processo em evidências.

## ECOSSISTEMA HUMANIZE

Como detalhado no primeiro volume desta série de publicações, o lh estruturou sua atuação a partir de um ecossistema composto por três sistemas distintos: capital financeiro e humano; parceiros; e cadeias de produtos da sociobiodiversidade.



Fonte: Instituto humanize

Interagindo com todo este ecossistema, e desenhando as bases de uma instituição que compreende seu papel como parte de uma filantropia estratégica, o lh estabeleceu as bases de suas diretrizes programáticas e dedicou-se a integrar e fomentar entidades de referência para o desenvolvimento sustentável, promovendo pautas com potencial de transformação nos territórios prioritários para a sua atuação.

## TERRITÓRIOS

Em 1993, o geógrafo Milton Santos publicou um conceito de território com o objetivo de aproximá-lo mais da contemporaneidade e da realidade do país. Santos defendeu que um território não é apenas fundamento do Estado-nação, mas também um “território usado”, ou seja, um território que designa o conjunto de objetos e ações, e que é sinônimo de espaço humano e habitado.

Para o geógrafo, um território pode acolher novos elementos e cenários. Afinal, antes definido e moldado pelo Estado, agora o território ganha uma ideia de que é “transnacional”; podendo ser formado por lugares contíguos e lugares em rede. Isso abre espaço para o surgimento de novas “solidariedades” e intercâmbios entre as pessoas e os territórios em que elas estão.

Nesse tema, entre 1980 e 1990, Milton Santos sinalizou uma abordagem predominantemente econômica e política. Na década de 1990 ampliou para este conceito de ‘espaço humano e habitado’ e, no início dos anos 2000, o geógrafo passou a trabalhar com uma linha de análise mais atenta aos públicos e territórios mais vulneráveis, tanto financeiramente quanto socialmente. Para Santos, o território é peça-chave para explicar diversos acontecimentos contemporâneos e buscar espaços para transformação, além de ser aliado para refletir sobre o que passou.

Essa visão dialoga com o olhar integrado com que o Lh observa os territórios em que atua. Afinal, a instituição valoriza a compreensão do contexto local e entende que o processo de escuta deve ser anterior a qualquer esforço que almeje transformar a vida de pessoas que ali vivem. Também há a compreensão de que o caminho da mudança deve ser construído com todos (as) os (as) interessados (as) e beneficiários locais.

Analisando potencialidades e riscos a partir de um portfólio de Investimento Social Privado pré-existente, e enxergando territórios e populações em situação de vulnerabilidade socioambiental como protagonistas no processo de alcançar um desenvolvimento mais sustentável, o Lh humanizou a estratégia de seu primeiro ciclo, de forma prioritária, nos biomas Amazônia (Pará e Amazonas), Mata Atlântica (Bahia e Rio de Janeiro) e Cerrado (Goiás, Minas Gerais e Bahia).

Nesse sentido, o Lh buscou colaborar com a transformação desses territórios, o que exigiu trabalhar com uma visão de capacidades locais fortalecidas e ampliadas, possibilitando que pessoas e recursos naturais coexistissem de forma mais harmônica.

### AMAZÔNIA

Entre 2019 e 2021, o Lh direcionou 40% do ISP em projetos realizados nos territórios prioritários para a sua atuação. O Pará, por exemplo, recebeu 18,5% do ISP no ciclo. Apesar de iniciativas voltadas para todo o estado, o apoio foi endereçado principalmente para mesorregiões mais vulneráveis: Sudeste e Salgado Paraense. Em todo o Pará, a maior parte do apoio foi voltada para a cadeia da pesca, mas também se destacaram iniciativas focadas em licenciamento ambiental e comercialização de cacau sustentável, que serão devidamente detalhadas ao longo desta publicação.

### MATA ATLÂNTICA

No mesmo período, a cidade de Paraty recebeu 11,5% (do ISP) e grande parte desse apoio foi destinado a projetos nos recortes de gestão pública e educação. Ainda considerando o território, outro destaque do primeiro ciclo se revelou na mobilização de diversos parceiros a fim de elaborar um Diagnóstico Socioambiental e uma Teoria de Mudança para Paraty, com apoio da ‘Artemisia – Negócios de Impacto Social’. A união foi estabelecida com o propósito de fortalecer a economia local valorizando a cultura caiçara, quilombola e indígena (PCT) e os arranjos produtivos locais nos territórios tradicionais, tudo isso por meio do turismo, da pesca e da agricultura familiar – com jovens e mulheres como público prioritário.

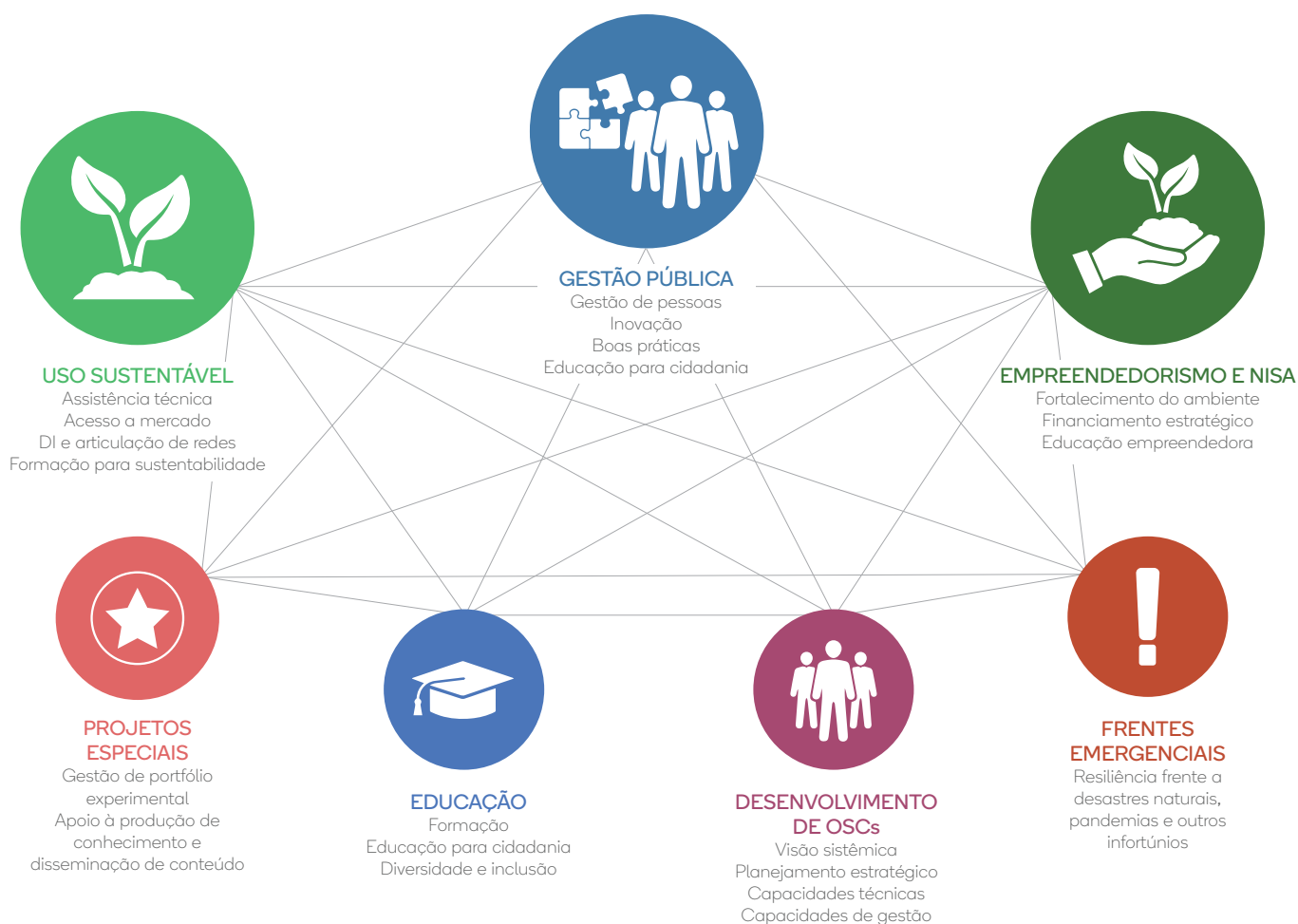
Na Bahia, que recebeu 5,5% do ISP, a atuação focou principalmente no Sul do estado, sobretudo a partir de ações relacionadas à cadeia do cacau e ao desenvolvimento regional de forma multissetorial. Iniciativas envolvendo a cadeia da pesca artesanal também se destacaram, além do tema meliponicultura – que recebeu apoio e colaborou com a geração de renda para famílias. Em diversas frentes, famílias foram beneficiadas com ações como capacitação em boas práticas e assistência técnica focada em aumento de qualidade e produtividade.

## CERRADO

O bioma recebeu 4,5% do ISP no mesmo período e mobilizou projetos e alianças, especialmente em prol da conservação da biodiversidade. O trabalho no território consolidou vínculos que estimularam o desenvolvimento econômico sustentável do Cerrado, bem como a proteção de espécies e habitats naturais representativos do bioma.

## PROGRAMAS

O trabalho ganhou vida, principalmente, a partir dos programas de Uso Sustentável, Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA), Gestão Pública e, de forma transversal, Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Nos últimos anos, o humanize ainda movimentou resultados a partir das áreas de Educação e Projetos Especiais. O primeiro ciclo também foi marcado pela necessidade de estabelecimento de um portfólio de Frentes Emergenciais, em decorrência do surgimento da pandemia de Covid-19.



Fonte: Instituto humanize

Cada programa e área do humanize foi essencial para que as ações da instituição conseguissem navegar por todas as frentes do ecossistema durante o primeiro ciclo. Exemplo disso é o recorte de Uso Sustentável. Integrado à área de Sustentabilidade, o programa viveu um ciclo focado em promover o desenvolvimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade – Cacau, Pesca, Mel e o tema de Sementes. Para isso, estimulou ações sustentáveis por meio do investimento em projetos de capacitação e assistência técnica para pequenos (as) produtores (as) ruais e pescadores (as) artesanais – o que ampliou o acesso ao mercado, contribuiu com a comercialização justa e inclusiva, e ainda colaborou para promover a conservação de habitats.

O programa de Uso Sustentável alcançou diferentes resultados nos três anos que são destacados neste livro, por exemplo, 304 pescadores (as) capacitados (as) em boas práticas e acesso ao mercado e 1880 produtores (as) de cacau capacitados (as) em boas práticas e/ou assistência técnica. O programa ainda colaborou com resultados como 140 novos (as) coletores (as) de sementes integrados (as) em pelo menos três redes, além de 200 pequenos (as) produtores (as) e/ou extrativistas beneficiados (as) por capacitação em boas práticas e/ou assistência técnica para aumento de qualidade e produtividade na cadeia do mel. Nas próximas páginas, no espaço dedicado a navegar pelos três últimos anos do programa, serão revelados mais resultados alcançados no período.

Também parte da área de Sustentabilidade, o programa Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA) contribuiu para alcançar alguns resultados nos temas em que trabalha. Entre os resultados gerais está, por exemplo, a marca de 578 pessoas beneficiadas com crédito rural fornecido por meio de mecanismo financeiro inovador. Outros números, como o que aponta para 736 extrativistas e agricultores (as) familiares capacitados (as) em educação financeira e empreendedorismo, serão elencados no capítulo que coloca a análise dos programas no centro.

Trabalhando para inovar e escalar boas práticas, o programa de Gestão Pública percorreu diferentes caminhos no primeiro ciclo do humanize, o que incluiu esforços para apoiar a construção de estratégias focadas em contribuir com políticas e serviços públicos efetivos para um desenvolvimento mais sustentável para o país. Com o auxílio de diversos parceiros, o programa também colaborou para potencializar as condições dos governos em cumprir com seu papel de prover serviços públicos e, assim, promover a melhoria da qualidade de vida da população. Nessa direção, as diversas iniciativas apoiadas somaram resultados diversos – como a marca de mais de 700 gestores (as) públicos (as) em cargos de liderança selecionados (as) por processos seletivos estruturados, bem como 300 gestores (as) públicos (as) formados (as) na temática de gestão de pessoas no setor público e cerca de 1360 gestores (as) públicos (as) e lideranças do executivo formadas em boas práticas.

Já olhando para organizações da sociedade civil (OSCs), o humanize marcou o seu primeiro ciclo com um trabalho colaborativo e estruturado, que ganhou vida reunindo esforços para um cenário com maior desenvolvimento de OSCs. De forma transversal, as consequências desses esforços integraram ações dos outros programas do lh, enquanto movimentaram o próprio programa a partir do apoio a lideranças e instituições, sobretudo, considerando quatro pilares: visão sistêmica, gestão, capacidade técnica e planejamento estratégico. No entanto, uma das consequências do trabalho resultante do primeiro ciclo aponta para um futuro em que se observa uma atuação além dos quatro pilares. Esse desdobramento será mencionado no capítulo que trata do programa, espaço desta publicação que ainda vai apresentar diferentes resultados relacionados ao desenvolvimento de OSCs, por exemplo, uma marca que foi alcançada no primeiro ciclo e que foi responsável por apoiar cerca de 250 lideranças do terceiro setor em processos de aprendizagem.

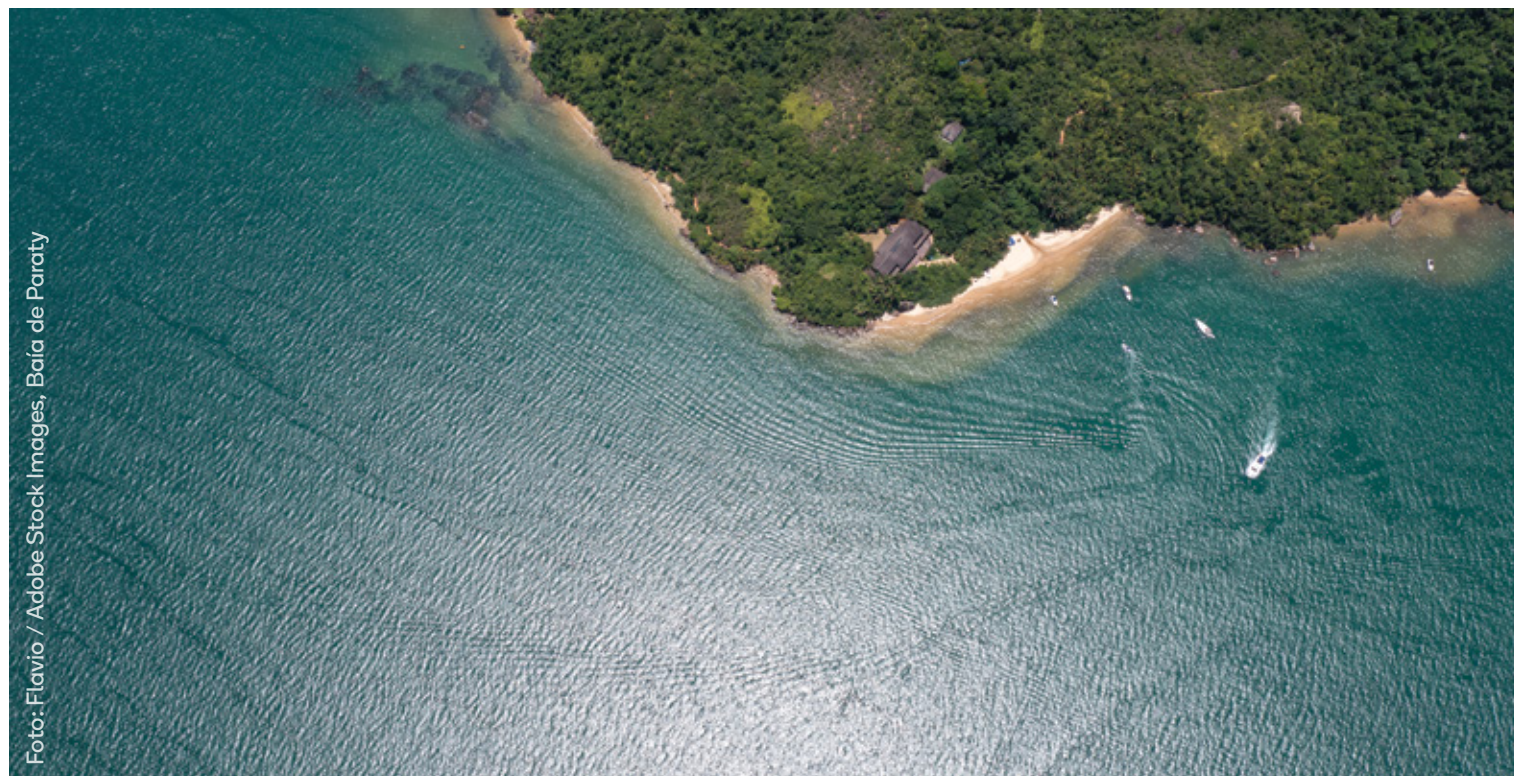


Foto: Flavio / Adobe Stock Images, Baía de Paraty

Também de forma transversal, o humanize olhou para o tema Educação nos últimos anos. O que já fazia parte do ISP do filantropo antes mesmo da criação do Ih, no primeiro ciclo ganhou um contorno mais estratégico e desaguou, entre outros caminhos, no apoio a iniciativas focadas no desenvolvimento de capacidades institucionais de governos e suas secretarias de educação – o que foi conduzido com a intenção de fazer com que esse público-alvo se tornasse cada vez mais capacitado a oferecer educação pública de qualidade para a população. Para isso, o programa contou com parceiros estratégicos e especialistas na agenda educacional, e priorizou intervenções estruturantes que fomentaram melhores práticas de gestão e processos pedagógicos.

Entre 2019 e 2021, a área de Educação foi responsável por atender cerca de 20 mil jovens e parte disso refletiu em resultados que serão detalhados em páginas futuras e que passam por cerca de 2000 professores (as) e gestores (as) capacitados (as) e aproximadamente 550 pessoas beneficiadas por meio da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Além de movimentar seus programas centrais e a área de Educação ao longo do primeiro ciclo, o humanize entendeu que parte de suas iniciativas deveriam integrar uma outra área – que foi intitulada de Projetos Especiais e que passou a ser reconhecida como a área do humanize focada em apoiar a produção de conhecimento e evidências. Outra referência que a área assumiu para si foi contribuir para a sistematização de melhores práticas e disseminação de conteúdo relacionado a temas relevantes para o desenvolvimento sustentável do país. Dessa forma, o ciclo revelou um espaço possível para trabalhar, de maneira mais aberta e inovadora, um portfólio não necessariamente alinhado aos eixos programáticos centrais.

## PARCERIAS

A atuação sistêmica, em um esforço de trabalho próximo com diversos atores em torno de agendas estratégicas, possibilitou que o Lh se tornasse também um ator ativo no ecossistema filantrópico. Essa característica fez com que processos de construção de parcerias fossem possíveis, endereçando questões específicas como tema, território e cadeias da sociobiodiversidade.

A abertura para a coconstrução de caminhos também abriu mais espaço para o aprendizado, o que ampliou as conexões em rede do humanize e contribuiu para o fortalecimento de sua estratégia, a qual foi se substanciando no caminho percorrido no primeiro ciclo. O que definitivamente foi ganhando cada vez mais força durante o período foi a forma inovadora de estruturar o percurso para o investimento filantrópico, o que conduziu o humanize por caminhos envolvendo: diagnóstico e compreensão da necessidade, clareza no propósito, e coconstrução da solução por meio de parcerias, palavra que diz muito sobre a instituição. A relevância do seu significado está presente de forma muito contundente na trajetória do Lh, e permeia todas as ações e conexões.

Na prática, o modelo de estruturação e consolidação de parcerias foi desenvolvido e aperfeiçoado ao longo do primeiro ciclo, o que possibilitou a estruturação de diversas alianças, parcerias estratégicas e cofinanciamentos – abordando diferentes possibilidades de união de forças e revelando uma direção essencial para alcançar resultados expressivos. As **parcerias** do Lh podem ser divididas em três categorias: **cofinanciamento** de parte de projeto específico e único; parceria estratégica; e aliança. Enquanto o cofinanciamento de parte de projeto específico e único é pontual e de curto prazo, podendo incluir uma gestão compartilhada de um portfólio comum entre parceiros financiadores, a **parceria estratégica** busca um trabalho coordenado de gestão de um ou mais projetos com características específicas de complementariedade e alinhados a uma estratégia coconstruída de médio prazo, com objetivos comuns, públicos beneficiários identificados e um portfólio comum trabalhado com intencionalidade e impacto almejado.

Por outro lado, a **aliança** atua por meio de um maior alinhamento entre as organizações envolvidas, com uma visão comum de médio e longo prazo, e conta com um processo de coconstrução de uma ou mais ações em conjunto, além de governança própria, e recursos humanos e financeiros destinados a ela. Idealmente, alianças têm gestão exclusiva e recurso livre para a implementação do plano de trabalho desenvolvido em conjunto. Considerando afinidades e diferenças, o fato é que diferentes tipos de parcerias ganharam vida durante o primeiro ciclo do humanize, e que essa movimentação colaborou para gerar oportunidades de conexão e/ou parcerias promovidas entre setor público, comunidades locais, academia, setor privado, terceiro setor e investidores de impacto em um mesmo tema ou território. Fazer parte de um ciclo como esse possibilitou avançar na aplicação e no aprimoramento de ferramentas, instrumentos, estruturas e sistemas para melhoria da atuação – o que o primeiro ciclo revelou ser possível e que o ciclo seguinte deve alcançar como resultado.

Durante o primeiro ciclo, foram instituídas 13 parcerias compostas pelo humanize e por outros 20 cofinanciadores. Cada relação de parceria contribuiu para a estruturação de processos cada vez mais claros e mais assertivos diante do desafio de trabalhar de forma articulada, por meio de ferramentas que permitiram a adequação às características de cada parceiro e/ou tema de atuação. Igualmente, tais processos aprofundaram a capacidade de planejamento, monitoramento e avaliação de todo o portfólio de 300 projetos apoiados pelo Lh nos últimos três anos – sejam estes diretos ou por meio de parcerias, bem como no monitoramento do ISP investido. Compartilhados ao longo desta publicação, os dados monitorados permitiram encerrar o primeiro ciclo com uma radiografia dos resultados alcançados até aqui, e com uma avaliação do potencial de impacto projetado para o segundo ciclo da instituição, ou seja, para o triênio 2022-2024.

## ATUAÇÃO SISTÊMICA PARA CONTAR HISTÓRIAS E CAMINHAR ALÉM

Ainda sobre o primeiro ciclo, por força das circunstâncias, o humanize foi além do que seus programas e áreas previam e se dedicou a apoiar diversas Frentes Emergenciais. Por trás disso, estava o objetivo de aumentar a resiliência de organizações e comunidades impactadas pelos efeitos da pandemia de Covid-19. Esse cenário será detalhado no 6º capítulo deste livro, Frentes Emergenciais.

A visão que aponta para a importância de se trabalhar melhor a cultura de doação, coincide com uma atuação cada vez mais colaborativa dentro do setor e é disso que fala o 7º capítulo desta publicação, “Filantropia: da estratégica à polinização”. Nele, há uma defesa de trabalho contínuo para fortalecer o campo da filantropia e, assim, potencializar transformações capazes de impactar positivamente as pessoas e os territórios em que elas vivem. Nesse sentido, o capítulo aponta para novos modelos e abordagens que podem contribuir para que, numa realidade que abarca diferentes cenários e futuros possíveis, a filantropia se posicione com uma maior articulação entre os setores público, privado, investimentos de impacto e terceiro setor.

Não são apenas os acertos, mas muitas vezes são principalmente os imprevistos que geram os maiores aprendizados. Do início ao fim, o livro que conta a história do primeiro ciclo do humanize mostra o quanto a atuação sistêmica, articulando diversos atores em torno das agendas estratégicas, permitiu que a instituição atuasse conscientemente, tanto com caminhos certos quanto com adaptabilidade - o que será aprofundado, e exemplificado, ao longo dos capítulos.

Foi um período que fez o lh assumir riscos - como fomentar mecanismos financeiros inovadores e apoiar iniciativas relacionadas a processos de institucionalização de políticas públicas, diretrizes, planos e marcos legais voltados ao desenvolvimento sustentável do Brasil - a partir da realidade de cada território e bioma, bem como dos diferentes cenários revelados em cada processo, diante de um período especialmente complexo e desafiador para a sociedade. Nos últimos anos, esses riscos ainda marcaram abordagens inovadoras - como o que o programa de Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental fez para possibilitar o acesso a crédito para produtores (as) e extrativistas; e o programa de Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil fez ao colaborar para a formação de equipes de profissionais capazes de conduzir organizações aos resultados desejados com a qualidade necessária para gerar impactos sociais de longo prazo, dando ênfase tanto para *hard* quanto *soft skills*; e a forma customizada em que o humanize assumiu ao olhar para o investimento filantrópico e para a possibilidade de coconstruir soluções alinhadas ao seu propósito. Nessa direção, o lh encerrou o primeiro ciclo acreditando que pode fazer parte de um ciclo virtuoso de experiências para colaborar com a regeneração de indivíduos e territórios no Brasil, o que se deu a partir de experiências e aprendizados que serão expostos em diferentes passagens dos capítulos presentes nesta publicação.



Foto: Rafael Salazar/Imafiora



# LINHA DO TEMPO

## **INÍCIO DO ISP**

Início do Investimento Social Privado (ISP) com o Projeto Sertões (WWF), voltado às cadeias de produtos da sociobiodiversidade no Cerrado

**2011**

## **GESTÃO PÚBLICA**

Criação do Programa Juntos (Comunitas): início do ISP em gestão pública.

**2013**

## **BAHIA**

Início do ISP na Bahia, com o projeto Parques para Prosperar (CI – Brasil).

**2015**

**2012**

## **EDUCAÇÃO**

Início de apoios em Paraty (RJ), com o primeiro aporte ao projeto Parceiros da Educação.

**2014**

## **PARÁ**

Início do ISP no território com o projeto Pará Sustentável.

**2016**

## **EMPREENDEDORISMO E NISA**

Início do portfólio dentro do tema, com o projeto do Centro de Empreendedorismo da Amazônia.

## **NASCIMENTO DO HUMANIZE**

Instituto humanize é criado para administrar o portfólio de Investimento Social Privado de seus filantropos, José Roberto Marinho e família.

**2017**

## **DESENVOLVIMENTO DE OSCs**

Criação de um programa para fortalecimento e desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil. Alavancagem de 65% no investimento em projetos com parcerias. Período concluído com 69 projetos ativos e 14 alianças em diferentes fases de implementação.

**2019**

**2018**

## **DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA E CRIAÇÃO DO CONCEITO DE ALIANÇA**

Ano marcado pela transição do portfólio do ISP e pelo desenvolvimento da estratégia do humanize, além da definição de sustentabilidade e geração de renda como importantes causas. Também foram criados os programas Uso Sustentável, Empreendedorismo e NISA e Gestão Pública.

Ainda foi o ano da criação da Aliança para Liderança de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor, formada por Fundação Brava, Fundação Lemann, República.org e humanize. Um movimento que reforçou a importância da inovação para o Instituto, bem como dos conceitos de parceria e cofinanciamento.

**2020**

## **BLENDED FINANCE E DESAFIOS DIANTE DA PANDEMIA**

Estruturação de mecanismos blended finance para as cadeias da sociobiodiversidade trabalhadas nos territórios prioritários do humanize. Fortalecimento das redes de colaboração e reavaliação da atuação; incluindo redirecionamento de recursos para ações emergenciais de combate à Covid-19.

## **AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO - REFLEXÕES E APRENDIZADOS & PLANEJAMENTO DE UM NOVO TRIÊNIO (2022 - 2024)**

O ano é marcado pelo processo de transição entre o encerramento do primeiro ciclo, incluindo a análise de seus primeiros resultados, e o início de um novo triênio. Planejamento estratégico que guiará a atuação do humanize a partir de 2022.

**2021**

**2022-2024**


## **OLHANDO PARA O FUTURO**

Início de um novo ciclo com nove parcerias ativas, as quais são responsáveis pela gestão compartilhada de mais da metade do portfólio de projetos. Há, ainda, um direcionamento de estratégias que envolvem articular instituições e setores; fortalecer capacidades individuais; e desenvolver capacidades institucionais de forma cada vez mais focada em territórios e populações em situação de vulnerabilidade socioambiental (com baixo aproveitamento de suas potencialidades quando se trata de promover um desenvolvimento mais sustentável). Há, portanto, um processo de transição em que os aprendizados anteriores conduzem a instituição para um novo período – que aponta para a continuidade de sua estratégia programática e gestão de portfólio, mas buscando, de forma consciente, alcançar maior impacto territorial.



An aerial photograph of a dense, vibrant green forest. The trees are packed closely together, with varying shades of green. On the far left edge, a portion of a tree with bright pink blossoms is visible. In the bottom right corner, there is a white, curved graphic element resembling a partial arc or a stylized 'C'.

# PROGRAMAS E HISTÓRIAS



**R**efletir sobre o primeiro ciclo do humanize significa olhar para diferentes caminhos percorridos em busca de contribuir, de alguma forma, com a transformação de pessoas e territórios – o que aponta para programas do lh, suas diretrizes e resultados alcançados.



## SUSTENTABILIDADE

A área de Sustentabilidade do humanize é formada por dois programas: Uso Sustentável e Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA). O primeiro busca promover o desenvolvimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade – Cacau, Pesca, Mel e o tema de Sementes, enquanto o segundo dedica-se a estimular um ambiente mais favorável para negócios de impacto socioambiental, o que acontece por meio de apoio sistêmico à jornada empreendedora e de esforços que buscam contribuir com o empreendedorismo inclusivo, urbano e rural, bem como com a valorização de saberes e vocações da bioeconomia local.

Ao longo do primeiro ciclo do Ih, a área de Sustentabilidade contemplou 73 projetos no seu portfólio. 87% deles foram apoiados por meio das parcerias com outros financiadores. Deste portfólio, 57% dos projetos beneficiaram os territórios prioritários do Ih, sendo 21% na Bahia, 24% no Pará e 12% no estado do Rio de Janeiro.





## PROGRAMA DE USO SUSTENTÁVEL

A partir dos pilares da sustentabilidade, o humanize desenhou um programa focado em conservação e uso sustentável de ativos ambientais, priorizando atividades produtivas relacionadas a cadeias da sociobiodiversidade e melhorias na geração de renda de populações mais vulneráveis – com o intuito de colaborar com o desenvolvimento dos territórios onde a instituição começou a atuar, sempre em parceria com outros segmentos da sociedade.

Alicerçado nessa visão, o humanize conduziu seus primeiros estudos a respeito das mais diversas cadeias de produtos da sociobiodiversidade, considerando os biomas em que a instituição concentraria suas atividades: Amazônia (Pará e Amazonas), Cerrado (com foco da atuação no estado de Goiás) e Mata Atlântica (Rio de Janeiro e Bahia).

Tal investigação contou com o apoio de consultores (as) e pesquisadores (as) de referência, que colaboraram para aprofundar o olhar da instituição a respeito do potencial produtivo da biodiversidade, avaliando as cadeias do Açaí, Babaçu, Cacau, Café, Castanha do Pará, Madeira, Mel e Pesca para que fosse possível entender em quais dessas a atuação do humanize, como instituição filantrópica doadora, poderia, de maneira efetiva, colaborar com sua estruturação e competitividade.

O processo de análise foi estruturado a partir de uma matriz de critérios de elegibilidade, incluindo avaliação de oportunidades, parcerias potenciais, políticas públicas e tecido social. O Açaí, por exemplo, apesar de sua grande importância para o Pará, território prioritário para o humanize, é uma cadeia em que já existem muitas organizações envolvidas e que, por isso, tem mais estrutura que outras cadeias. O Babaçu, cuja amêndoa é um dos principais produtos da extração vegetal no Brasil, possui um potencial de atuação em sinergia com importantes parceiros da instituição. No entanto, sua produção concentra-se principalmente no Maranhão, fora do alcance de atuação do humanize. O Café, assim como a Castanha do Pará e a Madeira, além de maior estruturação, também apontava alto grau de engajamento de outros atores nos territórios de atuação do humanize.



## CAMINHOS TRILHADOS NO PRIMEIRO CICLO

No final de 2018, pouco antes do início do primeiro ciclo (2019 – 2021), o humanize concluiu o exercício responsável por definir as cadeias em que iria atuar nos três anos seguintes: Cacau, Mel, Pesca, além do tema de Sementes. Ao fim do período, a última, que trata de sementes, foi ampliada para uma abordagem mais vasta e passou a ser trabalhada como cadeia da restauração da vegetação nativa.

Ao longo do processo, o lh entendeu que poderia colaborar com o uso sustentável destas cadeias da sociobiodiversidade, incentivar o empreendedorismo e os negócios de impacto socioambiental que as tornam mais competitivas, além de fortalecer a gestão pública e as organizações da sociedade civil que fazem parte de seu ecossistema.

O programa de Uso Sustentável percorreu o primeiro ciclo com uma atuação plural, e trabalhando com organizações intermediárias – entendidas como atores importantes para dinamizar uma economia alinhada com o desenvolvimento sustentável. As diretrizes de investimentos do programa priorizaram projetos que beneficiaram pequenos (as) produtores (as) rurais e pescadores (as) artesanais – intencionando a ampliação do acesso ao mercado, a comercialização justa e inclusiva e ainda a oportunidade de apoiar a conservação e o uso sustentável de *habitats* naturais.

Como resultado, o programa geriu um portfólio de 38 projetos entre 2019 e 2021, distribuídos entre as cadeias prioritárias e os biomas Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica. Ao longo do período, 75% dos projetos foram implementados em territórios prioritários, sendo 26% na Bahia, 31% no Pará e 18% no Rio de Janeiro; e 86% foram realizados dentro de parcerias. Esse portfólio, compartilhado com outras filantropias nacionais e internacionais (institutos e fundações), empresas e outras organizações do terceiro setor, buscou alavancar investimentos, dar escala e colaborar com a solução de problemas que o humanize não conseguiria resolver sozinho.





Foto: Adobe Stock Images, extração de mel

Ao longo do primeiro ciclo, o programa identificou desafios comuns para a estruturação das cadeias do Cacau, Mel, Pesca e tema de Sementes, mas que, ao final do período, transformaram-se em importantes rotas de aprendizado para mapear oportunidades futuras. Mais do que desafios, são obstáculos notáveis para estas cadeias a falta de estrutura local e regional; falta de regulamentação e de um quadro institucional robusto o suficiente para garantir segurança econômica e reconhecimento de produtos diferenciados; dificuldades de acesso a linhas de crédito financeiro; e necessidade de adoção de melhores práticas, técnicas e tecnologias para ganho de produtividade.

Também chamou a atenção o baixo grau de informação de qualidade para geração de conhecimento sobre as cadeias, e a baixa percepção de valor e de conhecimento quando se trata da maioria da sociedade brasileira, dificultando ainda mais o acesso a mercados para produtos sustentáveis. Aprofundam a lista de desafios a concentração de investimentos nas etapas finais de distribuição e industrialização, a baixa capacidade de articulação e de alcance político das organizações de base, além da desigualdade de oportunidades para mulheres, indígenas, comunidades tradicionais, negros e jovens.

Diante de obstáculos comuns, ampliou-se a necessidade de articular diferentes frentes de ação e fortalecer o trabalho em rede para destravar barreiras. Os desafios trouxeram a necessidade de trocar experiências, e promover intercâmbio de informações e conhecimento, de forma que os erros e acertos em determinadas cadeias tornaram-se aprendizados que foram levados a outras cadeias. Agora, algumas das experiências do humanize com cada uma das cadeias trabalhadas no primeiro ciclo serão compartilhadas nas páginas seguintes deste capítulo.



Foto: Carlos/Adobe Stock Images, cultivo do cacau

# CACAU

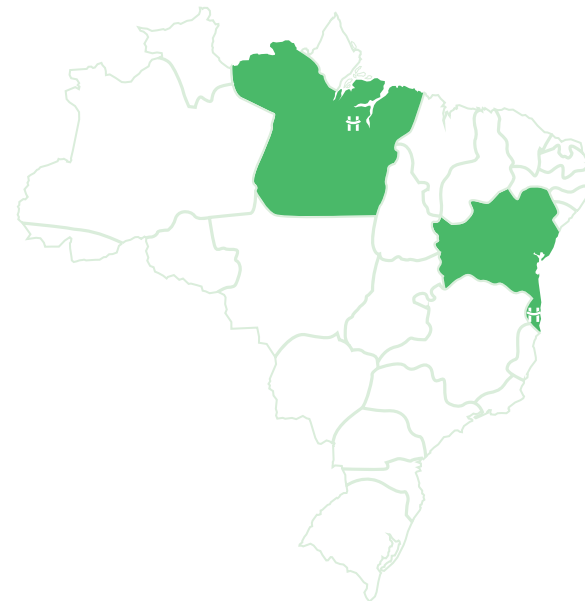
O cacau foi uma das cadeias escolhidas para o trabalho do humanize em decorrência de suas várias possibilidades de gerar transformação na vida das pessoas e dos territórios em que elas vivem. Essa riqueza é histórica, já que o fruto é usado há séculos em algumas das áreas de maior biodiversidade do mundo, como a Amazônia – de onde é originário – e Sul da Bahia – onde foi plantado e inserido na história e cultura local.

Os resultados dos projetos e dados encontrados na literatura demonstram o grande potencial que o cacau tem de ser eixo condutor de conservação da floresta em pé.

Olhando especificamente para a história do Brasil, o cacau teve seu auge nos anos 80, mas foi no final dessa mesma década que a crise de vassoura de bruxa (doença causada por um fungo, que atingiu a cacauicultura na Bahia nos anos 90) atacou a maior parte da produção.

Antes eram produzidas 400.000 toneladas de amêndoas de cacau por ano. No entanto, caminhando para os dias de hoje, dados da ‘Associação Nacional das Indústrias Processadoras de Cacau (AIPC)’ mostram que a produção brasileira chega a 200.000 toneladas, com capacidade de processamento de 275.000 toneladas. Isso faz o Brasil buscar alternativas para suprir a capacidade de processamento, e importar cerca de 60.000 toneladas da África. Nesse contexto, a indústria nacional passa a assumir custos bem maiores e a lidar com o desperdício no transporte, além de enfrentar riscos de introdução de pragas exóticas no país.

O CULTIVO DO  
CACAU REPRESENTA  
UMA ALTERNATIVA A  
RECUPERAÇÃO DE  
ÁREAS DEGRADADAS  
E DIVERSIFICAÇÃO  
DA PRODUÇÃO





## CACAU DO BRASIL

Na contramão do declínio da produção, alguns territórios do Brasil têm ricas possibilidades envolvendo a produção do cacau. De acordo com o “Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – LSPA”, publicado por ‘IBGE’ em 2022, os destaques são Pará e Bahia, que são estados que lideram a produção, tendo ambos investido significativamente no aumento da produtividade e da qualidade do cacau. Juntos, os dois territórios respondem por aproximadamente 95% da área plantada e da produção nacional. No Sul da Bahia, a cultura do cacau mistura-se com a história local e as tradições populares, onde 79% dos estabelecimentos rurais têm como atividade agrícola principal a produção de amêndoas. 78% desses mesmos estabelecimentos produzem no sistema cabruca, ou seja, produzem o cacau à sombra de outras espécies arbóreas.

O Sul da Bahia enfrenta um ciclo crônico de desigualdade e pobreza, fruto do processo histórico e cultural de desenvolvimento, baseado em monocultura e concentração de renda – que foram elementos agravados pela decadência da economia cacauceira em certos períodos de crises econômicas e epidemias de pragas, como a vassoura de bruxa. Diante deste cenário, a baixa qualificação técnica e profissional da população dificulta sua adaptação às novas tecnologias e oportunidades econômicas.

O Pará é um território de grande complexidade socioambiental e político-institucional, além de ter um histórico altamente associado ao desmatamento e à pecuária extensiva. Por outro lado, o cultivo do cacau representa para o estado um lugar de destaque na produção brasileira, e, ainda, uma alternativa a recuperação de áreas degradadas e diversificação da produção, já que, segundo estudo da ‘Embrapa’, publicado em 2022, 70% do cultivo do cacau no Pará é feito em áreas degradadas, especialmente por agricultores (as) familiares e em SAFs.

Por produzir menos cacau do que é necessário para abastecer a capacidade interna instalada pela indústria moageira, há uma demanda acima da oferta e uma menor exigência de qualidade por parte dos compradores (as) e, conseqüentemente, um menor incentivo a agricultores (as) quando se trata de contribuir para que essas pessoas produzam um cacau de maior qualidade. Dessa forma, os (as) produtores (as) ficam vulneráveis ao estabelecimento de preços e com baixo estímulo e apoio para produzir um cacau de qualidade.

Com o trabalho ao longo do ciclo, o Lh vivenciou, por meio dos projetos apoiados, alguns desafios da cadeia, principalmente a falta de recursos e de acompanhamento técnico voltados para pequenos (as) produtores (as). Desse modo, projetos que viabilizam acesso a crédito e acompanhamento técnico, como o ‘CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) Sustentável’, destacaram-se como alternativa para aumentar a produtividade e a qualidade do cacau – o que colaborou para impactar positivamente na renda familiar e, conseqüentemente, na qualidade de vida das pessoas. O ‘CRA’ - que será detalhado em páginas futuras - atendeu 155 agricultores (as) familiares no Sul da Bahia e os recursos foram destinados, principalmente, a atividades da cadeia produtiva do cacau – que contribuem para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidas pela ‘Organização das Nações Unidas’.

As atividades do ciclo reforçaram que o trabalho com cacau de qualidade, a partir de sistemas agroflorestais agroecológicos (SAFs), também pode gerar aumento significativo na renda. Isso foi observado no projeto ‘Muká Plataforma Agroecológica’, que foi apoiado pelo Lh no período e que permitiu que agricultores (as) beneficiados (as) conseguissem atingir um aumento de produtividade utilizando esse sistema de produção.



Foto: Ana Lee/Tabôa Fortalecimento Comunitário, cultivo do cacau

A avaliação do período mostrou que os ‘gargalos’ para o desenvolvimento da cadeia do cacau estavam associados, principalmente, ao acesso a crédito e a necessidade de capacitação técnica. Outros desafios foram identificados a partir de temas como a baixa produtividade regional associada a dificuldades de escala, e a falta de conhecimento e infraestrutura para produzir cacau de qualidade e para implementar SAFs de cacau. O Programa de Uso Sustentável também atuou proporcionando uma maior integração entre o cacau e as cadeias do mel e da restauração, e gerou diversificação de renda ao produtor (a).



## SUL DA BAHIA

O humanize uni-se ao ‘Instituto Arapyáú’ para estabelecer cooperação, desenvolver estratégias ou iniciativas conjuntas, bem como para trocar experiências e levar os aprendizados dessa relação para o desenvolvimento sustentável da região Sul da Bahia, sobretudo, por meio do apoio a cadeia de cacau.

No primeiro ciclo, os pilares dessa cooperação com o ‘Arapyáú’ incluíram, entre outras ações: 1. Desenvolvimento da cadeia de cacau; 2. Estabelecimento de mecanismo de crédito rural; 3. Acesso a mercado; 4. Desenvolvimento de organizações do terceiro setor; 5. Produção de conhecimento e subsídios a políticas públicas; 6. Fortalecimento de fóruns e redes; 7. Desenvolvimento de estratégias e/ou iniciativas em parceria; 8. Estímulo ao desenvolvimento estruturante da região por meio da ‘Agência de Desenvolvimento Rural do Sul da Bahia (ADR)’.

A partir de um conhecimento sólido na cadeia do cacau no Sul da Bahia, o trabalho em parceria com o ‘Instituto Arapyáú’ foi fundamental para os bons resultados das iniciativas apoiadas, e para aprofundar as relações entre os diferentes setores da sociedade. Essa parceria contemplou projetos de destaque em cacau, como: ‘Muká Plataforma Agroecológica’ e ‘CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) Sustentável’, ambos com a ‘Tabôa Fortalecimento Comunitário’; ‘Apoio ao Centro de Inovação do Cacau’ e ‘Acesso ao crédito de recursos públicos’ – com a ‘Conexsus’. Algumas dessas iniciativas serão tema de histórias contadas em páginas futuras deste livro.

O ‘CRA’ marcou não apenas esta parceria, mas também todo o primeiro ciclo do programa, principalmente por promover impacto positivo social, econômico e ambiental para agricultores (as) familiares de cacau. A iniciativa da ‘Tabôa’ atuou como um arranjo de crédito rural somado a assistência técnica e educação financeira, bem como a gestão integrada da propriedade e resultados de geração de renda e melhoria da qualidade de vida no campo. Mais detalhes do projeto serão visualizados no capítulo que aborda o programa de ‘Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA)’.

O ‘Muká’ também se destacou ao longo do primeiro ciclo. Atuando como iniciativa conjunta da organização ‘Tabôa’ e da ‘Rede de Agroecologia Povos da Mata’, o ‘Muká’ funciona como uma plataforma de circuitos de venda de produtos agroecológicos e, no período, conseguiu promover a adoção de práticas agroecológicas e a melhoria na gestão da propriedade – o que gerou aumento de renda para agricultores (as) familiares. Parte deste resultado também teve ligação com o compartilhamento de conhecimentos, tecnologias e recursos necessários para alavancar a produção, aumentar a sua diversidade e garantir o escoamento dos alimentos frescos e processados produzidos no campo.

Também foi consequência da atuação no Sul da Bahia o apoio ao ‘Centro de Inovação do Cacau (CIC)’ – o que foi notável para promover análises variadas em amêndoas de cacau a fim de ajudar no desenvolvimento do mercado e aproximar compradores (as) de produtores (as) de cacau de qualidade. Considerando a sua importância para a cadeia, o ‘CIC’ vem buscando parcerias com prefeituras em diferentes municípios para promover a capacitação de pequenos (as) e médios (as) produtores (as) no recorte de produção de cacau de qualidade, no intuito de incluir esses (as) produtores (as) no mercado de qualidade.



## PARÁ

No estado do Pará, a cadeia do cacau foi abordada no projeto 'Cacau Floresta', liderado pela 'The Nature Conservancy Brasil (TNC)', e com uma ampla composição de parceiros: 'Mondelez', 'Cooperação Técnica Alemã - GIZ', 'Partnership for Forests', 'Olam', 'Extreme', Governo do Estado do Pará ('Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade - SEMAS' e 'Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Mineração e Energia - SEDEME'), 'Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Pará - IDEFLOR-Bio', 'Instituto Socioambiental - ISA', 'Imaflora' e 'Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa)'.



“

A iniciativa teve início nos municípios de São Félix do Xingu e Tucumã, no sudeste do Pará, e agora está se expandindo para a região da Transamazônica, trazendo os mesmos conceitos e benefícios. Hoje o nosso trabalho já beneficia mais de 300 agricultores familiares, se expandindo para 600 produtores e incentivando pequenos produtores rurais e pecuaristas a recuperarem áreas desmatadas ou improdutivas com o plantio de cacau e outras espécies florestais, fomentando assim uma agricultura familiar de baixo carbono”.

Noemi Siqueira

Gerente de projetos da The Nature Conservancy (TNC) Brasil

Noemi ainda conta que o projeto ‘Cacau Floresta’ já consolidou uma plataforma que reúne todos os atores da cadeia, desde o campo até a fábrica de chocolate. “O objetivo é dar escala ao modelo de produção e fazer com que este seja escalável de forma sustentável. Isso vai ajudar o Brasil a atender a sua demanda interna de produção de cacau, enquanto fortalece a restauração florestal”, explica, acrescentando que a existência do projeto também contribui para evitar o desmatamento, já que o plantio de cacau favorece a economia local, regional e nacional e fortalece a renda de agricultores (as) familiares.

O projeto objetivou fortalecer a dimensão socioambiental do desenvolvimento da Bacia do Rio Xingu, por meio do fomento à cadeia de cacau em sistemas agroflorestais e da cadeia de sementes e mudas florestais junto aos agricultores (as) familiares nos municípios de São Félix do Xingu e Tucumã. Os resultados proporcionaram melhores alternativas de renda para assentados (as) e produtores (as) familiares de cacau, ao mesmo tempo que promoveram a conservação e restauração florestal no território Amazônico: em 2021, cerca de 130 famílias foram beneficiadas, 03 unidades demonstrativas de SAF implantadas e mais 05 unidades demonstrativas de restauração ecológica iniciaram a operação. Ao todo, 436 hectares de SAFs foram implementados, com mais de 40 espécies florestais nativas; 170 hectares de áreas de Área de Preservação Permanente (APP) e Reserva Legal (RL) degradadas entraram em processo de restauração florestal. A iniciativa resultou em um volume de cacau de 600 toneladas com agregação de preço por pagamento de prêmio – “Cocoa Life”.

Foto: Rafael Salazar/Imaflora, produção sustentável de cacau



Outro exemplo é o projeto ‘Florestas de Valor’, que foi implementado pelo ‘Imaflora’ no período de 2019 a 2021 e assumiu um grande destaque no desenvolvimento da cadeia do cacau no Pará. Também localizado em São Félix do Xingu, um município que vem aparecendo anualmente como responsável pelas maiores taxas de desmatamento do Brasil, o projeto atuou em eixos integrados para otimização de seus resultados no território. O primeiro foi a oferta de capacitação e assistência técnica em SAFs de cacau para cerca de 200 produtores (as), o que resultou na produção de 1,2 toneladas de cacau no período do projeto, sendo que, deste total, 7% foi referente à produção de cacau orgânico certificado, o qual teve seu processo para certificação todo acompanhado e gerido pelo projeto. Outro destaque foram as ações para estruturação técnica e física da Casa Familiar Rural de São Félix do Xingu, o que beneficiou jovens da região com a melhoria dos espaços educacionais, bem como com a abordagem de conteúdos aderentes ao desenvolvimento local, como práticas agrícolas sustentáveis (especialmente cacau), educação empreendedora e comunicação.

A fim de fortalecer as organizações de base da região, o humanize também apoiou, por meio de seu Programa de Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil, a principal cooperativa de cacau do município, a ‘CAMPPAX (Cooperativa Alternativa Mista dos Pequenos Produtores do Alto Xingu)’. Foi um apoio que garantiu uma consultoria para melhoria da gestão da cooperativa. A ‘AMPPF (Associação das Mulheres Produtoras de Polpas de Frutas)’ também foi apoiada para melhorias em sua gestão e desenvolvimento organizacional, e com o apoio à criação de um viveiro de 35.000 mudas – o que se deu com objetivo de ampliar a produção de frutas para serem utilizadas em polpas e, conseqüentemente, colaborar com um aumento de renda familiar e a autonomia financeira destas mulheres. De forma complementar, a associação também recebeu apoio para regularização sanitária da usina de beneficiamento das frutas.

Outro destaque no bioma amazônico, relacionado à cadeia do cacau no primeiro ciclo do humanize, foi a primeira fase do projeto ‘Amazônia 4.0’, cofinanciado em parceria com ‘Uma Concertação pela Amazônia’. A iniciativa apoiou a compra de equipamentos de ponta para implementação de uma unidade do ‘Laboratório Criativo da Amazônia (LCA)’, e dedicou esforços para olhar para as cadeias de valor do Cupuaçu e do Cacau. Posteriormente ao apoio do humanize, o projeto seguiu com as fases necessárias para a implementação de biofábricas, objetivando a realização de processos avançados de agregação de valor a partir de Cupuaçu e Cacau oriundos de extrativismo florestal ou cultivados em sistemas agroflorestais, transformando a matéria prima em chocolates finos e outros derivados com alto valor de mercado.



## CACAU

### Principais resultados

1880

produtores (as) capacitados (as) em boas práticas e/ou com assistência técnica

---

11

cooperativas ou associações fortalecidas – capacidade gerencial

---

46%

de aumento da renda das pessoas envolvidas

---

55%

de aumento dos (as) produtores (as) que adotam práticas agroecológicas

---

256

pequenos (as) produtores (as) apoiados (as) com capacitação para beneficiamento

---



# SEMENTES | RESTAURAÇÃO

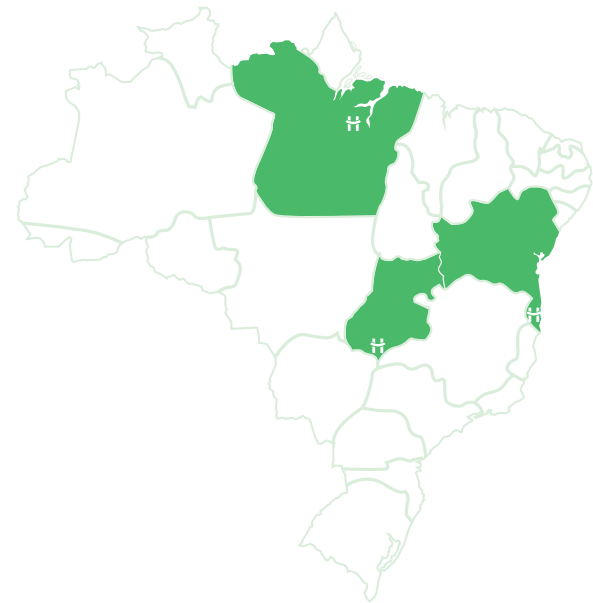
O humanize direcionou sua atuação no tema, sobretudo, a partir do objetivo de desenvolver redes de produção e de oferecer acesso a sementes de qualidade para a restauração da vegetação nativa.

Considerando o portfólio do Ih no tema, merece destaque, por exemplo, o projeto ‘Cadeias Produtivas Sustentáveis do Extremo Sul da Bahia’, liderado pelo ‘WRI Brasil’ – que teve como objetivo apoiar a ampliação da rede de sementes do ‘Programa Arboretum’, que é uma iniciativa de multiatores gerida por um Conselho que inclui o ‘Serviço Florestal Brasileiro (SFB)’, a ‘Embrapa’, o ‘Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro’ e diferentes universidades. A iniciativa é referência na produção de conhecimento sobre germinação de sementes e produção de mudas de espécies nativas e, por vezes, ameaçadas de extinção. Seu viveiro é reconhecido por abrigar cerca de 500 espécies da Mata Atlântica do sul da Bahia. Além disso, é um importante local na região para ações de educação ambiental com diversos públicos.

O projeto, nos anos de apoio, conseguiu envolver mais comunidades locais na coleta de sementes e na produção de mudas, além de implementar arboretos de espécies nativas, o que incluiu bancos de conservação genética dessas espécies. Em 2020, o ‘Arboretum’ iniciou a implantação de um SAF com cacau e, no mesmo ano, contou com uma fase inicial focada no plantio de espécies nativas nas aldeias Boca da Mata e Meio da Mata (TI Pataxó, Porto Seguro, Bahia). Já em 2021, o programa foi responsável por plantar 1.900 mudas de cacau nas mesmas aldeias, o que contou com a participação de 44 famílias em 46 hectares de agricultura familiar, e concretizou um esforço de recomposição florestal, incluindo geração de renda para estas comunidades.

Tratando de sementes, o humanize também apoiou a sensibilização de jovens de Casas Familiares Rurais do Pará, por meio do trabalho do ‘Imaflora’, para que estes se engajassem nas atividades de restauração por meio de sistemas agroflorestais (SAFs). Ainda no Pará, a ‘The Nature Conservancy (TNC) Brasil’ implementou unidades demonstrativas de SAFs como locais de aprendizados práticos sobre a restauração produtiva com cacau. Já no Cerrado, os parceiros implementadores ‘WWF’ e ‘Beija Flor do Cerrado’ investiram, respectivamente, em capacitações para formação de redes de coletores e identificação de sementes.

FALAR DO  
FUTURO DO TEMA  
RESTAURAÇÃO  
TAMBÉM É FALAR  
SOBRE RECUPERAR  
12 MILHÕES DE  
HECTARES DE  
VEGETAÇÃO NATIVA  
ATÉ 2030



Ao apoiar projetos como estes, o humanize concluiu o seu primeiro ciclo entendendo que as atividades de coleta de sementes florestais e de produção de mudas são fundamentais para a restauração florestal, já que são a base da cadeia e precisam ser estruturadas para que o Brasil avance no desafio de restaurar 12 milhões de hectares.

## LIÇÕES APRENDIDAS E PERSPECTIVAS DE FUTURO SOBRE RESTAURAÇÃO

Falar do futuro do tema restauração também é falar sobre recuperar 12 milhões de hectares de vegetação nativa até 2030, meta incluída pelo Brasil em seus compromissos internacionais para auxiliar na restauração de 350 milhões de hectares de áreas degradadas e desmatadas no mundo. Isso também significa olhar para o que foi estabelecido no ‘Plano de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC)’, o qual aponta para a importância de uma recuperação adicional de 15 milhões de hectares de pastagens degradadas e o incremento de 5 milhões de hectares de sistemas de integração lavoura-pecuária-florestas (‘iLPF’), até 2030.

Analisando o prazo e a possibilidade de cumprimento da meta, o pesquisador Danilo Ignácio de Urzedo, que tem diversas publicações sobre o tema, alerta que se a restauração de 12 milhões de hectares, o que faz parte do compromisso firmado pelo Brasil no Acordo de Paris, for realizada de forma ativa, então o país precisaria disponibilizar de 3,6 mil a 15,6 mil toneladas de sementes nativas. Por outro lado, os autores Rubens de Miranda Benini e Sérgio Adeodato, por meio da publicação “Economia da Restauração Florestal”, realizada pela ‘TNC Brasil’, mostraram que o ritmo da restauração não passa de 100.000 hectares por ano, o que corresponde a 0,9% do que o Brasil se comprometeu no Acordo de Paris. Segundo Benini e Adeodato, se continuar nessa velocidade, o país levará 120 anos para cumprir a meta.

Portanto, a abordagem do tema restauração, na estratégia do humanize, deve considerar os aprendizados do primeiro ciclo, os quais apontam para desafios que dificultam o bom desempenho em compromissos como os citados, bem como vários outros que integram o tema de forma mais ampla. Alguns dos obstáculos, por exemplo, encontram-se na oferta de sementes e mudas de qualidade em escala para os objetivos de restauração nacionais, e na logística para armazenamento e beneficiamento de sementes. Para isso é preciso estimular pesquisas focadas nesses temas, além de apoiar o desenvolvimento de atores da cadeia de restauração – o que inclui técnicos (as), produtores (as) rurais e agentes ambientais.

Ainda, para apoiar a oferta, também é importante priorizar a estruturação de viveiros e o desenvolvimento de núcleos e redes de sementes, tudo isso sem esquecer a dificuldade das organizações em comercializar as sementes e mudas – o que tem ligação com regulamentação e visão empreendedora.

Demanda também é um tema que encontra obstáculos quando se fala de restauração. Há desafios como a falta de conexão entre oferta e demanda de sementes e mudas. Outra questão são as demandas pontuais em função de projetos e iniciativas que possuem um curto período de duração ou que são de pequena escala. Nesse caso, a demanda de sementes e mudas costuma acontecer em pouca quantidade e de forma esporádica.

Não menos importante, a instituição entendeu, em seu primeiro ciclo, que não é possível solucionar desafios de restauração sem olhar para a implementação de políticas públicas. Parte importante disso refletiu no apoio a implementação dos instrumentos da ‘Lei de Proteção da Vegetação Nativa’ (Lei 12.651/2012, conhecida como ‘Novo Código Florestal’), ao ‘Cadastro Ambiental Rural



Foto: Brent Hofacker/Adobe Stock Images, castanha de baru (Dipteryx alata Vogel), leguminosa arbórea nativa do cerrado brasileiro



(CAR)' e ao 'Programa de Regularização Ambiental (PRA)', especialmente para que os passivos ambientais sejam identificados e, assim, áreas que precisam ser restauradas, de acordo com a Lei, sejam disponibilizadas para tal.

Outra forma de apoio à agenda está em desenvolver organizações da sociedade civil que atuam no tema e ainda apoiar o desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental relacionados ao universo de restauração. Isso vai ao encontro da visão que o humanize tem do futuro do tema restauração. Considerando os aprendizados do primeiro ciclo, a instituição passou a enxergar a restauração de uma forma ainda mais ampla, correlacionado este tema com outros da agenda ambiental e climática.



### **POLÍTICAS PÚBLICAS**

Pagamento por Serviços Ambientais  
Lei de Proteção da Vegetação Nativa (LPVN)  
Política Nacional de Recuperação da Vegetação Nativa (PROVEG)

### **SEGURANÇA ALIMENTAR**

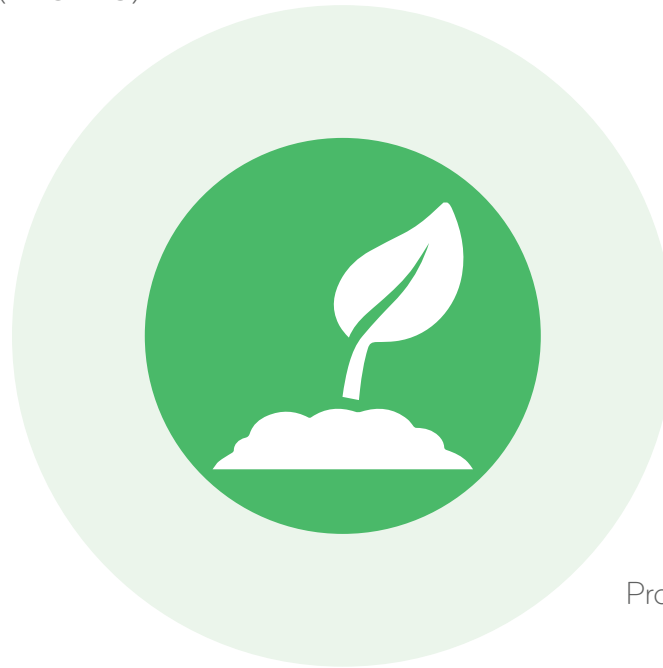
Restauração  
por meio de SAFs  
Geração e diversificação  
de renda

### **MUDANÇAS DO CLIMA**

Mitigação  
Adaptação  
Mercado de Carbono

### **INCLUSÃO PRODUTIVA**

Geração de emprego  
Empreendedorismo  
Inclusão de gênero



### **BIODIVERSIDADE**

Manutenção e  
recuperação de  
espécies nativas

### **AGRICULTURA DE BAIXO CARBONO**

Assistência Técnica e  
Extensão Rural (ATER)  
Produção e Manejo Sustentável

### **SEGURANÇA HÍDRICA**

Restauração de áreas  
prioritárias para a recuperação  
de mananciais

### **MECANISMOS FINANCEIROS**

Desenvolvimento de mecanismos que  
apoiem a restauração, principalmente em  
pequenas e médias propriedades



## SEMENTES / RESTAURAÇÃO

Principais resultados

140

novos (as) coletores (as) de sementes  
integrados (as) em pelo menos 3 redes

---

4

mercados para  
restauração alcançados

---

188

pessoas capacitadas em temas  
relacionados à cadeia da restauração

---



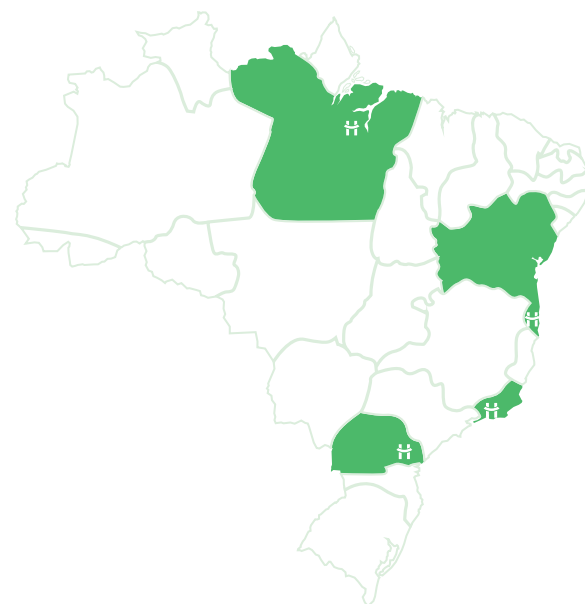
# PESCA

A pesca artesanal foi uma das cadeias que mais mobilizou os esforços do humanize junto aos seus parceiros nos últimos anos. Foram apoiadas diversas iniciativas voltadas para a capacitação de pescadores (as), desenvolvimento de mecanismos financeiros, acesso a mercados público e privado, regulamentação de políticas públicas, fortalecimento de Reservas Extrativistas (Resex), reintrodução de peixes ameaçados de extinção e ações emergenciais em decorrência ao derramamento de óleo que atingiu, sobretudo, o litoral do Nordeste.

No triênio, diversos projetos movimentaram ações na cadeia, por exemplo, as iniciativas ‘Pesca para Sempre’ (‘Rare Brasil’) e ‘Modernização da política pesqueira nacional e redução da poluição por plásticos como instrumentos para proteção dos ecossistemas marinhos’ (‘Oceana Brasil’), em parceria com ‘Oak Foundation’; ‘Casa Oceanos: Fortalecimento de Comunidades Tradicionais Pesqueiras para Conservação dos Ecossistemas Marinho-Costeiros’ (‘Fundo CASA’); ‘Projeto Piabanha’ (‘Associação dos Pescadores e Amigos do Rio Paraíba do Sul’); ‘Aliança para a redução da vulnerabilidade socioeconômica das comunidades pesqueiras artesanais do litoral nordeste do Brasil impactadas pela chegada de manchas de óleo em seus territórios’ (‘Oceana’, ‘CI-Brasil’ e ‘RARE’); ‘Beneficiando Pescados e Comunidades: a pesca artesanal como protagonista na alimentação do Paraná’ (‘Olha o Peixe’); e o ‘Estudo de Viabilidade da Cadeia de Valor da Pesca Artesanal nas Regiões do Pará e Bahia’ (‘PNUD’).

Iniciativa em destaque no portfólio, o projeto ‘Pesca para Sempre’, desenvolvido pela ‘Rare’ no Pará, foi implementado em 12 reservas extrativistas e alcançou importantes resultados com ações e temas como: inclusão financeira; acesso a mercado; gestão de base comunitária; capacitação de conselhos deliberativos; campanhas de conscientização; e apoio à implementação de áreas de conservação e de recuperação de estoques pesqueiros. Entre os resultados observados no eixo de inclusão financeira, o projeto trabalhou com 24 clubes de poupanças ativos e 43 oficinas de capacitação no tema. Ainda, foram realizados 60 treinamentos que trabalharam o fortalecimento de gestão e que foram responsáveis pela formação de cerca de 180 pessoas. A ‘Rare Brasil’ também focou seu trabalho na conservação dos manguezais e em uma melhor gestão de base comunitária – viabilizando acesso a mercado e empoderando as comunidades ao redor do trabalho.

UMA DAS OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO FOI APOIAR PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES





Outro bom exemplo do ciclo foi o projeto ‘Casa Aliança Oceanos: pelo Fortalecimento de Comunidades Tradicionais Pesqueiras para Conservação dos Ecossistemas Marinho-Costeiros’. Implementando pelo ‘Fundo Socioambiental Casa’ e apoiado pelo humanize de dezembro de 2019 a dezembro de 2021, o projeto incluiu diversas ações com o objetivo de viabilizar respostas emergenciais ao derramamento de óleo no Oceano Atlântico, que afetou o litoral do Nordeste brasileiro e fez surgir um momento solidário focado em promover o fortalecimento da região impactada e de atores relacionados ao ecossistema da pesca artesanal no Brasil. Dentre os resultados alcançados está o lançamento de um fundo emergencial focado no apoio a pessoas impactadas pelo derramamento de óleo – o que foi determinante para apoiar outros 15 projetos e desenvolver dez *webinars* que buscavam popularizar o debate ao redor do tema e conseguir replicar ações. A aproximação entre humanize e ‘Fundo Socioambiental Casa’ ainda contribuiu para a movimentação do ‘Programa de Fortalecimento de Capacidades do Fundo Casa’ – o que colaborou, entre outras coisas, com o desenvolvimento de uma plataforma da pesca organizada para monitorar e discutir os impactos da Covid-19 nas comunidades pesqueiras.

Também no primeiro ciclo, a iniciativa ‘Pesca + Sustentável’, desenvolvida pela ‘Conservação Internacional Brasil’ e apoiada pelo humanize no período de 2016 a 2021, foi implementada em municípios do litoral dos estados do Pará, Rio de Janeiro e Bahia. Seu principal objetivo foi proteger espécies e ecossistemas marinhos por meio do incentivo a melhores práticas de pesca, valorizando as comunidades pesqueiras e suas práticas tradicionais. A primeira fase do projeto, até 2018, foi marcada por um trabalho desempenhado para identificar novas pescarias, arranjos de mercado para comercialização, treinamento técnico para pescadores (as), produtores (as) e parceiros da cadeia para adoção de práticas mais sustentáveis, além de ter promovido ações para um estímulo ao consumo consciente.

Entre 2017 e 2019, um grande destaque foi a estruturação de sete pescarias nos territórios acima citados, além da implementação de um sistema de rastreamento de pescado – o que deu transparência às cadeias e permitiu ao consumidor escolher o pescado mais sustentável. Pouco depois, entre 2019 e 2021, foram realizadas atividades voltadas à preparação de associações para expansão de acesso a mercado. Também foram desenvolvidos planos de negócios e estudos de viabilidade econômica para pescarias de São João da Ponta (PA), Canavieiras (BA) e Araruama (RJ), bem como formação em educação empreendedora para representantes de pesca destas localidades. O projeto passou por grandes desafios em 2020, com a pandemia de Covid-19 e o derramamento de óleo no Nordeste, e isso impactou significante outras atividades previstas.

## A FORÇA MOBILIZADORA AO REDOR DA PESCA

Intitulada ‘Modernização da política pesqueira nacional e redução da poluição por plásticos como instrumentos para proteção dos ecossistemas marinhos’, a iniciativa da ‘Oceana Brasil’ foi outro destaque do ciclo, e foi conduzida com o objetivo de modernizar a Lei da Pesca no Brasil. Segundo a ‘Oceana’, a modernização é necessária, já que a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Pesca – a Lei Federal nº 11.959/2009 – apresenta fragilidades, lacunas e inconsistências diversas que não criam base legal sólida para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da atividade. A modernização, portanto, pode garantir uma gestão eficaz dos recursos pesqueiros com base em informações científicas, além de uma definição explícita de competências e responsabilidades, trazendo maior estabilidade para o sistema de gestão. Um dos resultados do esforço de modernização da lei refletiu no lançamento de uma publicação intitulada “Auditoria da Pesca 2021”, uma avaliação integrada da governança e da situação dos estoques pesqueiros do país.

Coincidindo com o primeiro ciclo do humanize, a 'Oceana' avançou ainda no eixo temático de poluição por plásticos, e um exemplo disso foi o trabalho realizado para a implementação da Zona Livre de Plástico (ZLP) no 'Museu do Amanhã' – o que foi feito em parceria com o 'Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG)'. Essa parceria iniciou-se no primeiro semestre de 2021 com o apoio ao prêmio de inovação 'No Waste Challenge', organizado pelo 'Museum of Tomorrow International' com apoio técnico da 'Oceana'. O intuito era fortalecer o debate sobre a busca de soluções e alternativas aos produtos plásticos. Nesta temática, houve uma intensa mobilização para alcançar redução do plástico de uso único, sobretudo, os utilizados em aplicativos de entrega.

Outras campanhas foram desenvolvidas pela 'Oceana', como 'Fishing Watch' e 'OpenTuna'. Enquanto a primeira trabalhava pela transparência de dados de rastreamento de embarcações pesqueiras, a segunda envolvia transparência e sustentabilidade da pesca de atum no Nordeste do Brasil. O ciclo também foi palco para mais campanhas, como a iniciativa que trabalhou o tema de cotas de captura de pargo e lagosta. Como resultado, a cadeia do pargo foi mapeada contando com o apoio das quatro maiores exportadoras do Pará. Ainda foi publicado o documento "Limites de captura para a pescaria do pargo (*Lutjanus purpureus*) nas regiões Norte e Nordeste", o qual foi direcionado ao público acadêmico e ao setor pesqueiro.

Também parte do portfólio voltado para a cadeia produtiva da pesca, o projeto 'Piabanha: Pesca e Conservação', implementado pela 'Associação dos Pescadores e Amigos do Rio Paraíba do Sul', alcançou resultados interessantes nos últimos anos, como os que envolveram captura de reprodutores, reprodução induzida, incubação de ovos e soltura de diversas espécies. Os resultados apontaram para o aumento do banco genético vivo do plantel de reprodutores selvagem de Surubim-do-Paraíba e para a execução de ações em rede em busca do desenvolvimento de trabalhos voltados para a conservação das espécies de peixes ameaçadas de extinção do rio Itabapoana.

Por fim, o projeto 'Beneficiando Pescados e Comunidades: a pesca artesanal como protagonista na alimentação do Paraná', desenvolvido pela 'Olha o Peixe', destacou-se no período em decorrência do trabalho focado em estruturar um modelo de negócio de impacto voltado à comercialização de pescados e em colocar pescadores (as) como protagonistas em todo o processo, da pesca à venda direta – o que envolve condições dignas de trabalho, capacitação e estrutura adequada à legislação sanitária, bem como acesso a novos mercados.

Ao longo do primeiro ciclo do humanize, a 'Olha o Peixe' estabeleceu uma parceria com pescadores (as) artesanais locais e comercializou pescados para pessoas físicas e jurídicas do estado do Paraná, tendo como pilares: valorização da pesca artesanal, negociações mais justas e pescarias mais seletivas e sustentáveis. Com um projeto piloto efetivo, a iniciativa mostrou que há possibilidade de replicabilidade deste modelo em outros territórios, incluindo um comprometimento com um comércio justo e sustentável, respeitando o período de defeso e não comercializando as espécies ameaçadas de extinção.



“

A Olha o Peixe fortalece a pesca artesanal e promove um consumo mais consciente de pescado, com uma relação mútua de aprendizado nas comunidades. Atuamos trazendo uma visão de mercado às famílias, para que reduzam desperdício, aumentem suas rendas e, assim, pesquem melhor e não mais. O projeto impulsiona a estruturação e organização das comunidades, com um modelo viável que permita atuarem em mercados que trazem mais estabilidade e garantia de manutenção dos seus modos de vida, para que a tradição da pesca artesanal se mantenha de forma sustentável ao longo das gerações”.

Bryan Renan Müller  
Diretor Executivo da Olha o Peixe!

## O FUTURO DO HUMANIZE NA CADEIA DA PESCA ARTESANAL

Considerando todos os desafios e oportunidades que surgiram ao longo do primeiro ciclo, foi elaborada uma Teoria da Mudança (TdM) para cadeia da pesca, baseada em cinco pilares, os quais se relacionam com grande parte dos projetos que foram apoiados pelo lh no período. Esses cinco pilares são: 1. Apoio e fortalecimento das instituições chave para a organização da cadeia do pescado artesanal; 2. Assistência técnica e capacitação para oferta de pescado artesanal de qualidade e estabelecimento de modelo de implantação, operação e negócio; 3. Inserção em mercados estruturados e exigentes por meio da oferta de pescado artesanal de qualidade; 4. Sensibilização e engajamento do setor público para o desenvolvimento e fortalecimento de políticas públicas, gestão e governança da pesca; 5. Conservação e uso sustentável da biodiversidade marinha com foco nos impactos da mudança do clima e ações antrópicas.

Desde a sua estruturação, a TdM vem colaborando para um direcionamento ainda mais estratégico das ações do humanize, considerando não apenas a atuação da instituição, mas também dando subsídio para a articulação e o envolvimento com outros parceiros estratégicos, cofinanciadores e implementadores da cadeia da pesca.

“

Ouvir diferentes atores da cadeia de valor da pesca, conferiu à Teoria da Mudança uma abordagem sistêmica, sustentável e aderente às inúmeras realidades dessa atividade produtiva. Com foco maior nos pescados advindos da pesca artesanal, a visão holística e inovadora da Teoria identifica os principais ‘gargalos’ da cadeia de valor e propõe soluções estruturantes que contemplam suas diferentes dimensões – econômica, social, ambiental, cultural e realizadas com a política pública”.

Luís Henrique de Lima  
Diretor executivo da Pontus Consultoria Socioambiental





## PESCA

### Principais resultados

**304** pescadores (as) capacitados (as) em boas práticas e acesso ao mercado

---

**288** pescadores (as) capacitados (as) em educação financeira

---

**23** organizações de base desenvolvidas institucionalmente

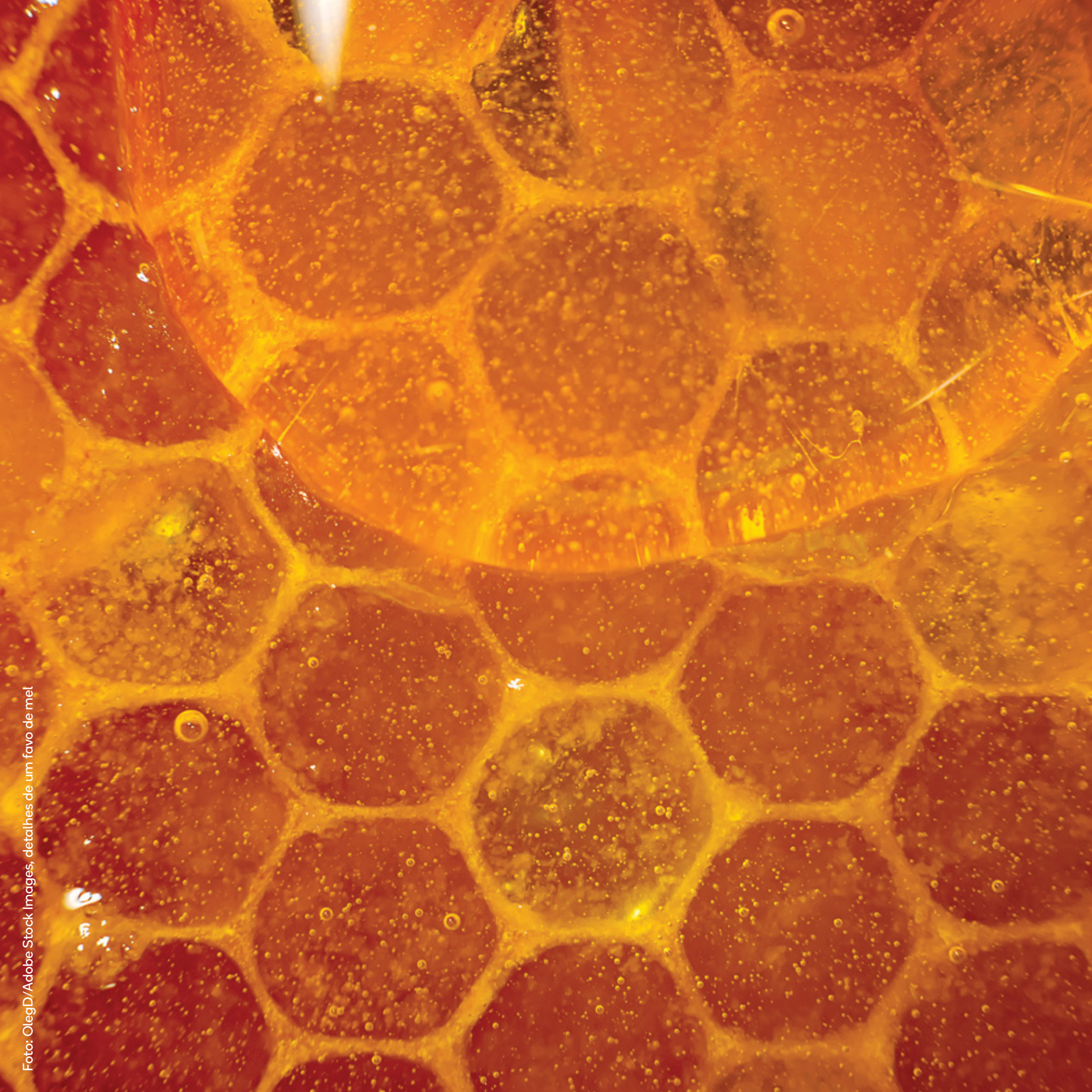
---

**3** parcerias para desenvolvimento de novos mercados

---

**1** cadeia de pescado preparada para cumprimento dos requisitos de um selo de inspeção fitossanitária e acesso ao mercado de compras públicas

---



# MEL

A cadeia do mel é tão rica de possibilidades quanto o número de espécies de abelhas. Dentre as 25 mil espécies em todo o planeta, as pertencentes ao gênero *Melipona* (abelhas sem ferrão) são destaque no Brasil. Já as abelhas pertencentes ao gênero *Apis* (abelhas com ferrão e potencialmente letais) foram introduzidas no país em 1838.

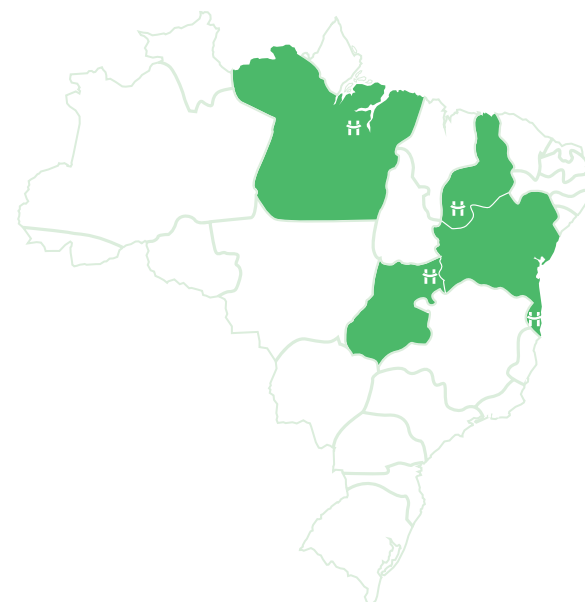
A criação das espécies de Meliponas, atividade chamada de meliponicultura, é realizada há milhares de anos por povos originários das Américas. Falando especificamente do Brasil, a meliponicultura foi apresentada aos portugueses pelos indígenas e começou a se aprimorar no início do século 20.

Além da produção de mel, as abelhas são importantes agentes polinizadores, trazendo benefício para os (as) agricultores (as) que podem ter melhorias no cultivo e na produtividade do seu plantio. Segundo dados do Ministério do Meio Ambiente divulgados em 2016, 85% das plantas necessitam, em algum momento do seu desenvolvimento, de animais polinizadores, e 75% dos alimentos produzidos para consumo humano dependem de plantas polinizadas. Estima-se que a polinização seja responsável por cerca de 10% do PIB agrícola, o equivalente a U\$ 200 bilhões por ano.

Mesmo com as dificuldades da cadeia, dados divulgados pela 'ABEMEL' em 2021 mostraram que a produção de mel no Brasil tem crescido exponencialmente nos últimos anos. Por outro lado, o consumo interno é muito baixo quando comparado a outros países – o que não impede a criação de espaços focados no crescimento da atividade. Olhando para produção no Brasil, o país produziu, entre os anos de 2016 e 2020, cerca de 169.884 toneladas de mel, também segundo a 'ABEMEL'. A região Sul é responsável por 39,8% da produção, contribuindo com 67.674 toneladas. Considerando as diferenças regionais quanto a criação e o consumo de mel, percebe-se que há ainda a necessidade de desenvolver diversas ações de popularização desta cultura e do seu consumo.

Quando comparada à apicultura, a meliponicultura não gera o mesmo impacto econômico e financeiro no mesmo espaço de tempo, mesmo com o preço do produto significativamente mais alto, acima de R\$ 100/kg em alguns casos. Comparado a esse cenário, o mel da apicultura custa em torno de R\$ 25-40 reais, dependendo da época

ALÉM DA PRODUÇÃO DE MEL, AS ABELHAS SÃO IMPORTANTES AGENTES POLINIZADORES, TRAZENDO INÚMEROS BENEFÍCIOS PARA AGRICULTURA





e da qualidade, e o preço mínimo no *fairtrade* internacional vai de US\$2,3 a US\$2,55 por litro para o convencional, enquanto o orgânico custa entre US\$2,66 e US\$2,95.

Levando em conta que a principal motivação do (a) produtor (a) é geração de renda a curto prazo, a baixa produtividade da meliponicultura pode desestimular.

A necessidade de aprender para gerar transformação positiva na cadeia do mel se mostrou um elemento fundamental para que o Programa de Uso Sustentável apoiasse, no primeiro ciclo, um estudo sobre a viabilidade da cadeia de valor de mel de abelha nos estados do Pará, Bahia e Piauí. Relevante para o ecossistema, o estudo apresentou recomendações que consideraram as diferentes etapas de maturidade de produção do mel nessas três localidades, e ainda ressaltaram a importância da ampliação de parcerias e do aumento da liderança e da participação coletiva dos (as) produtores (as) rurais.

O estudo também mostrou que é necessário aprofundar entendimentos sobre a viabilidade econômica da meliponicultura com seu atual grau de maturidade, tanto dos (as) produtores (as) quanto dos (as) consumidores (as). Esse cenário inibe a entrada de outros parceiros financiadores e mostra a necessidade de, no futuro, trabalhar em uma análise mais profunda de viabilidade econômica em cada local de atuação, especialmente considerando que, mesmo com tantos desafios, o ciclo mostrou possibilidades de avançar na estruturação da cadeia, como um complemento de geração de renda dos (as) produtores (as).

“Pensar o desenvolvimento de uma cadeia de valor, que representa um ser vivo altamente complexo, exige, ao mesmo tempo, visão sistêmica e muita atenção aos detalhes das engrenagens nas relações entre os diversos atores e o ambiente de negócios como um todo. Portanto, todo planejamento só pode ser tão bom quanto a qualidade do conhecimento que lhe constitui o fundamento. Neste sentido, compreender também os aspectos econômicos é crucial para o sucesso do planejamento, visto que são as molas que movimentam toda a engenharia do conjunto”.

Johann W. Schneider  
Diretor da Schneider Consult e autor

Outra iniciativa apoiada, na cadeia do mel, ao longo do primeiro ciclo foi o projeto ‘Uruçu na Cabruca’. O projeto foi implementada pela ‘Tabôa Fortalecimento Comunitário’ e teve como objetivo fortalecer vocações econômicas e conservar a biodiversidade local – o que se deu por meio da criação de um polo de meliponicultura no sul da Bahia. Como resultado, o projeto vem se estruturando cada vez mais para funcionar como uma renda complementar para agricultores (as) familiares, especialmente para mulheres, jovens e/ou produtores (as) de cacau e SAF.

A espécie Uruçu Amarela (*Melipona mondury*), foco do projeto, é nativa do Brasil e encontrada na zona da mata do litoral baiano e nordestino. A espécie produz um mel saboroso e considerado medicinal pelas populações locais, além de se sobressair por sua criação de fácil manejo e baixo custo de implantação, podendo produzir até 10 litros/ano/colônia, em épocas favoráveis (embora a média seja de 2,5 a 4 litros).

Durante o primeiro ano de implementação (2020/2021), o projeto apresentou resultados expressivos: cerca de 76 produtores (as) de 7 assentamentos foram capacitados (as) em meliponicultura; foram realizadas instalações de 52 novos meliponários que comportaram 267 colônias, beneficiando 73 agricultores (as). No total, as colônias equivalem a um patrimônio de R\$ 160 mil reais para os beneficiários, que, além do empréstimo de colônias para a multiplicação, receberam assistência técnica especializada. Além disso, houve a estruturação de um Núcleo de Apicultura e Meliponicultura no Instituto Federal Baiano, com a capacidade para 400 colônias e uma Unidade Demonstrativa em Serra Grande, com a capacidade para 50 colônias.

Em relação à produção e disseminação de conhecimento, durante o projeto foi elaborado um estudo de mercado voltado a viabilidade econômica da meliponicultura. O estudo apontou que o projeto começará a gerar lucro para os agricultores a partir do terceiro ano de sua implementação, ou seja, em 2023, e o *payback* será obtido no quarto ano (46<sup>o</sup> mês), com taxa de retorno que pode chegar a 37% no quinto ano.

Além disso, foi produzido um ‘Guia de manejo da Uruçu Amarela’, um artigo científico sobre floração e uma cartilha adaptada para meliponicultores (as). O projeto ainda realizou palestras de educação ambiental para agricultores (as) e a comunidade local, além de, por meio da atuação conjunta com o ‘IF Baiano’, ter conseguido sensibilizar cerca de 100 estudantes da rede pública a respeito do tema. No segundo ciclo, é esperada uma ampliação do número de famílias envolvidas, de forma a aumentar a produção e iniciar o beneficiamento e a comercialização do mel.

Também parte do portfólio do humanize no primeiro ciclo, o projeto ‘Empreendedor@ do Cerrado’ – implementado pela organização ‘Beija Flor do Cerrado’ e localizado em regiões do município de Niquelândia, em Goiás – trabalhou de uma forma diferente as potencialidades do mel. Com o objetivo de apresentar propostas alternativas ao desenvolvimento da economia local, a iniciativa endereçou a falta de organização social e lidou diretamente com questões como o êxodo rural e a pouca diversidade econômica. Isso foi feito com esforços focados em promover qualificação profissional, por meio, por exemplo, de uma plataforma de capacitação em meliponicultura para a comunidade local. Além de viabilização de novas formas de comercialização e articulação com o mercado da região – o que incluiu feira presencial e venda on-line.

Considerando todos os desafios e oportunidades relativos à cadeia do mel, o humanize entendeu a meliponicultura (e possivelmente a apicultura em ciclos futuros) como importante fonte de diversificação da renda de produtores (as) e como aliada à manutenção e conservação da biodiversidade e para o aumento de produtividade de determinados cultivos agrícolas, principalmente por meio dos serviços de polinização das abelhas.





## MEL

### Principais resultados

200

pequenos (as) produtores (as) e/ou extrativistas beneficiados (as) por capacitação em boas práticas e/ou assistência técnica para aumento de qualidade e produtividade

---

120

caixas de meliponicultura instaladas

---

1

mecanismo de disseminação de conhecimento sobre a cadeia disponibilizado

---



## CONCLUSÕES

O Programa de Uso Sustentável apoiou 38 projetos durante o primeiro ciclo (2019-2021), principalmente nas cadeias do cacau, sementes/restauração, pesca e mel. Muitas destas iniciativas foram solidificadas e ganharam escala por meio de parcerias estratégicas e alianças que o Ih estabeleceu com outras organizações financiadoras;

- O programa possibilitou que pequenos (as) produtores (as) rurais e extrativistas, a exemplo de pescadores (as) artesanais e coletores (as), fossem capacitados (as) e obtivessem assistência técnica, com apoio a transição para práticas sustentáveis e/ou agroecológicas, e ampliando o acesso a mercados mais justos e de qualidade.
- O Ih compreende que o tempo necessário para mudanças chave, nas cadeias da sociobiodiversidade, excede, usualmente, o período determinado em um projeto. Por isso, apoiou o desenvolvimento de pessoas e organizações locais para que estas pudessem construir soluções estruturantes e dar continuidade aos esforços iniciados no território. Neste aspecto, os aprendizados mostraram que é fundamental fortalecer o tecido social de longo prazo, o que reforça a necessidade de atuar de forma cada vez mais alinhada com iniciativas de desenvolvimento de organizações da sociedade civil.
- Pará e Bahia, estados líderes na produção de cacau, possuem suas particularidades em relação ao seu histórico e cultura, forma de produção e atores envolvidos na cadeia. Já suas similaridades incluem a necessidade por assistência técnica e crédito, além da dificuldade para ganho de escala e questões referentes à importância das capacitações para produção do cacau de qualidade e para o cacau agroecológico. As experiências mostraram que, quando há uma combinação entre assistência técnica e crédito, a exemplo do que foi feito na cadeia do cacau no Sul da Bahia, por meio do ‘Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA)’, resultados podem ser alcançados em curto prazo, gerando melhoria da qualidade do cacau, aumento e diversificação da produção e um consequente incremento de renda dos (as) pequenos (as) e médios (as) produtores (as).
- Para que projetos de restauração ganhem escala é necessário estruturar a base da cadeia. Isso envolve o apoio a redes de coletores de sementes, a marcação de matrizes florestais, e a implantação e a manutenção de viveiros – o que foi feito pelo Ih em seu primeiro ciclo. Para além dessa estruturação da base da cadeia, o Ih percebeu que a filantropia poderia ter um papel estratégico também no apoio à implementação de políticas públicas relacionadas ao tema da restauração; como é o caso da ‘Lei de Proteção da Vegetação Nativa’ (conhecida como Novo Código Florestal) e de seus instrumentos vinculados (‘CAR – Cadastro Ambiental Rural’ e ‘PRA – Programa de Regularização Ambiental’), que são meios para a regularização dos passivos ambientais e que geram oportunidades para que áreas sejam disponibilizadas para a restauração.
- A cadeia da pesca, principalmente no que diz respeito a pesca artesanal, tem grandes desafios relativos à sua estruturação, incluindo questões que vão desde a organização social das comunidades, passando pela produção e armazenamento, até a definição de padrões fitossanitários e de acesso ao mercado de qualidade. Nesse contexto, a implementação de projetos pilotos sustentáveis e replicáveis – que estruturaram e possibilitaram a produção, o beneficiamento e a comercialização de pescado artesanal para diferentes mercados – foi um dos caminhos para o desenvolvimento da cadeia. Dessa forma, o apoio a um projeto piloto – que pratica comercialização com preço justo com pescadores (as), capacita para o beneficiamento do pescado e venda para diferentes mercados – possibilitou enfrentar e superar desafios como regulação sanitária, transporte e venda do pescado.
- Outro caminho fomentado pelo Ih para estruturar a cadeia da pesca foi envidar esforços para o fortalecimento das comunidades pesqueiras, estimulando a gestão de base comunitária, a capacitação de lideranças locais para a

participação em conselhos deliberativos, e o apoio à implementação de áreas de conservação e de recuperação de estoques pesqueiros. Já na perspectiva das bases legais que regem o tema no país, percebeu-se ser necessário investir na modernização da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Pesca, sobretudo, para garantir uma gestão eficaz dos recursos pesqueiros com base em informações científicas, além de uma definição de competências e responsabilidades para uma efetiva governança do tema.

- A cadeia do mel passa por questões similares às demais: produtores (as) (apicultores/as e meliponicultores/as) possuem uma baixa qualificação, pequena produtividade e pouca infraestrutura de trabalho. Além disso, o Brasil possui um consumo muito baixo de mel em comparação com outros países. No primeiro ciclo, além de buscar aprofundar conhecimento sobre essas cadeias, por meio de apoio a um estudo, o humanize também fomentou um projeto de meliponicultura no Sul da Bahia. O projeto investiu na capacitação de pessoas, para se tornarem meliponicultores (as), na distribuição de caixas e enxames da abelha nativa e no acompanhamento técnico mensal.
- Ao final do ciclo, o humanize percebeu que a escolha de foco nas cadeias do cacau, mel, pesca e sementes/restauração foi assertiva, considerando que todas elas têm o potencial de serem alavancas de mudança positiva nos territórios, trazendo a melhoria da qualidade de vida das pessoas aliada ao desenvolvimento sustentável. As experiências ainda mostraram ser possível estabelecer parcerias com cofinanciadores que, para além de recursos financeiros, trouxeram conhecimento e engajamento para o lh buscar os impactos comuns almejados. Outro fator de destaque foi a existência de políticas públicas relacionadas direta ou indiretamente às cadeias, o que deu base para o humanize iniciar o trabalho em direção às mudanças necessárias. Por fim, os parceiros implementadores locais foram a peça-chave para os resultados obtidos, em função de estarem inseridos no contexto de cada território, bem como em decorrência de seu conhecimento técnico, sensibilidade e experiência para ouvir e envolver as comunidades nas etapas dos projetos.

## OLHANDO PARA O FUTURO

- Como forma de potencializar o trabalho realizado nas quatro cadeias do primeiro ciclo (cacau, mel, pesca e sementes/restauração), o humanize vai trabalhar de forma ainda mais integrada com o ecossistema de negócios de impacto. No que se refere aos produtos da bioeconomia, a instituição constatou que para os negócios ganharem escala é necessário um investimento na estruturação da cadeia alvo. Isso inclui a capacitação de produtores (as) e extrativistas, além da disseminação de melhores práticas, o desenvolvimento de organizações locais e de infraestrutura para beneficiamento. Todos esses elementos agregam maior valor ao produto e dão base para a rastreabilidade, além de contribuírem com a denominação de origem, a certificação e o alcance da sustentabilidade econômica, social e ambiental.
- Em uma perspectiva estruturante, o Programa de Uso Sustentável atuará de forma mais integrada com Gestão Pública a fim de sensibilizar e engajar o setor público diante de ações focadas no desenvolvimento e no aprimoramento de políticas em prol de temas relacionados às cadeias da sociobiodiversidade.
- O futuro do Programa de Uso Sustentável deve considerar cada vez mais as vocações locais, associadas à viabilidade socioeconômica como fio condutor para o desenvolvimento territorial. Essas vocações podem levar o humanize a atuar em outras cadeias da sociobiodiversidade, mas trazendo consigo os aprendizados vividos no ciclo 2019-2021. Independente da cadeia, o lh seguirá em busca da melhoria da qualidade de vida dos (as) produtores (as) e extrativistas, bem como do estabelecimento de práticas que proporcionem o desenvolvimento sustentável local.



Foto: Makro Comunicação/Imaflora, Projeto Floresta de Valor



# EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

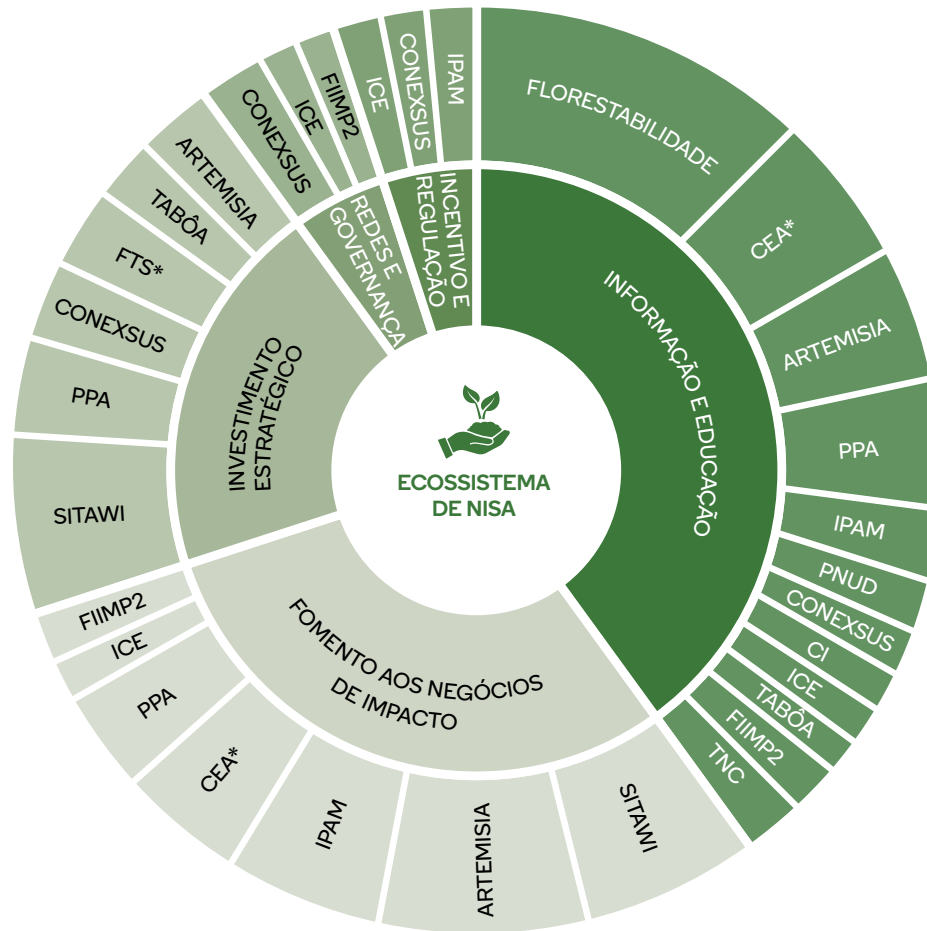
Antes mesmo do início do primeiro ciclo, o humanize conduziu escutas e análises para investigar os desafios com o tema de Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA) no Brasil e, assim, criar um programa consistente e efetivo.

A partir desse processo de análise, foram identificados cinco fatores que justificam o porquê de a agenda não ganhar escala no país: 1. Incentivos e regulações insuficientes – considerando as políticas nacionais e os fundos governamentais; 2. Ausência de investimento – em função da ausência de garantias e segurança, além da falta de coordenação do mercado; 3. Lacuna de informações, educação e formação – necessidade de mais informação e educação sobre o ecossistema de impacto, incluindo finanças sociais; 4. Redes e governança falha – há carência de espaço para compartilhar, aprender, colaborar e dar escala ao tema; 5. Fomento aos negócios de impacto – necessidade de avanço no campo da implementação, considerando a evidente ausência de oportunidades de negócios e espaços de mentorias, bem como uma concentração temática e geográfica, e um cenário de empreendedores (as) pouco capacitados (as).





Os desafios identificados foram determinantes para a composição do portfólio do Ih no primeiro ciclo e ainda serviram para conduzir a busca por parceiros para a atuação no tema de NISA, como se reflete no gráfico abaixo. Os temas com maior número de iniciativas foram: geração de informação e educação, fomento aos negócios de impacto e investimento estratégico.



IPAM - Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia; ICE - Instituto de Cidadania Empresarial; FIIMP - Fundações e Institutos de Impacto; FTS - Fundação Tide Setubal; PPA - Plataforma Parceiros pela Amazônia; CEA - Centro de Empreendedorismo da Amazônia; TNC - The Nature Conservancy; CI - Conservação Internacional; PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Nessa direção, ao longo dos últimos três anos, o programa de NISA foi consolidando seu papel de fomentar a geração e a disseminação de conhecimento para o ecossistema de impacto, desenvolver mecanismos financeiros inovadores, e dar suporte às organizações dinamizadoras, que apoiam os negócios de impacto. No apoio a esses negócios, o programa teve atuação no meio rural – principalmente com as cadeias da sociobiodiversidade e na Amazônia, e no meio urbano – especialmente na periferia de grandes cidades.

## FOMENTO AOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

No fomento aos negócios de impacto, o humanize apoiou 174 negócios nos meios urbano e rural a partir de ações envolvendo mentorias, facilitação de acesso a recursos financeiros, e logística para comercialização e alcance de novos mercados. Os negócios apoiados encontravam-se em diferentes fases da jornada empreendedora, desde a ideação até a aceleração.

Dentre as iniciativas que focaram em apoiar negócios envolvendo a bioeconomia da Amazônia, o programa ‘Amazônia UP’, desenvolvido pelo ‘Centro de Empreendedorismo da Amazônia’, desempenha um papel importante na fase inicial da jornada empreendedora, apoiando ideias de negócios por meio de oficinas, mentorias especializadas e desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis. No último ciclo, a iniciativa pré-acelerou 31 negócios – que contemplavam áreas como piscicultura, biocsméticos, gastronomia, turismo e artesanato. Isso foi responsável por promover conexões estratégicas para negócios beneficiados, bem como estimular o ecossistema local de negócios sustentáveis. Além disso, disseminou a cultura empreendedora entre os jovens, que enfrentam enormes dificuldades ligadas a obtenção de renda e ocupação na Amazônia.

Também na Amazônia, mas atuando na fase de aceleração dos negócios, a ‘AMAZ Aceleradora de Impacto’, desenvolvida pelo ‘Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (Idesam)’ a partir dos aprendizados do ‘Programa de Aceleração da PPA (Parceiros pela Amazônia)’, apoiou, em apenas dois anos, cerca de 30 negócios. Desses negócios, 12 eram *startups* – que receberam investimentos que somaram aproximadamente cinco milhões de reais. A ‘AMAZ’ opera como um fundo de financiamento híbrido (*blended finance*), que utiliza recursos filantrópicos para alavancar capital privado e investir no desenvolvimento de negócios, direcionados para soluções permanentes para a redução do desmatamento e o desenvolvimento social na Amazônia. O portfólio da ‘AMAZ’ conta com negócios voltados a produtos da sociobiodiversidade amazônica (açai, castanha, cacau, guaraná, entre outros), cosméticos naturais, crédito de carbono, sistemas agrossilvipastoris, entre outros.

No primeiro ciclo, o humanize também apoiou a busca por soluções logísticas para a comercialização de produtos da Amazônia, já que esse é um dos principais desafios para o impulsionamento da bioeconomia da sociobiodiversidade desta região. Neste contexto, primeiro o Ih direcionou apoio à estruturação de organizações que trabalham no bioma – o que aproximou os Programas de Empreendedorismo e NISA e Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil. Um exemplo disso foi o apoio à estruturação de uma nova Teoria da Mudança (TdM) para o ‘Idesam’. O trabalho foi construído a fim de direcionar os esforços da organização entre 2022 e 2026, e com o foco em nova economia por meio de conexões de parceiros e busca por soluções.

“ O apoio do humanize para a construção da Teoria da Mudança do Idesam, foi fundamental, contribuindo diretamente com a nova fase da Instituição e que resultou em um foco nas áreas de atuação, metas estabelecidas de impacto positivo na Amazônia e, por outro lado, melhorias na estrutura organizacional”.

Paola Bleicker  
Diretora executiva do IDESAM (Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia).



Foto: Francisco Caizapanta / Adobe Stock Images, produtos da Amazônia

O comprometimento com a busca por soluções logísticas também fundamentou o apoio do Ih a projetos como o ‘Amazônia em Casa, Floresta em Pé’, desenvolvido pela ‘Climate Ventures’ e originado de protótipos construídos no ‘Lab Amazônia – Desafio de Logística e Comercialização de Produtos da Sociobiodiversidade’. Conduzido por ‘Climate Ventures’ e ‘Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)’, o projeto foi coordenado pelo ‘Idesam’ em parceria com ‘Fundo Vale’ e humanize.

Iniciado em 2021, o ‘Amazônia em Casa, Floresta em Pé’ selecionou negócios para receberem apoio logístico e serviços de acesso a mercado, tudo isso para garantir que os produtos pudessem chegar até os consumidores de forma eficiente e a preço justo. Os negócios selecionados contemplavam diversas cadeias produtivas da sociobiodiversidade, como açaí e outras palmeiras, castanha-do-Brasil, mandioca, látex e borracha, pirarucu e outros peixes amazônicos, mel, café, óleo vegetais, pimenta, polpa de frutas, entre outros. Os negócios também receberam aportes para capital de giro, além de passarem por um programa de impulsionamento.

Ainda em busca de soluções para comercialização, desta vez com foco em produtos da agricultura familiar do Nordeste e Centro-Oeste, o Ih, no final de 2021, iniciou o apoio, junto com ‘Fundação Arymax’ e ‘Fundo Vale’, à iniciativa ‘Ativando novas soluções comerciais para negócios comunitários’ – que foi desenvolvida pelo ‘Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus)’. A iniciativa nasceu para desenvolver soluções comerciais envolvendo, por exemplo, logísticas de comercialização, aberturas de novos mercados e estratégias de comunicação. A ideia é que essas soluções beneficiem negócios comunitários e que possam vir de empresas e negócios de impacto ou de centrais de cooperativas.

Também olhando para negócios e para diferentes cenários no recorte de empreendedorismo, o Ih integrou a ‘Aliança Inclusão Produtiva via Empreendedorismo Urbano e Rural’ no primeiro ciclo, atuando em parceria com ‘Fundação Arymax’ e ‘Fundação

Tide Setubal'. A Aliança surgiu com o objetivo de promover impacto socioambiental por meio da inclusão produtiva de pessoas em vulnerabilidade socioeconômica, ou seja, empreendedores (as) urbanos (as) e rurais, pequenos (as) produtores (as), coletores (as), agricultores (as) familiares, pescadores (as), entre outros. Os principais eixos de atuação da iniciativa foram a educação empreendedora, o desenvolvimento de mecanismos financeiros replicáveis e o fomento a organizações, redes e movimentos voltados a produção, sistematização e disseminação de conhecimento sobre o tema. Durante o ciclo, a iniciativa contemplou projetos como 'Matchfunding Enfrente: Onda Geração de Trabalho e Renda', 'Fundo Volta por Cima' e 'Cátedra Itinerante'.

Outro projeto apoiado pela 'Aliança Inclusão Produtiva via Empreendedorismo Urbano e Rural' foi a 'Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP)'. A 'ANIP' é uma das três frentes de atuação da 'A Banca', uma OSCIP (Organização Social Civil de Interesse Público), junto com 'Artemisia' e 'FGVcenn'. A articuladora de negócios surgiu com o objetivo de compreender, articular e mobilizar atores para a consolidação de um ecossistema de negócios de impacto na periferia. Sua missão é diminuir as desigualdades sociais e econômicas no Brasil e, para isso, tem a proposta de criar uma jornada de apoio ao empreendedorismo de impacto social e ambiental nas periferias, envolvendo organizações com conhecimento complementar com vistas a apoiar o empreendedor. Com base nessa visão, a 'ANIP' obteve resultados expressivos na primeira fase de apoio da aliança e de outros cofinanciadores. Entre os resultados, duas edições do 'LabNIP' – que selecionaram 60 negócios periféricos para receberem mentorias e, em alguns casos, capital semente. Os negócios apoiados envolvem áreas como saúde e bem-estar, microempreendedorismo, beleza e estética, acessibilidade, tecnologia, educação, arte e cultura, artesanato, mobilidade e habitação.

A 'ANIP' também proporcionou momentos de troca com empreendedores (as) e moradores (as) de periferias e comunidades tradicionais, bem como a realização de quatro edições do 'Fórum de Negócios de Impacto da Periferia (FNIP)'. O projeto ainda implementou o 'Fundo Emergencial Volta por Cima' a fim de viabilizar empréstimos para 64 negócios de impacto da periferia (NIPs) durante a crise da Covid-19, disponibilizando cerca de R\$ 1,1 milhão em recursos. Em 2021, a iniciativa do Fundo foi reconhecida pelo prêmio Empreendedor Social da Folha de São Paulo.

## MECANISMOS FINANCEIROS

No tema de mecanismos financeiros, o humanize, junto com parceiros, buscou testar alguns modelos para suprir desafios urbanos – como o financiamento de negócios periféricos, mas também rurais – como a disponibilização de crédito rural para pequenos e médios produtores. Com essa visão, o lh teve a oportunidade de testar e fomentar seis diferentes mecanismos, e alguns dos resultados serão compartilhados abaixo.

A iniciativa 'CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) Sustentável', implementada pela organização 'Tabôa – Fortalecimento Comunitário', é um destaque e buscou, por meio desse instrumento do mercado financeiro, ampliar o acesso a crédito para famílias agricultoras, com foco em aumento de produtividade de culturas agrícolas da região do Sul da Bahia, principalmente de cacau. Com um modelo inovador de financiamento – formado com recursos de investidores de mercado e organizações filantrópicas – o crédito rural foi ofertado de maneira acessível, flexível e a baixo custo para agricultores (as) familiares, especialmente produtores (as) de cacau. Um fator primordial de sucesso da iniciativa foi a associação do crédito com a assistência técnica rural. Cada agricultor (a) recebeu acompanhamento técnico para produção e beneficiamento do cacau, por meio de práticas agrícolas ambientalmente positivas e mais rentáveis – o que contribuiu para o aumento de produtividade, da qualidade da produção e, conseqüentemente,



Foto: Amanda Gil, processo de produção de chocolate a partir da plantação, colheita, fermentação e secagem do cacau familiar no Sul da Bahia

da renda. No período de 2019-2021, a produção de cacau foi a finalidade de 89,2% dos recursos do 'CRA Sustentável', sendo que 43,4% desses recursos financiaram a implantação ou manutenção de Sistemas Agroflorestais (SAFs) com cacau, contribuindo para assegurar a biodiversidade das espécies que crescem ao redor do cacauzeiro, no sistema cabruca.

O 'CRA' já tem impacto socioambiental positivo comprovado e mensurado. Até o final de 2021, o projeto ampliou o acesso a crédito para agricultura familiar com a concessão de 205 créditos. Esses créditos beneficiaram 578 pessoas, sendo 184 diretamente, como tomadores de crédito, e 394 como familiares. Mais de 70% dos créditos foram concedidos para agricultores (as) em assentamentos de reforma agrária, resultando em um aumento de renda de 32,9%. Já para as mulheres, o aumento de renda foi de 38,9%. De forma geral, houve um aumento de renda médio de 28,3%.

Do ponto de vista ambiental, o projeto promoveu o manejo sustentável de 622 hectares, além de 384 hectares de produção orgânica certificada, 902 hectares de área de floresta preservada, conservada, reflorestada ou plantada, e 875 hectares de área produtiva. Ao todo, o projeto refletiu impacto positivo direto em 1,4 mil hectares de Mata Atlântica. Outro importante resultado é a taxa de inadimplência, que está próxima de zero (abaixo de 1%) – o que demonstra a capacidade de pagamento dos (as) agricultores (as).

Em relação a produção de cacau e considerando o período até 2021, a iniciativa viabilizou um aumento de 22,8% da produtividade do cultivo e 21,7% de aumento de produção. Já na produção de cacau de qualidade, foi observado um aumento de renda de 379%. Assim, o ‘CRA’, direcionado para uma agricultura sustentável, revelou-se como um mecanismo de transformação socioambiental ao proporcionar recursos, conhecimento, aumento da renda e da segurança alimentar das famílias, além da conservação da floresta e de seus serviços ecossistêmicos.

Um outro mecanismo testado foi o financiamento coletivo (*crowdfunding*) realizado por meio do projeto ‘Plataforma de Empréstimo Coletivo’, coordenado pela ‘SITAWI Finanças do Bem’. Em 2019, a ‘SITAWI’ desenvolveu uma plataforma de empréstimo para facilitar o investimento de impacto no Brasil, possibilitando que pessoas físicas pudessem investir em organizações que promovem impacto socioambiental positivo. Desde então, o mecanismo visa oferecer uma redução da burocratização do processo de empréstimo e investimento, tornando-o mais rápido e eficiente, e com taxas adequadas à sustentabilidade financeira dos negócios. Além disso, o capital filantrópico apoia a operação, que possui um alto custo, e mitiga os riscos para os (as) investidores (as) tradicionais. A ‘SITAWI’ ainda oferece apoio a cada um dos empreendimentos selecionados com foco em ajustes nos seus modelos de negócio para o recebimento dos investimentos, e acompanha indicadores de impacto e financeiro – que são definidos conjuntamente com os (as) empreendedores (as). O projeto teve como marco a rapidez com que a 1ª Rodada Amazônia de investimento coletivo conseguiu alcançar a meta dos negócios. Foram R\$ 878 mil mobilizados em menos de 24 horas. Ao todo, as edições de 2020 e 2021 apoiaram oito negócios, mobilizando R\$ 4,8 milhões para negócios da Amazônia.

Outro apoio a mecanismos de empréstimo coletivo foi a iniciativa ‘*Matchfunding* Enfrente’, que, como já citado neste capítulo, foi implementada pela ‘Fundação Tide Setubal’, e apoiada pelo Ih, ‘Fundação Arymax’, ‘Itaú Social’, ‘Fundação José Luiz Egidio Setubal’, ‘Instituto Galo da Manhã’, ‘Fundação FEAC’ e ‘Instituto Grupo Pão de Açúcar’. O projeto surgiu para apoiar iniciativas criadas nas periferias, o que aconteceu com foco no enfrentamento da pandemia de Covid-19. Foram 415 iniciativas apoiadas pelo fundo e a soma disso tudo movimentou cerca de R\$ 7 milhões – o que apontou para dados inspiradores, como o fato de que 58% dos negócios apoiados registraram lideranças de mulheres e 56% dos empreendimentos de pessoas pretas.

Para entender o apoio, é notável compreender que um “*matchfunding*” mistura a modalidade do financiamento pelo coletivo (“*crowdfunding*”) com aporte direto provindo de parceiros, que alavancam a doação feita pelo público via plataforma. No caso do ‘*Matchfunding* Enfrente’, as iniciativas selecionadas tiveram suas arrecadações triplicadas pelo ‘Fundo Enfrente’. A cada R\$ 1 arrecado na plataforma, mais R\$ 2 foi investido pelo fundo (usando recurso da filantropia).



## INFORMAÇÃO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA COMO CAMINHO PARA RESPONDER DESAFIOS

Também foram apoiadas iniciativas voltadas para produção de informação de qualidade sobre o tema de empreendedorismo e negócios de impacto, bem como projetos focados em levar a educação empreendedora para extrativistas e agricultores (as) familiares, sobretudo, porque esse olhar de formação pode contribuir para o desenvolvimento de um negócio individual ou comunitário.

Em vista disso, o projeto ‘Fortalecimento de Capacidades Locais para a Gestão de Empreendimentos e Ampliação da Comercialização de Produtos da Agricultura Familiar’, desenvolvido pelo ‘IPAM’, recebeu apoio do Ih no primeiro ciclo e dialogou com a ideia de informação e educação empreendedora. A iniciativa possuía duas principais frentes de atuação: 1. o programa ‘CapGestão’, com o objetivo de promover a qualificação dos serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER), públicos e privados, e com ênfase em gestão de empreendimentos da agricultura familiar. O programa nasceu voltado para temas estratégicos, como por exemplo, o desenvolvimento de plano de negócios e a regularização sanitária de agroindústrias familiares. 2. O programa ‘CapGestores’, com o objetivo de ampliar as compras públicas provenientes da agricultura familiar, de povos e comunidades tradicionais, e, assim, contribuir para a melhoria da renda da população atendida e colaborar com a oferta de alimentos mais saudáveis para escolas e órgãos públicos, especialmente por meio da qualificação de gestores (as) e servidores (as) públicos (as) responsáveis pelas aquisições e/ou distribuição de alimentos nos municípios, e envolvidos com a elaboração de cardápios relativos ao ‘Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE’ e ao ‘Programa de Aquisição de Alimentos – PAA’. Ao todo, cerca de 99 pessoas foram capacitadas pelas ações do projeto. O público contava com técnicos (as) de ATER de instituições públicas e privadas, além de gestores (as) públicos (as) de 14 cidades do estado do Pará.

Já o projeto ‘Floresta de Valor’, desenvolvido pelo ‘Imaflora’ na região de São Félix do Xingu, no Pará, teve como objetivo principal fortalecer e dinamizar a agricultura familiar como alternativa socioeconômica às ações predatórias (como o desmatamento na região). Nesse contexto, uma das principais frentes de atuação do projeto era voltada ao fortalecimento da educação empreendedora na ‘Casa Familiar Rural (CFRs)’ e em outras instituições locais, visto a necessidade de lidar com questões sociais da região, como a falta de incentivos governamentais para geração de trabalho e renda, principalmente para os jovens e mulheres. A iniciativa adequou o currículo escolar da Casa Familiar Rural de São Felix do Xingu, inserindo os temas de empreendedorismo, formação em cooperativismo e associativismo, agroecologia, gênero e política, e a formação de novas lideranças. Por meio dessas e de outras ações, o projeto contribuiu para o fortalecimento da ‘Cooperativa Alternativa Mista dos Pequenos Produtores Rurais (CAMPPAX)’, da ‘Casa Familiar Rural (CFR)’ e da ‘Associação das Mulheres Produtoras e Polpas de Frutas (AMPPF)’ – o que colaborou para melhorar o engajamento e a participação de diferentes grupos, aprimorando aspectos administrativos, financeiros e operacionais, fomentando o acesso a novos mercados, o empreendedorismo e a capacidade de gestão.

Ainda sobre geração e disseminação de conhecimento, o ‘Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)’ foi um parceiro essencial para alavancar esse eixo de trabalho. O ‘ICE’ idealizou o curso “Como Apoiar Negócios de Impacto Social e Ambiental” e, em parceria com a ‘Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto’, produziu publicações como: “O papel das Organizações Estruturantes no Fortalecimento de Ecossistemas Locais de Investimentos e Negócios de Impacto”, “Ambientes de Inovação com Impacto: como mecanismos de geração de negócios podem ampliar seu impacto socioambiental positivo” e “O Ecossistema de Investimentos de Negócios de Impacto entre 2015 e 2020”.

“

A publicação ‘O papel das Organizações Estruturantes no fortalecimento de ecossistemas locais de investimentos e negócios de impacto’ foi baseada nos conceitos de impacto coletivo e backbone organizations, enquanto a publicação ‘Ambientes de Inovação com Impacto: como mecanismos de geração de negócios podem ampliar seu impacto socioambiental positivo’ discutiu como o empreendedorismo tem entendido o ‘impacto social’ dos negócios, e como é possível traçar caminhos que façam com que esses empreendimentos sejam capazes de realmente transformar realidades. Ambas foram construídas em colaboração com mais de 20 organizações do campo. Ainda falando de parceria, também celebro o fato de que o humanize está junto ao ICE financiando a Coalizão pelo Impacto. Com o apoio do lh, reunimos dez organizações e hoje a Coalizão atua efetivamente em seis cidades do Brasil, com R\$ 34 milhões para investir até 2026.”

Célia Cruz,  
Diretora Executiva do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)



Ainda no tema de fomento à estruturação e disseminação de conhecimento de qualidade sobre negócios de impacto, a partir do estudo “Inclusão Produtiva no Brasil: Evidências para impulsionar oportunidades de trabalho e renda”, desenvolvido e apresentado pela ‘Arymax’ em 2019, foram identificadas duas áreas estratégicas para o desenvolvimento da temática no Brasil: o empreendedorismo urbano e rural e a empregabilidade. Nesse contexto, o ‘Cebrap’, em parceria com a ‘Fundação Arymax’ e, posteriormente, com Instituto humanize e ‘Fundação Tide Setubal’, dedicaram esforços para a criação de uma Cátedra voltada ao tema de inclusão produtiva. A partir disso, surgiu a ‘Cátedra Itinerante de Inclusão Produtiva Rural’ – que nasceu com a proposta de contribuir para a criação ou fortalecimento de capacidades em organizações (universitárias ou não) que atuem na produção de conhecimentos úteis e relevantes para a inclusão produtiva das populações rurais no Brasil.

Desde então, a Cátedra seleciona e apoia projetos voltados à produção de conhecimento e fortalecimento de capacidades institucionais no tema da inclusão produtiva rural. No âmbito do projeto, o primeiro ciclo contou com diversas atividades de estruturação da Cátedra, como composição do Comitê Diretivo e lançamento de editais e seleção de projetos. Além disso, foi desenvolvida uma série de documentos sobre o tema, como: um livro sobre digitalização e mercados para produtos alimentares da agricultura familiar publicado pela editora da ‘Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)’; e uma cartilha sobre manejo de recursos naturais e inclusão produtiva de agricultores (as), produzida pela ‘Universidade Estadual do Maranhão – UEMA’.

A união de esforços ao redor da promoção e da divulgação de conhecimento sobre o tema é um exemplo do trabalho realizado pelo humanize no primeiro ciclo – período que foi marcado por ações colaborativas e transformadoras direcionadas para enfrentar desafios, potencializar oportunidades e gerar aprendizados. Isso foi feito junto a parcerias emblemáticas, que foram essenciais para o avanço coletivo da agenda.

A trajetória percorrida neste primeiro ciclo e os aprendizados adquiridos foram essenciais para que o lh identificasse os elementos necessários para a atuação do programa nos próximos anos. Caminhar rumo ao futuro só é possível, agora, porque diversas soluções, focadas em dar escala ao ecossistema de NISA, foram testadas e já começaram a ganhar consistência.



# NISA

## Principais resultados

**174** negócios de impacto, em diferentes fases de maturidade, apoiados

---

**6** mecanismos financeiros fomentados

---

**578** pessoas beneficiadas com crédito rural fornecido meio de mecanismo financeiro inovador

---

**14** estudos apoiados sobre o tema de negócios de impacto

---

**736** Extrativistas e agricultores (as) familiares capacitados (as) em educação financeira e empreendedorismo

---



## CONCLUSÕES

No Programa de Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental (NISA), o Ih apoiou 35 projetos durante o primeiro ciclo, sendo 88% destes endereçados por meio de parcerias financeiras (cofinanciamento, parcerias estratégicas e alianças).

- O Programa de NISA estimulou um ambiente mais favorável para os negócios de impacto socioambiental no Brasil. Desde a fase de ideação, início da jornada empreendedora, com o ‘Amazônia Up’, implementado pelo ‘Centro de Empreendedorismo da Amazônia (CEA)’, até programas de aceleração e a facilitação de acesso a recurso financeiro, como é o caso da aceleradora de negócios amazônicos ‘AMAZ’ (do ‘IDESAM’) e da ‘Plataforma de Empréstimo Coletivo’ (da ‘SITAWI’). Essas iniciativas se dedicaram ao fomento de negócios inclusivos com cadeias produtivas da sociobiodiversidade na Amazônia (açaí, castanha do Brasil, cacau, artesanato, guaraná, cupuaçu, entre outros).
- Outra estratégia implementada foi o apoio a organizações dinamizadoras, as também chamadas instituições intermediárias – que atuam entre os (as) investidores (as) e os negócios. Estas instituições são fundamentais para o ecossistema de impacto, uma vez que direcionam seus esforços para o desenvolvimento dos negócios ao longo da jornada empreendedora completa.
- O programa também foi direcionado para a capacitação de extrativistas e pequenos (as) produtores (as) das cadeias da sociobiodiversidade em temáticas de empreendedorismo e gestão, com o objetivo de fortalecer negócios existentes e criar novos e inclusivos negócios de impacto socioambiental.
- De forma transversal, o humanize contribuiu com a produção e disseminação de conhecimento sobre o ecossistema de negócios de impacto, por meio do desenvolvimento de estudos e publicações, e de parcerias com o ‘Centro de Inovação em Cidadania Empresarial (ICE)’ e com o ‘Instituto Phi’. Foram parcerias focadas no desenvolvimento da publicação “Fundações e Institutos de Impacto (FIIMP)”, que originou estudos que agora estão disponíveis para *download* no site do humanize.
- No eixo de mecanismos financiadores inovadores, o Ih apoiou soluções de instrumentos financeiros para endereçar a resolução de desafios, tanto do meio urbano quanto do rural. Como exemplo para o fomento à inclusão produtiva nas cidades, é possível citar o caso do projeto ‘Enfrente’ – uma plataforma de empréstimo coletivo para negócios da periferia. Já no meio rural, o Ih apoiou a utilização de um instrumento de mercado financeiro (‘Certificado de Recebíveis do Agronegócio - CRA’), para fornecer crédito rural, aliado a assistência técnica. Isso gerou o aumento e a melhoria da produtividade e da qualidade da produção de cacau, e um conseqüente aumento de renda para pequenos (as) e médios (as) produtores (as) no Sul da Bahia.
- Com o objetivo de buscar referências e aprendizados sobre inclusão produtiva e empreendedorismo do meio urbano para aprimorar as abordagens e soluções do humanize pensando no meio rural, a instituição estabeleceu a ‘Aliança Inclusão Produtiva via Empreendedorismo Urbano e Rural’ com ‘Fundação Tide Setubal’ e ‘Fundação Arymax’. A

partir de evidências e experiências advindas de estudos e de um portfólio de projetos, a Aliança serviu de base para o estabelecimento de uma iniciativa mais ampla e diversa – que foi chamada de ‘Aipê - Aliança de Inclusão Produtiva’ e que tem capacidade de dar escala para soluções na temática, tanto no meio urbano quanto no rural, e envolve oito organizações filantrópicas (contando com um *matching* de recursos do ‘BNDES’ e com gestão do ‘Instituto Votorantim’).

- Durante os trabalhos do primeiro ciclo, o humanize identificou que o ecossistema de negócios de impacto está pulverizado e sem uma estratégia coordenada para um impacto sistêmico. Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de apoio à jornada empreendedora completa de maneira combinada com os demais cofinanciadores, evitando sobreposição de esforços e lacunas de investimento em etapas específicas da jornada. Um exemplo nesta direção tem sido o apoio do lh para a estruturação da ‘Coalizão pelo Impacto’ – que é gerida pelo ‘ICE’ e que visa desenvolver ecossistemas locais de impacto com ênfase nas organizações dinamizadoras, além de apoiar a jornada empreendedora completa.
- A atuação coordenada e integrada entre setor público, filantropia e o setor privado é fundamental para se alcançar melhores níveis de competitividade dos produtos e negócios advindos da bioeconomia. Nessa perspectiva, para além das outras iniciativas estruturantes citadas acima, vale destacar o apoio à parceria ‘Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)’, uma iniciativa coletiva e multisetorial que identifica soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável e a conservação da biodiversidade.

## OLHANDO PARA O FUTURO

- O humanize seguirá em busca de um desenvolvimento territorial integrado ao ecossistema de negócios de impacto, à conservação da biodiversidade, à geração de renda e à manutenção de saberes tradicionais e a vocações locais.
- Com o aprendizado adquirido, um dos caminhos para o segundo ciclo do lh será trilhado a partir de uma atuação estruturante para o ecossistema de negócios de impacto, pautada por projetos de médio e longo prazo que fomentem, principalmente, negócios ligados às cadeias da sociobiodiversidade.
- Outro caminho será o apoio à estruturação de cadeias da sociobiodiversidade de forma cada vez mais sinérgica com negócios de impacto socioambiental, entendendo que não há negócio de impacto que ganhe escala e que seja sustentável se não houver uma base da cadeia estruturada e com comércio justo.
- Percorridos os caminhos acima ilustrados, será possível, ao final de dois ciclos seguidos de atuação no tema, ter um efeito demonstrativo do trabalho implementado pelo lh e seus parceiros. A expectativa é que, em alguns casos, esse efeito venha acompanhado do potencial de replicabilidade.



## > PARCERIAS DE SUSTENTABILIDADE:

### USO SUSTENTÁVEL, EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL (NISA)

#### Aliança da Pesca

**Parceiro Cofinanciador:** Oak Foundation

**Parceiros Implementadores:** Conservação Internacional, Fundo Socioambiental CASA, Oceana Brasil e Rare Brasil

No primeiro ciclo, a parceria realizou uma série de ‘Oficinas da Pesca’, um marco importante para aproximação com implementadores-chave na cadeia da pesca artesanal, como ‘Fundo Casa’, ‘Oceana’ e ‘Rare’. Também foi importante para o alinhamento de desafios e oportunidades da cadeia, o que resultou na construção de uma Teoria da Mudança (TdM) da Aliança.

A TdM da Aliança identificou cinco principais desafios para o desenvolvimento da cadeia da pesca artesanal no Brasil: (i) Falta de organização da produção nas cadeias de valor que envolvem o pescado oriundo da pesca artesanal; (ii) Falta de padrão de qualidade do pescado oriundo da pesca artesanal; (iii) Dificuldades de inserção do pescado artesanal em mercados mais estruturados e exigentes; (iv) Gestão e Governança da pesca ineficientes, ineficazes e deficitárias; (v) Impacto da mudança do clima e ações antrópicas no ambiente marinho.

A partir disso, as atividades dos parceiros têm sido guiadas pelo propósito de apoiar a estruturação e consolidação de cadeias de valor sustentáveis da pesca, principalmente a do pescado artesanal, promovendo, sob um olhar sistêmico: (i) geração de renda e qualidade de vida às comunidades pesqueiras; (ii) oferta de pescado de qualidade aos diferentes mercados; (iii) sensibilização e engajamento com o setor público; (iv) conservação e uso sustentável da biodiversidade marinha, atenta às mudanças climáticas, com ênfase nos estoques pesqueiros.

#### Aliança Inclusão Produtiva via Empreendedorismo Urbano e Rural

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax e Fundação Tide Setubal

**Parceiros Implementadores:** A Banca, Artemisia, Banco Pérola, Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), Conexsus, Fundação Getúlio Vargas e Fundação Tide Setubal

Criada em junho de 2020, a Aliança procura promover o impacto socioambiental por meio da inclusão produtiva de pessoas em vulnerabilidade econômica, residentes de áreas urbanas e rurais - empreendedores (as) urbanos (as) e rurais, pequenos (as) produtores (as) e agricultores (as) familiares). Para isso, a parceria apoia soluções inovadoras para a jornada empreendedora de negócios de impacto e iniciativas que geram oportunidades de emprego e renda.

Por meio dos projetos apoiados no primeiro período de trabalho, a parceria contribuiu para a geração de conhecimento sobre a inclusão produtiva rural e incentivou o desenvolvimento de mecanismos financeiros alternativos, como fundos rotativos e *Matchfunding* para empreendimentos urbanos. A parceria apoiou uma ‘Cátedra Itinerante’ com o ‘CEBRAP’, como forma de contribuir para a geração e a disseminação de conhecimento a respeito da inclusão produtiva no meio rural. Também fomentou projetos de incentivo e apoio a negócios de impacto na periferia urbana, como o ‘LabNIP’, da ‘Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia’ – o qual resultou em 30 negócios acelerados, dos quais seis receberam R\$ 15 mil de capital. Outro apoio foi destinado ao ‘*Matchfunding* Enfrente’, o qual apoiou 415 negócios somando as edições de 2020 e 2021 – envolvendo cerca de R\$ 7,2 milhões.

### Aliança Nosso Cerrado

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Grupo Boticário e Nature Invest

**Parceiros Implementadores:** Conexsus e Impact Hub

Antes nomeada como ‘Aliança Cerrado + Sustentável’, o foco da atual ‘Aliança Nosso Cerrado’ é promover o desenvolvimento econômico sustentável, mantendo o Cerrado em pé e valorizando a cultura das comunidades. Com atuação voltada para municípios no Nordeste Goiano, a estratégia da parceria é direcionada por eixos principais (Conservação da Biodiversidade e Gestão de Paisagens Sustentáveis, Cadeias de Valor Sustentáveis e Empreendedorismo) e transversais (Comunicação e Mecanismos Financeiros). Além dos parceiros citados, o ‘*Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF)*’, ‘Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB)’, ‘Instituto Nova Era’ e atores engajados e atuantes no território participaram da fundação da parceria (hoje, o ‘IEB’ atua como apoiador externo).

A Aliança apoiou um importante diagnóstico para a delimitação do território de sua atuação; identificação do ecossistema de negócios de impacto; sinergias e possibilidades de potencialização de ações; e hiatos de atuação no bioma. Esse trabalho foi conduzido por ‘Artemisia’ e ‘Conexsus’.

Além disso, os parceiros apoiaram o projeto ‘Acelera Cerrado’, cuja implementação foi conduzida pela ‘Impact hub Brasília’. A iniciativa buscou aprimorar as capacidades técnicas e de gestão das organizações da sociedade civil (OSCs) que atuam no bioma, buscando apoiá-las para a proposição, execução e gerenciamento de projetos focados na conservação e no uso sustentável da biodiversidade no *hotspot*. Nesse contexto, 37 organizações foram beneficiadas ao todo, o que envolveu 30 lideranças femininas e oito representantes de comunidades tradicionais.

### Aliança Parceiros pela Amazônia (PPA)

**Parceiros Cofinanciadores:** Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), Instituto Clima e Sociedade (iCS) e Fundo Vale

**Parceiros Implementadores:** Idesam e Sitawi

A Aliança visa a construção de soluções inovadoras para o desenvolvimento sustentável, e a conservação da biodiversidade, das florestas e dos recursos naturais da Amazônia. A proposta é realizar isso por meio do fomento ao ecossistema de empreendedorismo de impacto na região. A aliança é composta por quatro grupos temáticos (GTs), que endereçam os temas de bioeconomia, empreendedorismo, mercados e territórios. O humanize participou dos dois primeiros e integrou, em seu primeiro ciclo, o Conselho Deliberativo da Aliança.

Em 2021, o Programa de Aceleração de Negócios de Impacto da Amazônia, apoiado pela parceria, evoluiu para uma iniciativa independente, a qual é chamada de ‘AMAZ’ e que hoje já é considerada a maior aceleradora de negócios de impacto da região Norte (e uma das cinco melhores aceleradoras de impacto do país).

### Parceria Estratégica Sul da Bahia

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyáú

**Parceiros Implementadores:** Centro de Inovação de Cacau (CIC), Conexsus e Tabôa Fortalecimento Comunitário

A parceria possui o objetivo de apoiar o desenvolvimento sustentável e influenciar políticas públicas na região sul da Bahia por meio da estruturação e dinamização da cadeia produtiva do cacau e culturas associadas, como o mel. Na agenda de concessão de crédito e provisão de assistência técnica para aumento de produtividade e melhoria das condições de produção, os principais parceiros implementadores são ‘Tabôa Fortalecimento Comunitário’ e ‘Conexsus’. Já na missão de incentivar a produção de cacau de qualidade pela agricultura familiar e a produção



agroecológica – gerando um produto de maior valor agregado que possibilita maior geração de renda e melhoria da qualidade de vida – o principal parceiro é o ‘Centro de Inovação do Cacau (CIC)’.

No primeiro ciclo, um dos maiores aprendizados dessa atuação conjunta veio do projeto ‘CRA Socioambiental Mata Atlântica’. Implementado pela ‘Tabôa’, o ‘CRA’ se define como um arranjo de crédito rural acompanhado de assistência técnica, educação financeira e gestão sustentável dos recursos naturais por meio do manejo agroecológico. A iniciativa gerou impacto significativo na vida das pessoas atendidas. No segundo ciclo, a parceria vai seguir apoiando a expansão de escala do ‘CRA’ na Bahia, além de uma edição inédita no Pará – o que vai acontecer em parceria com o ‘Solidaridad’, ‘Grupo Gaia’ e ‘BNDES’.

Ainda, ‘Instituto Arapyau’ e humanize cooperaram para o estabelecimento da ‘Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) Sul da Bahia’, a fim de apoiar a região da Costa do Cacau da Bahia para que ela se torne uma referência de desenvolvimento sustentável para o país, com redução de desigualdades por meio da valorização das suas potencialidades e vocações. A ‘ADR’ busca atuar não só no desenvolvimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade, mas também como agente para o desenvolvimento de capacidades institucionais da gestão pública nos municípios da região, além de exercer um papel importante de articulação entre setores público e privado, academia, sociedade civil e comunidades locais.

### Parceria Estratégica Baía de Guanabara

**Parceiro Cofinanciador:** Fundação Grupo Boticário (FGB)

**Parceiro Implementador:** Trê Investindo com Causa

**Parceiros Estratégicos:** Comitê de Bacia da Região Hidrográfica da Baía de Guanabara, Firjan, Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG), Instituto Estadual do Ambiente (Inea) e Sistema B

A parceria busca promover o empreendedorismo de impacto socioambiental por meio de Soluções Baseadas na Natureza (SbN), com foco em: (i) fortalecimento da segurança hídrica; (ii) adaptação as mudanças climáticas; (iii) conservação da biodiversidade nos municípios da bacia hidrográfica da Baía de Guanabara.

Ao longo da parceria, que se iniciou no ano de 2020, foram desenvolvidas ações principalmente no âmbito do ‘Movimento Viva Água Baía de Guanabara’, que além dos eixos voltados às cadeias produtivas, empreendedorismo de impacto e infraestrutura natural para água e clima, iniciou a construção de um fundo filantrópico no modelo de *blended finance*. O objetivo foi canalizar recursos para o desenvolvimento do ecossistema de impacto socioambiental na Baía de Guanabara por meio do apoio a negócios e projetos de impacto.

### Uma Concertação pela Amazônia

**Parceiros Estratégicos:** Instituto Arapyau (secretaria executiva), Climate and Land Use Alliance (CLUA), Instituto Clima e Sociedade (iCS) e Open Society Foundations

Com grande capacidade de articulação, a iniciativa mobiliza mais de 400 lideranças e engaja 250 organizações a fim de buscar soluções para a conservação e contribuir para o desenvolvimento sustentável de baixo carbono, inclusivo e de longo prazo, para o bioma. A parceria se caracteriza, portanto, como uma rede ampla, diversa e plural de pessoas, instituições e empresas. Durante o primeiro ciclo do humanize, esses atores se dividiram em oito grupos de trabalho (GTs), sendo eles: Bioeconomia, Educação, Cultura, Juventudes, Ordenamento Territorial e Regularização Fundiária, Inteligência Política, Infraestrutura Socioterritorial e Engajamento do setor privado.

Em prol da Amazônia, a rede possui importante potencial de disseminação de conhecimento e recomendações a nível nacional e internacional, o que inclui uma participação ativa na Conferência do Clima das Nações Unidas (COP).

## > PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE | USO SUSTENTÁVEL

### Amazônia 4.0

**Parceiros Cofinanciadores:** Aldo Solar, BID Lab, Climate and Land Use Alliance (CLUA), Instituto Clima e Sociedade (iCS), Instituto Arapyáú, WWF Brasil, Embaixada da Austrália e Good Energies Foundation

**Parceiro Implementador:** Imazon

A iniciativa tem como objetivo promover a valorização das cadeias produtivas não madeireiras da biodiversidade amazônica por meio da capacitação de pessoas para uma nova e inclusiva bioeconomia de floresta em pé, viabilizada, sobretudo, pelo emprego inovador de recursos tecnológicos. O apoio foi destinado à estruturação do 'Laboratório Criativo da Amazônia: Cupuaçu-Cacau'.

### Área de Proteção Ambiental da Baía de Paraty, Paraty-Mirim e Saco do Mamanguá (RJ)

**Parceiro Implementador:** SOS Mata Atlântica

Apoio institucional à gestão da APA para a realização de reuniões, oficinas e ações de mobilização para definição de proposta de ordenamento para barcos pesqueiros e barcos de turismo, objetivando seu fortalecimento em desafios relacionados a gestão da pesca, turismo náutico e conservação marinha.

### Bee+Hive

**Parceiro Implementador:** Bee+Hive

A associação é composta por empresas que atendem requisitos e compartilham boas práticas de sustentabilidade no setor hoteleiro. Os critérios de participação de membros envolvem sustentabilidade, questões sociais do entorno dos hotéis e experiências oferecidas aos hóspedes. Em 2020, o humanize apoiou o desenvolvimento institucional da organização.

### Beneficiando Pescados e Comunidades: a pesca artesanal como protagonista na alimentação do Paraná

**Parceiros Cofinanciadores:** Ago Social e Fundação Grupo Boticário

**Parceiro Implementador:** Olha o Peixe!

A 'Olha o Peixe!' visa tornar a pesca artesanal protagonista na alimentação do estado do Paraná por meio de condições dignas de trabalho, capacitação e estrutura adequada à legislação sanitária e ao aumento de demanda por acesso a novos mercados. A pesca artesanal do estado se encontra hoje ainda em situação de vulnerabilidade socioeconômica devido, por exemplo, à baixa demanda na venda direta e, consequentemente, baixo retorno financeiro.

O projeto contribui com o desenvolvimento local, regional e federal devido ao seu modelo inovador que destrava o acesso ao selo de inspeção sanitária e às compras públicas, além de contemplar eixos de capacitação e desenvolvimento para comunidades pesqueiras e conservação de recursos naturais.

### Bolsas Conservando o Futuro 2019-2020-2021

**Parceiro:** FUNBIO

Apoio à formação profissional de uma nova geração de cientistas, professores e tomadores de decisão na temática socioambiental. O programa oferece apoio financeiro à pesquisa de campo de alunos (as) de mestrado e doutorado nos seguintes eixos temáticos: conservação, manejo e uso sustentável de fauna e flora; gestão territorial para a proteção da biodiversidade; mudança do clima e conservação da biodiversidade; e recuperação de paisagens e áreas degradadas.



### Cacau Floresta

**Parceiros Cofinanciadores:** Partnership for Forests (P4F), Mondelez, Olam e Extreme E

**Parceiro Implementador:** The Nature Conservancy (TNC)

O projeto responde ao desafio de oferecer alternativas de desenvolvimento econômico a agricultores (as) familiares no estado do Pará para que substituam a prática de agropecuária extensiva de baixa tecnologia, responsável por parte significativa do desmatamento no território. Neste sentido, o ‘Cacau Floresta’ tem como objetivo expandir a produção sustentável da cadeia da do cacau, promovendo restauração florestal via Sistemas Agroflorestais (SAFs) e estruturando a cadeia de sementes e mudas na região, que hoje é incipiente.

### Cadeias Produtivas Sustentáveis no Extremo Sul da Bahia

**Parceiros Cofinanciadores:** WRI Norway, Good Energies Foundation e Arboretum

**Parceiros Implementadores:** WRI Brasil e Programa Arboretum

O projeto busca contribuir para o aumento da produção de cacau no extremo sul da Bahia e com a geração de emprego e renda para os (as) produtores (as) rurais e comunidades, o que se dá por meio da implantação de Sistemas Agroflorestais (SAFs). A iniciativa realizou atividades voltadas à capacitação e assistência técnica de agricultores (as) e ainda trabalhou na estruturação da cadeia de sementes e mudas florestais na região, bem como na promoção do desenvolvimento social e na conservação ambiental do território.

### Casa Oceanos

**Parceiro Cofinanciador:** Oak Foundation

**Parceiro Implementador:** Fundo Socioambiental Casa

O projeto apoiou o desenvolvimento institucional de organizações de base em comunidades tradicionais

pesqueiras, sobretudo olhando para a conservação dos ecossistemas marinho-costeiros do Nordeste brasileiro. Além disso, a iniciativa tratou de questões emergenciais, como os impactos do vazamento de óleo no Nordeste e a mudanças de rota provocadas pelo auge da pandemia de Covid-19.

### Centro de Inovação do Cacau

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyaú, Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia – PCTSul e Mondelez

**Parceiro Implementador:** Parque Científico e Tecnológico do Sul da Bahia - PCTSul

Devido a uma crescente valorização do cacau brasileiro de qualidade no mercado de chocolate *gourmet*, o objetivo principal do projeto é implementar um programa de inclusão de pequenos (as) e médios (as) produtores (as) baianos (as) de cacau no mercado de qualidade, agregando valor e promovendo a diversificação do modelo de produção.

### Circuitos Agroecológicos de Comercialização

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyaú, Instituto Ibirapitanga, Dengo, Porticus, Funbio, Sebrae e Ministério Público do Estado da Bahia

**Parceiro Implementador:** Tabôa Fortalecimento Comunitário

A iniciativa se caracterizou pelo fortalecimento da agricultura familiar agroecológica no Sul da Bahia, o que aconteceu por meio de assistência técnica, beneficiamento, acesso a crédito e a circulação para abastecimento dos mercados nos territórios da ‘Rede Ecovida’ e ‘Rede Povos da Mata’. A iniciativa também apoia o desenvolvimento de uma estação de comercialização na grande São Paulo e a circulação de produtos agroecológicos entre os estados da Bahia, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### Climate Change and Sustainability Cooperation:

#### The Path Forward for Brazil-US Relations

**Parceiro Implementador:** Wilson Center

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyaú e Climate and Land Use Alliance (CLUA)

Em parceria com a ‘Uma Concertação Pela Amazônia’, a iniciativa nasceu para criar um espaço para diálogo sobre sustentabilidade e mudanças climáticas, reunindo especialistas ambientais brasileiros e norte-americanos, líderes políticos, representantes da sociedade civil, cientistas e a comunidade empresarial.

#### Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura

**Parceiros Cofinanciadores:** Good Energies Foundation, Instituto Arapyaú, Instituto Clima e Sociedade (iCS), Moore Foundation, Ibá, Grupo Lorentzen, Abag, Fibria, The Nature Conservancy (TNC), WWF, Cargill, Copersucar e Norway’s International Climate and Forest Initiative (NICFI)

**Parceiro Implementador:** Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)

Apoio institucional à Coalizão Brasil, com foco na criação de propostas para que o país consiga conciliar o aumento de sua produção agrícola com a redução do desmatamento.

#### Engajamundo na Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (COP)

**Parceiros Cofinanciadores:** WWF Brasil, Climate and Land Use Alliance (CLUA), New Venture Fund

**Parceiro Implementador:** Engajamundo

O apoio foi direcionado para a participação da delegação do ‘Engajamundo’ na COP 26, realizada em Glasgow (Escócia). A ‘Engajamundo’ é uma organização liderada por jovens que acreditam na sua responsabilidade como parte fundamental da solução para enfrentar os maiores desafios socioambientais do Brasil e do mundo.

#### Estudo ISP Por Amazônia

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Amazônia Sustentável (FAS), Fundação Ford, Instituto Clima e Sociedade (iCS) e Instituto Arapyaú

**Parceiro Implementador:** GIFE

O objetivo do projeto foi a realização de um estudo a respeito do Investimento Social Privado nos temas relacionados ao desenvolvimento do território e a conservação socioambiental do bioma — o que passa por saúde, educação, inclusão produtiva, gestão pública, meio ambiente e direitos dos povos tradicionais. O propósito do estudo é identificar e construir, de forma colaborativa e articulada, caminhos e estratégias que ampliem a atuação da filantropia na região da Amazônia Legal.

#### Estudo propositivo para a Aliança Nosso Cerrado

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Grupo Boticário e Instituto Nova Era

**Parceiros Implementadores:** Conexsus e Artemisia

Diagnóstico territorial, plano de ação, recomendações e oportunidades estratégicas para a ‘Aliança Nosso Cerrado’. O material serve como base para a construção de portfólio para o desenvolvimento territorial integrado na região do Nordeste Goiano.

#### Estudo técnico sobre a importância estratégica da filantropia como alavanca para o desenvolvimento bioeconômico da Amazônia

**Parceiros Cofinanciadores:** FAS, Green Economy Coalition e International Institute for Environment and Development (IIED)

**Parceiro Implementador:** Fundação Amazônia Sustentável (FAS)

O projeto teve como objetivo subsidiar o processo de tomada de decisão e oferecer um ambiente para debates e obtenção das diversas informações sobre a bioeconomia em âmbito regional e panamazônico. Além disso, foi proposta a



elaboração de um estudo detalhado, a respeito das cadeias do açaí, pirarucu, cacau, mel, óleos vegetais e sementes não madeiras.

### Fábrica de beneficiamento da jaca verde

**Parceiro Cofinanciador:** GIZ

**Parceiro Implementador:** Instituto Sinal do Vale

O projeto apoiou a fábrica de beneficiamento e a comercialização de jaca verde do 'Instituto Sinal do Vale' como forma de agregar valor socioeconômico para essa espécie abundante no estado do Rio de Janeiro, promovendo alimentação saudável e segura na região e gerando renda para pequenos (as) agricultores (as) da Baixada Fluminense.

### Florestas de Valor

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Amazônia, Porticus, Petrobrás e Rainforest Alliance

**Parceiro Implementador:** Imaflo

O projeto visa fortalecer e dinamizar a agricultura familiar, redes e associações para a geração de renda e conservação da biodiversidade como alternativa socioeconômica às ações predatórias em São Félix do Xingu (PA) que, em sua grande maioria, estão relacionadas ao desmatamento ilegal.

### Modernização da política pesqueira nacional e redução da poluição por plásticos como instrumentos para proteção dos ecossistemas marinhos

**Parceiros Cofinanciadores:** OAK Foundation, OceanKind, Oceans 5 e Oceana Inc

**Parceiro Implementador:** Oceana Brasil

A iniciativa procura promover a construção e aprovação de uma nova lei para a pesca no Brasil que estabeleça as bases necessárias para a gestão do uso sustentável dos recursos pesqueiros marinhos. Além disso, a Oceana busca implementar uma Zona Livre de Plásticos (ZLP) na 'Feira Literária de Paraty' (FLIP) e no Museu do Amanhã.

### Muká Plataforma Agroecológica

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyaú, Funbio, Tabôa e Fundação Interamericana (IAF)

**Parceiro Implementador:** Tabôa Fortalecimento Comunitário

O objetivo principal do projeto é contribuir para a alimentação saudável e para a proteção da sociobiodiversidade no campo, por meio do fortalecimento da agricultura familiar agroecológica. A ideia geral é potencializar a produção, o beneficiamento e a circulação de produtos agroecológicos, com ênfase no cacau.

### Pesca + Sustentável

**Parceiros Cofinanciadores:** Família Arnold e Havaianas

**Parceiro Implementador:** Conservação Internacional (CI)

O projeto trabalha pelo fortalecimento da cadeia produtiva da pesca artesanal sustentável, aliada à tecnologia de rastreabilidade para a conscientização do (a) consumidor (a) final de pescados.

### Pesca para Sempre

**Parceiros Cofinanciadores:** Bloomberg, Oak Foundation e Jayme Garfinkel

**Parceiro Implementador:** Rare Brasil

A iniciativa beneficia comunidades que vivem da pesca artesanal costeira marinha do Pará, fortalecendo-as para uma gestão participativa, efetiva e de uso sustentável dos estoques pesqueiros. Além disso, realiza a capacitação de lideranças locais para estimular o engajamento de pescadores (as), a conservação dos estoques e/ou recuperação da produtividade pesqueira, favorecendo uma prática mais sustentável e mais rentável, e ainda reduzindo a vulnerabilidade social das comunidades envolvidas.

### Piabanha: Pesca e Conservação

**Parceiros Cofinanciadores:** Almeck – Reforma Estação e Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - PROEX

**Parceiro Implementador:** Associação dos Pescadores e Amigos do Rio Paraíba do Sul (RJ)

O projeto visa o repovoamento e a conservação dos peixes da Bacia Hidrográfica do rio Paraíba do Sul, no Rio de Janeiro, com ênfase nas espécies ameaçadas de extinção. Assim, a iniciativa promove estratégias de gestão, manejo, pesquisas científicas e projetos de conscientização e mobilização da sociedade no processo de conservação ambiental.

### Plano para aprovação do Marco do Saneamento Básico no Brasil

**Parceiro Implementador:** Centro de Estudos de Liderança Pública

Apoio direcionado a ações da campanha de divulgação (monitoramento de redes e campanha digital), com o intuito de viabilizar a aprovação do Marco do Saneamento Básico no Brasil.

### Programa de Assistência Técnica de Pesca

**Parceiros Implementadores:** Pontus Consultoria e PNUD

O projeto consiste na contratação de serviços relativos ao levantamento de informações e a compilação de resultados sobre a assistência técnica no recorte de pesca artesanal e nos estados do Pará e Rio de Janeiro.

### Projeto Sertões

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Carrefour, WWF Internacional, CEPF Mosaico, Amazon Fire Program, Fundação KFW e Rede WWF

**Parceiro Implementador:** WWF Brasil

A iniciativa visa a inclusão socioeconômica e produtiva de

agricultores (as) familiares e agroextrativistas do Cerrado por meio do fortalecimento das cadeias produtivas da

sociobiodiversidade do ‘Mosaico Sertão Veredas Peruaçu’, região situada entre o Norte de Minas Gerais e o Sudoeste da Bahia. A iniciativa envolve produção, beneficiamento, armazenamento e comercialização dos frutos, produtos e sementes, e busca melhorar a gestão de áreas protegidas, a valorização de cadeias produtivas com boas práticas agrícolas e o planejamento responsável da ocupação territorial.

### Redução da vulnerabilidade socioeconômica das comunidades pesqueiras artesanais do litoral nordeste do Brasil impactadas pela chegada de manchas de óleo em seus territórios

**Parceiros Implementadores e Cofinanciadores:**

Conservação Internacional (CI), Oceana e Rare Brasil

O projeto levantou dados das áreas afetadas pelo derramamento de óleo na costa brasileira, reuniu e organizou resultados das análises de contaminação do pescado para viabilizar uma comunicação mais estratégica e transparente junto às comunidades pesqueiras.

### Turismo + Sustentável

**Parceiros Cofinanciadores:** Hotel Uxuá e Fundo Abrolhos Terra e Mar

**Parceiro Implementador:** Conservação Internacional (CI)

Por meio do fortalecimento do empreendedorismo de impacto socioambiental e do desenvolvimento do conceito de uma rota de turismo integrado à natureza no território de Abrolhos (BA), o projeto visa mobilizar, integrar, qualificar e gerar novas oportunidades de renda e benefícios sociais para a região.



### Uruçu na Cabruca – Meliponicultura

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyauú

**Parceiro Implementador:** Tabôa Fortalecimento Comunitário

**Parceiro Estratégico:** Ministério Público do Estado da Bahia

O projeto busca desenvolver vocações econômicas e conservar a biodiversidade da Mata Atlântica por meio da criação de um polo de meliponicultura no sul da Bahia, da espécie uruçu amarela (sem ferrão).

A iniciativa atua como uma alternativa de renda complementar para agricultores (as) familiares, especialmente produtores (as) de cacau, além de fortalecer práticas mais sustentáveis. O projeto ainda procura produzir e disseminar conhecimento técnico sobre meliponicultura, contribuindo com a educação ambiental no território.

## > PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE | EMPREENDEDORISMO E NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

### Acesso a crédito de recursos públicos

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyauú e CocoaAction

**Parceiro Implementador:** Conexsus

A iniciativa procura desenvolver um modelo escalável de uma rede de ativadores de crédito para assegurar crédito rural e orientação técnica aos (a) pequenos (as) produtores (as) de cacau no Sul da Bahia. Em 2020, foi realizada uma intensa articulação com os agentes financeiros para apresentação do modelo de ativador de crédito da 'Conexsus'. Já em 2021, o projeto buscou estruturar um modelo escalável para expansão do crédito, com engajamento do setor privado e do setor público estadual.

um total de R\$ 25 milhões em 30 negócios de impacto da Amazônia nos próximos cinco anos, além de garantir a gestão e o acompanhamento desses negócios pelos próximos dez anos. Até 2030, espera-se alavancar mais R\$ 50 milhões de investimentos adicionais com fundos de *venture capital* e investidores privados, beneficiando dez mil famílias que promovam a conservação/recuperação de 5 milhões de hectares de floresta na Amazônia.

### AMAZ Aceleradora de Impacto

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Vale, Instituto Clima e Sociedade (iCS), Fundação Good Energies e Fundo JBS pela Amazônia

**Parceiro Implementador:** AMAZ e Idesam

A 'AMAZ' tem como objetivo investir, acelerar e impulsionar negócios de impacto disruptivos que busquem soluções permanentes para a redução do desmatamento e a promoção da conservação florestal na Amazônia, com envolvimento das populações locais. A iniciativa irá investir

### Amazônia em casa, Floresta em pé

**Parceiros Cofinanciadores:** GIZ, Fundo Vale e Fundo JBS pela Amazônia

**Parceiros Implementadores:** Climate Ventures, Idesam e AMAZ

O movimento é uma solução de cunho sistêmico que tem o objetivo de fortalecer os negócios de impacto na Amazônia. A atuação é voltada, principalmente, ao acesso a mercado dos produtos da sociobiodiversidade amazônica e a arranjos colaborativos que otimizem recursos e alavancuem as vendas, visando a manutenção da floresta em pé e renda justa para produtores (as) locais.

## Amazônia UP

**Parceiro Implementador:** Centro de Empreendedorismo da Amazônia

Apoio ao programa de pré-aceleração de modelos de negócios com foco em floresta, biodiversidade e uso do solo. O público-alvo é formado por estudantes de escolas técnicas, universitários (as) e recém-formados (as).

## Ativação do Ecossistema de Negócios de Impacto

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Telefônica, Instituto Vedacit, Itaú Social, British Council e BID LAB

**Parceiro Implementador:** Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

O objetivo do projeto foi reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais a fim de alavancar seu investimento pessoal e filantrópico para o campo de negócios de impacto. O projeto também se propôs a levar o conteúdo de negócios de impacto para aceleradoras e incubadoras do Brasil, fomentar iniciativas inovadoras para o campo e apoiar publicações e estudos que visem fortalecer o ecossistema de negócios de impacto no Brasil.

## Ativando novas soluções comerciais para negócios comunitários

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax e Fundo Vale

**Parceiro Implementador:** Conexsus

A iniciativa é uma continuação do projeto 'Hub de Investimento Híbrido'. O apoio é direcionado para viabilizar o acesso a mercado a associações e cooperativas, tudo isso por meio de soluções comerciais inovadoras. O projeto prevê R\$ 25 mil de capital semente para desenvolver protótipos que atendam aos desafios de negócios comunitários do Cerrado, Coatinga e da Mata Atlântica. A iniciativa se insere no eixo de trabalho da 'Conexsus' denominado 'Movimento Negócios pela Terra', que utiliza recursos provenientes de fontes híbridas para desenvolver e testar protótipos de soluções comerciais

junto a parceiros e potenciais clientes, e ainda implementa soluções em uma plataforma de serviços e comercialização.

## Avaliação Aceleradoras Move Social

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Vale, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e Instituto Sabin

**Parceiro Implementador:** Move Social

A iniciativa viabilizou a publicação do estudo "Aceleradoras de impacto: avaliação da efetividade". O estudo exibe a contribuição de aceleradoras para negócios e organizações da sociedade civil que apoiam negócios de impacto social e ambiental no país.

## CAP Gestão

**Parceiros Cofinanciadores:** GIZ/IPAM - Mercados Verdes e IPAM/BMTE

**Parceiro Implementador:** Instituto de Pesquisa da Amazônia (IPAM)

Formação de capacidades de governadores (as), secretários (as) e gestores (as) técnicos (as) da Amazônia Legal em cadeias produtivas sustentáveis e negócios de baixa emissão de carbono.

## Cátedra Itinerante

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax e Fundação Tide Setubal

**Parceiro Implementador:** Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP)

Projeto de produção e sistematização de conhecimentos de ponta sobre inclusão produtiva em áreas rurais e interiores do Brasil. Nesse contexto, o 'CEBRAP' seleciona e acompanha três projetos a cada ano, os quais são implementados em diferentes centros de pesquisa no Brasil. Esses centros sediam, simultaneamente, a Cátedra e ainda desenvolvem estudos – o que aponta para a produção de um relatório anual sobre o tema.



## Desenvolvimento da Cultura e Comunidade

### Intraempreendedora de impacto no Brasil

**Parceiro Cofinanciador e Implementador:** Núcleo de Assessoria e Pesquisa Pares

Apoio à realização do ‘Planejamento Estratégico Participativo Liga Brasil 2021-2023’ para fortalecer o protagonismo da Liga de Intraempreendedores (as) em contexto nacional.

### Diagnóstico e Teoria de Mudança para Paraty

**Parceiro Implementador:** Artemisia

O projeto promoveu um diagnóstico sobre a vocação empreendedora da região de Paraty, além da construção de uma Teoria de Mudança (TdM) referente ao território sob o ponto de vista de suas capacidades empreendedoras. O resultado do material busca contribuir com o desenvolvimento da região e, principalmente, fortalecer e orientar ações que ajudem a identificar e fomentar a vocação empreendedora do município.

### Empreendedor@ do Cerrado

**Parceiros Cofinanciadores:** CEPF/IEB, Instituto Educacional Tiradentes e CMDCA

**Parceiro Implementador:** Beija Flor Cerrado

A iniciativa visa o desenvolvimento de comunidades rurais, associações e cooperativas por meio da formação em empreendedorismo, da identificação de sementes e de economias alternativas voltadas para o Cerrado. Há uma articulação com potenciais mercados regionais.

### Empréstimo Coletivo na Amazônia: aumentando o alcance da PPA

**Parceiro Cofinanciador:** USAID

**Parceiro Implementador:** SITAWI Finanças do Bem

O projeto se configura como uma plataforma de empréstimo coletivo (*crowdfunding*) associada ao programa de

aceleração da ‘PPA’, cujo objetivo foi fazer com que negócios selecionados e sustentáveis da Amazônia pudessem receber maiores volumes de capital.

### Estruturação e Aceleração de Negócios Sustentáveis na Amazônia

**Parceiros Cofinanciadores:** USAID, GIZ e FIIMP

**Parceiro Implementador:** Idesam e PPA

Apoio à estruturação do ‘Fundo Floresta/ PPA’ voltado ao fortalecimento e aceleração de negócios e do ecossistema de impacto, a fim de alavancar cadeias de valor sustentáveis na Amazônia. O projeto antecedeu a criação da ‘Amaz Aceleradora de Impacto’.

### Estudo sobre negócios e impacto socioambiental no Brasil – Onda Verde

**Parceiros Cofinanciadores:** ICE, iCS e Cargill

**Parceiro Implementador:** Climate Ventures

O projeto foi implementado com o objetivo de mapear e publicar os principais desafios socioambientais enfrentados pelo Brasil na atualidade. A partir da percepção dos desafios o estudo ainda levantou oportunidades para empreendedorismo e investimentos de impacto no país — nas temáticas clima, inclusão social e regeneração em cada área de impacto (Florestas e Uso do Solo, Agropecuária, Energia, Resíduos, Água, Logística e Mobilidade).

### Finanças Sociais e Negócios de Impacto no Brasil (FIIMP)

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Grupo Boticário, ICE, Instituto Dynamo, Instituto Sabin, Instituto C&A, IGPA, Intercement, British Council, Instituto Vedacit, Fundo Vale, Fundação Tide Setubal, Lab 60+, Instituto Clima e Sociedade, Gerdau, Semente Oré, Instituto Votorantim, BMW Foundation

**Parceiro Implementador:** Instituto Phi

O ‘FIIMP’ foi criado para experimentar diferentes instrumentos

financeiros, bem como para conhecer organizações intermediárias e ainda acompanhar resultados de investimentos em negócios de impacto socioambiental.

### Fundo Ipu de *Venture Philanthropy*

**Parceiros:** Climate Ventures, SITAWI Finanças do Bem e Instituto Iguá

O 'Fundo Ipu' visa constituir um fundo de *Venture Philanthropy* para contribuir para a universalização do acesso a água e saneamento básico no Brasil. A iniciativa pretende, ainda, atuar por meio de instrumentos financeiros, aceleração customizada e avaliação de impacto. O fundo também recebeu o apoio da 'Aliança pela Inovação e Sustentabilidade' na temática de gestão pública.

### Fundo Regenerativo da Mata Atlântica: Cacau, SAFs e Meliponicultura (CRA)

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyáú, Ibirapitanga, Inter-American Foundation (IAF) e FUNBIO

**Parceiro Implementador:** Tabôa Fortalecimento Comunitário

O projeto demonstrou, por meio de 'Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA)', a viabilidade de financiamento da produção de cacau de qualidade no sistema cabruca e SAFs, incentivando o beneficiamento de cacau fino por agricultores (as) familiares por meio de linhas de crédito mais acessíveis e com assistência técnica especializada. Atualmente, o 'CRA' é reconhecido como um mecanismo financeiro inovador voltado a agricultura familiar agroecológica, e aliado à geração de renda e à conservação da biodiversidade.

### Hub de Investimento Híbrido em Negócios de Impacto Socioambiental

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Vale, IGPA e Good Energies

**Parceiro Implementador:** Conexsus

O apoio objetivou a estruturação de negócios agroflorestais com o 'LAB SAF', além do fomento de novos arranjos de

comercialização de produtos da sociobiodiversidade e o apoio à certificação 'World Fair Trade Organization (WFTO)' para a 'Conexsus'.

### Implementação de recomendações para avanço da agenda de impacto no Brasil

**Parceiros Cofinanciadores:** Itaú Social e Fundo Vale

**Parceiro Implementador:** ICE

O projeto nasceu com o objetivo de promover a implementação de recomendações para o fortalecimento da agenda de investimentos e negócios de impacto no Brasil. Além disso, a iniciativa apoiou a mobilização de atores-chave; a estruturação de grupos de trabalho; a produção de conhecimento; e a cocriação e a implementação de protótipos de ação concreta.

### Impulsionando o ecossistema de finanças sociais para pequenos produtores de cacau no sul da Bahia

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyáú

**Parceiro Implementador:** Conexsus

O projeto buscou promover a ativação e o destravamento de financiamentos aos produtores (as) de cacau em três frentes principais: bancos, produtores e ativadores. O objetivo disso era dinamizar o ecossistema de finanças sociais para pequenos (as) e médios produtores (as).

### Jornada de Pesquisa Academia ICE

**Parceiro Cofinanciador e Implementador:** ICE

O projeto teve o intuito de fortalecer a pesquisa acadêmica nos recortes de investimentos e negócios de impacto, sobretudo a partir da identificação de desafios para a atuação de empreendedores (as) e investidores (as) diante do objetivo de desenvolver o ecossistema de negócios de impacto no Brasil.



### Lab Amazônia

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Vale, Climate and Land Use Alliance (CLUA), Instituto Clima e Sociedade (iCS) e Parceiros pela Amazônia

**Parceiro Implementador:** Climate Ventures

Laboratório de inovação que visou prototipar soluções para desafios de comercialização na região amazônica e problemas de logística para escoamento de produtos da sociobiodiversidade.

### LAB NIP - Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax, Fundação Tide Setubal e Via Varejo

**Parceiros Implementadores:** Artemisia e A Banca

Jornada de apoio ao empreendedorismo de periferia para fortalecer seu modelo de negócio e aumentar seu impacto social e econômico. A ideia é promover essas mudanças em um ambiente que os transforme em protagonistas no desenvolvimento de soluções sociais, ambientais e financeiras para o país.

### Livro ‘Social Value Investing’ / Investindo em valor social: gerando valor social com investimentos’

**Parceiro Cofinanciador e Implementador:** Columbia Global Centers Rio de Janeiro

O apoio se voltou para a publicação da edição brasileira do livro “*Social Value Investing*”, dos autores William B. Eimicke e Howard Buffet, ambos da ‘School of International and Public Affairs (SIPA)’ da ‘Universidade de Columbia’, que fica na cidade de Nova York. O livro pretende ajudar em uma reflexão que aponta para a ideia de que governo, setor privado, setor filantrópico e entidades da sociedade civil podem somar forças para lidar com problemas nas áreas da saúde, segurança, pobreza rural e infraestrutura – fazendo isso através de parcerias público-privadas.

### Projeto Já É - Coalizão em Inclusão Produtiva

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax, Fundação Tide Setubal, Potencia Ventures e Instituto Accenture

**Parceiro Implementador:** Artemisia

O objetivo do projeto foi capacitar, em letramento digital, empreendedores (as). O público-alvo estava em territórios vulneráveis, o que incluiu imigrantes e refugiados (as), pequenos (as) agricultores (as) e populações tradicionais em contexto nacional.

### Projeto Ponte: PPA

**Parceiros Cofinanciadores:** CIAT, Instituto Clima e Sociedade (iCS), Fundo Vale e USAID

**Parceiro Implementador:** Idesam

O projeto previu a estruturação de um veículo financeiro para manutenção do programa de aceleração da ‘PPA’ por cinco anos, visando a captação de R\$ 25 milhões em investimentos. Também previu a realização de uma nova chamada de negócios para o ciclo 2020/2021, bem como a continuação da jornada de aceleração e o apoio a atividades de gestão, acompanhamento de negócios, comunicação e *marketing* do programa e das *startups*. O projeto foi um dos ganchos para a formação da ‘AMAZ Aceleradora de Impacto’.

### Seminário ‘Finanças do Bem’

**Parceiros Cofinanciadores:** USAID e Instituto Clima e Sociedade (iCS)

**Parceiro Implementador:** SITAWI Finanças do Bem

O evento buscou aproximar e proporcionar a troca de conhecimento de ponta entre os participantes, os quais passeavam pelos universos de investimento de impacto e investimento responsável.

## ***Venture Developer e Ecosystem Cross-Learning da Iniciativa Jornada Amazônia***

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundo Vale, Climate and Land Use Alliance (CLUA), Good Energies Foundation e Instituto Sabin

**Parceiro Implementador:** Fundação CERTI

O projeto faz parte da iniciativa 'Jornada Amazônia', cujo objetivo é contribuir para a conservação da floresta por meio da ativação do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação de Impacto da Amazônia. A abordagem de desenvolvimento parte do modelo conceitual básico de 'Ecossistema de Inovação', bem como dos resultados de estudos que foram realizados pela 'CERTI' em 2019 e que mapearam o potencial do ecossistema de inovação da Amazônia.



# HISTÓRIAS

PESSOAS

E TERRITÓRIOS EM

TRANSFORMAÇÃO



## SUSTENTABILIDADE

Ser a voz que conta a sua própria história, se enxergar como parte da transformação. Se reconhecer no sotaque, nas cores e na biodiversidade de um território para celebrar sua identidade. É neste lugar de protagonismo que o Instituto humanize posiciona pessoas envolvidas em parcerias, alianças e projetos apoiados por meio dos programas de Uso Sustentável e Empreendedorismo e Negócios de Impacto Socioambiental. É por isso que, nas páginas seguintes, há uma seleção de histórias que amplificam as vozes de quem realmente compreende o contexto local em que iniciativas, apoiadas no primeiro ciclo do humanize, ganharam vida.



# OS FRUTOS DO CACAUEIRO

## Gabriel Chaves

Gerente do Programa de Desenvolvimento Rural da Tabôa - Fortalecimento Comunitário  
Uruçuca, BA



**Projetos relacionados:** CRA Socioambiental Mata Atlântica, Circuitos Agroecológicos, Plataforma Agroecológica – Muká, Uruçu na Cabruca

Filho de agricultores em uma família de 11 irmãos, Gabriel diz que nasceu “basicamente embaixo de um pé de cacau”. A agricultura é a base da sua família, produtora de cacau, assim como da comunidade onde cresceu e vive até hoje, em Uruçuca, no sul da Bahia.

Formado em engenharia ambiental, pela ‘Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC Itabuna’, e em técnico de agropecuária, pela ‘EMARC-Uruçuca’, Gabriel é guiado pelo propósito pessoal de atuar na criação de oportunidades no campo, assumindo um compromisso com a agricultura familiar e o desenvolvimento territorial. Entre suas irmãs e irmãos, Gabriel é o único que conseguiu permanecer próximo aos seus pais no campo, sem precisar ir ao Rio de Janeiro ou a São Paulo em busca de melhor qualidade de vida.

Atualmente, o principal instrumento para ajudá-lo nesse propósito é o trabalho com o crédito rural. Esse interesse surgiu ainda na faculdade, quando pedalava cerca de 12km para ir e voltar das aulas e participar de movimentos sociais, e ganhou força nas suas primeiras experiências profissionais. Gabriel começou a trabalhar com microcrédito a partir dos anos 2000s, atuando como consultor do tema em bancos e instituições públicas. Foi assessor de crédito rural no ‘Banco do Nordeste do Brasil (BNB)’, onde trabalhou sobretudo com o ‘Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar’, o ‘PRONAF’. Além disso, foi técnico agropecuário da ‘Empresa Baiana de desenvolvimento Agrícola (EBDA)’ e, em 2014, secretário de administração do município de Uruçuca.

## Parada: Tabôa

Hoje, o engenheiro é gerente do ‘Programa de Desenvolvimento Rural’ da ‘Tabôa - Fortalecimento Comunitário’, organização que atende cerca de 50 municípios baianos e que já foi eleita quatro vezes como uma das cem melhores ONGs do país. Na parceria entre humanize e ‘Tabôa’, Gabriel é peça-chave para o impacto de três projetos: ‘Muká – Plataforma Agroecológica’; ‘CRA Socioambiental’; ‘Uruçu na Cabruca’.

No primeiro, o trabalho em rede é a base das atividades, a começar pelo próprio nome; ‘Muká’ é uma palavra de origem pataxó usada em saudação para sinalizar ‘união’ e ‘reunião’. O projeto, antes conhecido como ‘Circuitos Agroecológicos’, conta com a ‘Rede de Agroecologia Povos da Mata’, além de comunidades locais para incentivar a produção, beneficiamento, comercialização, crédito e certificação. Para além do cacau, produtos diversos da sociobiodiversidade são foco do projeto.

Para Gabriel, o ‘Muká’ proporciona cada vez mais o lugar, merecido, de destaque da agricultura familiar no país e, na prática, forma uma rede que se conecta para cooperação mútua. Em 2021, por exemplo, devido às fortes enchentes que atingiram regiões da Bahia, cestas básicas com produtos da agroecologia foram essenciais tanto para quem carecia de comida naquele momento quanto para produtores (as) prejudicados (as) pela dificuldade no escoamento da sua produção. Além disso, em 2020, o projeto inaugurou um centro de distribuição na cidade de São Paulo que conecta redes agroecológicas de várias localidades do país, mobilizando cerca de 11 mil agricultores (as).

No que tange ao crédito rural justo como ferramenta de transformação, Gabriel atua como agente do ‘Certificado de Recebíveis do Agronegócio’, ou ‘CRA’, para auxiliar o (a) produtor(a) no alcance de um financiamento que caiba na sua realidade. Com a iniciativa, o agente enxerga que, além de servir como recurso necessário de alavancagem da produção para geração de renda, o crédito rural é um vetor importante para combater desafios estruturantes, como o desmatamento. Isso porque esse tipo de empréstimo é voltado para uma produção que mantém pilares sustentáveis e preserva as particularidades de um produto artesanal com o menor grau possível de danos ambientais.

Em números, o ‘CRA’, iniciado em 2019, possui 143 beneficiários (as), sendo que 39% conseguiram aumentar as suas rendas após acessarem o crédito e 44% são mulheres. Especificamente na produção de cacau de qualidade, 58% aumentaram renda, sendo 77,8% mulheres. Com 205 créditos cedidos até então e apenas 0,48% de inadimplência, 578 pessoas já foram beneficiadas indiretamente.

Gabriel consegue citar mais de uma razão para o sucesso da iniciativa, como a criação de propostas customizadas e uma rede de garantia solidária, no qual os (as) agricultores alertam os desafios surgidos ao longo do pagamento e buscam soluções para si e para os (a) demais.

“O grande diferencial do ‘CRA’, portanto, é o acompanhamento técnico; medida que leva confiança ao (a) produtor (a) durante todo o processo por não se sentirem sozinhos (as) para lidar com o recurso adquirido, as responsabilidades e os desafios a partir dele”, de acordo com Gabriel.

A ‘Tabôa’ também atua com a cadeia do mel, porém apenas com a espécie nativa, e sem ferrão, chamada de “uruçu amarela” e ideal para atividades de meliponicultura. Esse tipo de produção, mais lento do que a apicultura, pode ser realizada em casa com o conhecimento adequado. Ao atuar diretamente com o projeto, Gabriel também se tornou um produtor de mel e acompanha de perto como que produtores (as) de cacau, que acessaram ou não o ‘CRA’, podem usar a atividade como complemento de renda. Além da compensação financeira, a iniciativa proporciona conscientização ambiental para comunidades e escolas a respeito da preservação de espécies nativas.

### A primeira vez de muitas

As três iniciativas sinalizam para Gabriel que o seu propósito de colaborar para a permanência cada vez maior de pessoas no campo, por meio do fortalecimento da agricultura familiar, está atrelado ao trabalho que exerce hoje, apesar do caminho longo que ainda existe. O ‘CRA’, por exemplo, atingiu, em sua cidade, 50 agricultores (as) familiares, O número chama a atenção ao considerar que a cidade de Uruçuca possui um total de 1500 agricultores (as) familiares.

Apesar do percurso extenso, Gabriel se orgulha de testemunhar mulheres, homens e jovens se fixarem no campo e de experienciar momentos que não seriam possíveis sem o trabalho em rede e a parceria que se propõe. Um dos momentos que mais o emociona é o caso de um beneficiário de crédito que provou chocolate pela primeira vez aos 40 anos, após começar a produzir o produto. Essa história remete a Gabriel a história do seu pai, que foi produtor de cacau, mas não conseguiu provar o chocolate em si. Mas também lembra a história da sua mãe, dos seus irmãos e irmãs, da sua comunidade e a sua, já que hoje ele possui a oportunidade de não apenas provar o chocolate, mas de mudar a sua vida a partir dele.



# O VALOR DA AGROECOLOGIA

## Ailana Reis

Agricultora familiar e Presidente na Associação dos Assentados de Nova Vitória Ilhéus, BA

## Teresa Santiago

Agricultora do Assentamento Dois Riachões Ibirapitanga, BA

### Projetos relacionados: CRA Socioambiental Mata Atlântica e Uruçu na Cabruca

Para pequenos agricultores, nunca foi muito simples ter acesso a crédito e acompanhamento técnico especializado. Ainda hoje não é simples, mas para a agricultura familiar do sul da Bahia, podemos dizer que tem sido possível graças a iniciativas como o ‘CRA Socioambiental Mata Atlântica’. O projeto, implementado pela ‘Tabôa Fortalecimento Comunitário’, se tornou uma alternativa importante para a transformação de realidades individuais e comunitárias sob a perspectiva agroecológica.

Entre os agricultores (as) atendidos (as) pelo ‘CRA Mata Atlântica’ entre 2019 e 2021, 75,6% são assentados/as em projetos de reforma agrária e 50% são agroecológicos (produção orgânica). São pessoas como Ailana Reis e Teresa Santiago, que direcionaram o crédito recebido para aquisição de equipamentos e insumos adequados à produção de cacau, por exemplo, possibilitando o aumento da produção e produtividade e, por consequência, de sua renda.

Ailana vive no ‘Assentamento Nova Vitória’, em Ilhéus (BA). Com o crédito e acompanhamento técnico, conseguiu aumentar 162% a produtividade do cacau que produz e 189% a sua renda. Além de agricultora e bióloga, a partir da parceria com a ‘Tabôa’, Ailana assumiu também o papel de líder comunitária, tornando-se a primeira presidente do seu Assentamento. Nesse papel, ajudou mais de 17 famílias assentadas a também acessarem os recursos.



Já Teresa mora no ‘Assentamento Dois Riachões’, em Ibirapitanga. Além de agricultora, é técnica em agroecologia e realiza um mestrado em “Educação do Campo” pela ‘Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)’. Teresa também se desenvolveu como uma forte liderança feminina na sua comunidade, que se destaca pela criação de uma mini fábrica de chocolate a partir do crédito acessado. Para a agricultora, o cacau transformou o seu Assentamento a partir da conquista de soberania alimentar e melhoria da qualidade de vida.

Cultivado pelo sistema cabruca, a produção de cacau das agricultoras e de suas comunidades se tornou mais benéfica para o ecossistema da região, contribuindo para a conservação do solo, nascentes, matas ciliares e da biodiversidade de forma geral.

“A produção de cacau de qualidade conecta no âmbito financeiro, na geração de renda, melhorando a qualidade de vida dos assentados e possibilitando aos mesmos o aumento da sua produtividade”, explica Ailana.

O diferencial do investimento ofertado pela 'Tabôa', segundo Ailana, é que "o 'CRA' por ser um crédito disponibilizado de forma única, com uma capacidade excelente de pagamento, proporciona aos agricultores (as) condições de sanar os gargalos do cultivo do cacau". A 'Tabôa' também a aproximou de um projeto de complementação de renda para famílias cacaueiras, com foco em meliponicultura, o 'Uruçu na Cabruca'.

Conforme relatado por Gabriel Chaves, gerente do programa de Desenvolvimento Rural da 'Tabôa', o 'CRA' possui a premissa de que o acompanhamento técnico não pode ser desassociado desse tipo de financiamento. Ailana e Teresa reforçam que as orientações técnicas foram essenciais para realizar um cultivo adequado, melhorar o manejo das áreas produtivas, desenvolver práticas agroecológicas e aplicar o recurso de forma coerente e segura.

#### Desburocratizar o crédito e dar valor à agroecologia

O crédito produtivo coordenado pela 'Tabôa' gira em torno do sentimento de confiança. Para acessar o crédito, os agricultores (as) avaliam junto aos técnicos sua capacidade de produção e de pagamento, buscando cada vez mais autonomia, organização e planejamento

"Já estávamos há vários anos sem acessar crédito e, da forma que foi desburocratizado, de parcela única, veio a conquista da independência financeira", relata Ailana, que recebeu não um, mas dois votos de confiança e por duas vezes se viu capaz de alavancar uma produção de forma responsável, com recurso e orientação.

No seu assentamento, Teresa observou que as oportunidades criadas pelo crédito evidenciam o potencial de produções agroecológicas nas "dimensões social, ambiental, econômica, produtiva e organizativa". Teresa explica, dá régua e compasso: "Agora o desafio é a ampliação do número de agricultores (as) com acesso ao crédito, acompanhamento técnico, agroindústria, beneficiamento e comercialização", e conclui:

“que a agroecologia seja o modelo de produção predominante na implementação de projetos futuros no sul da Bahia”.



Foto: Rafael Salazar/Imaflora, semente de cacau



# DA BAHIA PARA O MUNDO

## Lucas Arléo

Produtor rural e Proprietário da Ju Arléo Chocolates  
Uruçuca, BA



### Projetos relacionados: CRA Socioambiental Mata Atlântica e Uruçu na Cabruca

Não é todo dia que um chocolate produzido no sul da Bahia recebe um prêmio internacional. Em 2022, o produto, que tem chocolate 70% e mel de abelha urucu, da Ju Arléo Chocolates, recebeu a medalha de prata na 'Academy of Chocolate' (Londres) na categoria "Tree To Bar Flavoured". Além do orgulho pelo reconhecimento do seu trabalho e da sua família, Lucas Arléo considera que a cultura sustentável, de qualidade e geracional do cacau baiano, também foi premiada.

A empresa de Lucas é um dos negócios beneficiados pelo 'CRA' da 'Tabôa' e uma das razões do seu sucesso, podemos dizer, se deu no encontro entre a identificação dos principais desafios de uma produção sustentável de cacau e o acesso ao crédito. "Nós tínhamos um grande problema na qualidade do nosso produto, sabíamos como solucionar, mas não tínhamos recursos financeiros para fazer. Com o 'CRA' conseguimos resolver nosso problema, resultando na melhoria do nosso produto, e permitindo potencializar a comercialização do mesmo", relata Lucas.

Junto a isso, para Lucas, assim como já pontuado por Gabriel Chaves e Ailana Reis, em histórias anteriores, o acompanhamento técnico ofertado pela 'Tabôa' é um diferencial. Além do recurso, as mentorias foram também peças-chave para avançar na produção sustentável do cacau de qualidade.

Não somente a produção, mas a empresa se tornou mais sustentável. Com o acesso ao crédito a 'Ju Arléo' buscou melhorar a sua propriedade, com a finalidade de proporcionar melhores condições de trabalho para seus (suas)

colaboradores (as). Além disso, em termos ambientais, a melhoria na produção e na qualidade do chocolate esteve interligada com a preocupação de manter a Mata Atlântica em pé; a junção do cacau cabruca com o mel de abelhas sem ferrão, da espécie urucu amarela, também preza pela conservação da biodiversidade.

### Manutenção de um legado

Lucas é a quarta geração de uma família produtora de cacau. Além do apoio de seus (as) colaboradores (as), a empresa é formada por ele, sua esposa, Juliana Torres, e sua filha, Julia Arléo, de apenas 10 anos. Sua filha é o rosto da marca de chocolate.

“Em 2020 nasceu a Ju Arléo chocolates, marca inspirada em minha filha, que também sentiu vontade de seguir a tradição e começou a escrever mais uma nova página na história da nossa família, que leva ao consumidor não apenas um chocolate, mas uma tradição familiar de amor à cultura cacauera e respeito ao meio ambiente”, conclui Lucas.

Foto: Rafael Salazar/Imaflora, fruto recém retirado do cacauieiro





# MULHERES DA FLORESTA

## Maria Josefa Neves

Agricultora familiar e Presidente da Associação de Mulheres Produtoras de Polpa de Frutas (AMPPF)  
São Félix do Xingu, PA



### Projeto relacionado: Florestas de Valor

Com o avanço da pecuária na Área de Proteção Ambiental (APA) 'Triunfo do Xingu', entre 2018 e 2019, São Félix do Xingu foi o segundo município brasileiro com maior taxa de desmatamento, o equivalente a 544km<sup>2</sup> de floresta amazônica, e em 2021 foi considerado o município que mais emitiu CO<sub>2</sub> no Brasil. Diante de um cenário tão complexo, qualquer iniciativa pode parecer aquém de uma solução realmente efetiva. Contudo, para Maria Josefa Neves, agricultora e responsável por uma rede de mulheres da floresta, pequenas práticas são componentes cruciais para grandes impactos.

Maria Josefa vive e trabalha na comunidade de Tancredo Neves, em São Félix, onde identificou o potencial de reflorestamento e de maior geração de renda para as mulheres da região. As árvores frutíferas se tornaram o foco da 'Associação de Mulheres Produtoras de Polpa de Frutas (AMPPF)', e a rede adotou um tipo de manejo de culturas agrícolas aliado à conservação e recuperação de áreas degradadas, os chamados Sistemas Agroflorestais (SAFs).

'AMPPF' é uma das associações apoiadas pelo projeto 'Florestas de Valor', do 'Imaflora'. A iniciativa fomenta assistência técnica, capacitação, certificação, produção e comercialização do cacau orgânico e outros frutos, como açaí e cupuaçu, e incentiva o empreendedorismo de jovens e mulheres. Com a 'AMPPF', o projeto apoiou o aprimoramento de técnicas de cultivo, produção e desenvolvimento institucional, com o intuito de alcançar novos mercados. Além das polpas de frutas oriundas de seus próprios quintais, as

associadas aprenderam a produzir derivados como licores, geleias e chocolate. O que se iniciou como atividade para complemento de renda passou a ser a principal fonte em direção a independência financeira dessas mulheres.

### “Eu moro no meio de uma floresta”

No projeto, o aprimoramento de técnicas sustentáveis de cultivo e produção destacou a urgência de desenvolver atividades econômicas que não aprofundam ainda mais o desmatamento. Antes de aprender técnicas de reflorestamento, como a criação de um viveiro de mudas e replantio em áreas degradadas, o terreno de Maria Josefa era outro: “a minha propriedade, quando eu comprei, era só pasto, mas transformamos ela numa floresta”.

Maria sabe que o trabalho realizado com o 'Imaflora' e 'AMPPF' é um salto que merece ser ainda maior, pois suas casas, histórias e fontes de renda estão em jogo.

Se para cada problema estrutural é preciso uma solução coletiva, as práticas de Maria Josefa e sua rede são um belo exemplo de iniciativa desenvolvida 'por quem está dentro', de maneira articulada e com o propósito de ir além: “São Félix do Xingu é muito grande, mas ainda somos minoria; queremos passar para as outras famílias, chegar na maioria, incentivar a que mais pessoas façam mais.”

“Eu tiro o meu sustento do meio da floresta. Então ela é a minha vida, por isso eu cuido”.



# O VALOR DA FLORESTA EM PÉ

## Natália Coelho Barbosa Albuquerque

Coordenadora Técnica-Executiva do Programa Arboretum – Serviço Florestal Brasileiro  
Teixeira de Freitas, BA



### Projeto relacionado: Cadeias Produtivas Sustentáveis no Extremo Sul da Bahia/Programa Arboretum

Para muitas pessoas a conexão e o cuidado com o meio ambiente é algo intrínseco e natural. Natália Coelho é uma dessas pessoas que foi fisgada pela relação com a natureza desde muito cedo e que busca despertar o mesmo sentimento em mais e mais gente, refletindo em um cuidado contínuo com a nossa biodiversidade.

Natália viveu até os sete anos de idade na zona rural de Minas Gerais, na cidade de Ponte Nova. Sua proximidade com a natureza desde a infância despertou a motivação de estudar e trabalhar com a preservação do meio ambiente. Sua primeira formação foi em Arquitetura e Urbanismo, onde procurou envolver o seu olhar ambiental em todos os trabalhos, e hoje possui especialização em botânica e manejo florestal.

A jornada profissional de Natália é marcada sobretudo pelo trabalho no setor público. Por quase dez anos atuou no ‘Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama)’, lugar onde desenvolveu projetos de educação ambiental comunitária. Desde 2012 representa o ‘Serviço Florestal Brasileiro’ em Teixeira de Freitas – BA e junto a essa posição, coordena o ‘Centro de Desenvolvimento Florestal Sustentável - Programa Arboretum’. Devido à sua contribuição ao setor público do Brasil, Natália foi reconhecida como destaque no eixo setorial ‘Meio Ambiente’ do ‘Prêmio Espírito Público 2021’ - iniciativa da ‘Parceria Vamos’.

“Desde sempre acredito no valor da biodiversidade contida no arranjo da floresta tropical biodiversa. Especialmente as florestas históricas e naturais. Nenhum ambiente terrestre guarda tamanha coexistência interespecífica em um único ambiente! Valorizar e aprender com essa floresta em toda a sua complexidade é uma missão”, reflete Natália.

O ‘Arboretum’ fomenta capacitações de diferentes grupos comunitários para a geração de renda por meio da coleta e produção de mudas e sementes. A restauração local é incentivada pelo trabalho das pessoas capacitadas que mantêm um viveiro florestal rico em diversidade de espécies. Com o apoio do Ih e como estratégia focada na recomposição florestal, o programa consolidou sistemas agroflorestais com cacau e pomares de sementes.

“O Arboretum busca contribuir para essa identidade florestal: trazendo as florestas para o lazer, para o cultivo, para a preservação; envolvendo as pessoas com a floresta, na produção de sementes, mudas, plantios; despertando a curiosidade e o interesse pela biodiversidade. A diversidade de espécies se mescla com a diversidade de públicos. Atuamos com assentamentos e grandes proprietários, atuamos com agricultoras familiares e mulheres indígenas, atuamos com médios proprietários e sitiantes”, explica Natália.

### Respeito à floresta acima de tudo

A experiência de Natália reflete um modelo de trabalho que prioriza não apenas uma realização pessoal, mas também um benefício comunitário, levando conhecimento técnico para pessoas que dependem da terra e podem ampliar o impacto positivo na sua renda, na comunidade e no desenvolvimento local.

“Acredito no valor da floresta tropical biodiversa, sobretudo pela diversidade de vida habitada, mas também como fonte imensurável para o desenvolvimento e para a sustentabilidade. Cada espécie guarda um nicho ecológico e outro econômico, e ambos devem ser compreendidos e acessados com respeito. O ‘Arboretum’ é esse olhar de cuidado com a floresta. Recebemos e beneficiamos todas as sementes ofertadas pela floresta e cultivamos mudas e plantios associados à produção de conhecimento para cada espécie, buscando compreender seus nichos de valor”, declara Natália.



# AMAZÔNIA: O TALENTO LOCAL COMO GUIA PARA AÇÃO COLETIVA

**Augusto Corrêa**

Secretário executivo da PPA  
São Paulo, SP



**Projeto relacionado:** Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)

Augusto nasceu e viveu em Belo Horizonte até os 14 anos, idade em que se mudou para Goiânia. Em 2008, foi para São Paulo após ingressar no curso de Arquitetura e Urbanismo da ‘Universidade de São Paulo’, mesma instituição em que concluiu, anos depois, o MBA Executivo em ‘Inovação Digital e Sustentabilidade’.

Desde abril de 2020, ele é Secretário Executivo da ‘Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)’, uma iniciativa de ação coletiva que busca engajar o setor privado para fomentar novos modelos de desenvolvimento sustentável na Amazônia, gerando oportunidades para os milhões de habitantes da região.

## Se enxergar como parte da história

Relacionando trabalho e vida pessoal, Augusto revela que a ‘PPA’ coincide com seus interesses. “Sou montanhista e estar na natureza me faz bem – possibilidade que a ‘PPA’ oferece”, afirma, acrescentando que o trabalho o presenteou com a oportunidade de entender melhor a dinâmica indígena. “Tive a chance de conhecer algumas tribos, mas a que mais chamou a minha atenção foi a ‘Cinta Larga’, que fica em Rondônia. Ela está ao redor do rio Roosevelt [anteriormente conhecido como rio da Dúvida]”, comenta.-

O rio atravessa parte do Mato Grosso e entra no Amazonas, onde se torna um afluente do rio Aripuanã. No entanto,

anos atrás, era chamado de Dúvida porque existia o questionamento sobre ser ou não afluente do rio Amazonas. A alteração do nome tem a ver com Theodore Roosevelt, que foi presidente dos Estados Unidos de 1901 a 1909 e que esteve na Amazônia em 1910. Ao lado de Marechal Rondon, ele fez uma expedição focada em capturar animais e pássaros para o acervo do Museu de História Natural de Nova York. Ao fim da expedição, o rio foi rebatizado de Roosevelt.

Para Augusto, o episódio reverbera de diferentes formas. “A tribo fala sobre o rio a partir da chegada de Roosevelt, ou seja, parte da história se perdeu por influência externa e por questões como mineração e extração ilegal de madeira”, afirma, completando que o passado provoca reflexões sobre o presente. “O cenário me deixa pessimista sobre a longevidade desses povos, mas ter a possibilidade de entender e vivenciar melhor esse universo é algo rico que a ‘PPA’ me proporcionou”, reflete.

Olhando para o passado, Augusto comenta que na universidade não se imaginava trabalhando com o que faz hoje. Isso mudou quando ele foi voluntário em uma organização responsável por construir casas em favelas. “Percebi que ali me sentia mais completo. Não construindo casas, mas fazendo algo com um sentido maior para a sociedade”, confidencia, completando que, por meio da ‘PPA’, há a chance de fazer isso com escala e potencial maiores. “Significa multiplicar o que fez sentido para mim há 15 anos”, celebra.

## Concretude

A possibilidade de fazer mais pela Amazônia e pelas pessoas que lá vivem coincide com o que a 'PPA' realiza desde o seu lançamento, em 2017, mas Augusto explica que a plataforma só começou a se entender como organização em 2020. "Antes era um movimento atrelado a 'USAID' e ao 'IDESAM. Foi a partir de uma costura entre os dois - e de nomes como humanize, 'Fundo Vale' e 'Instituto Sabin' - que a 'PPA' ganhou mais autonomia e aprofundou a estratégia de trabalhar com negócios de impacto", afirma, completando que essa virada trouxe mais concretude. "Com o lançamento do primeiro programa, um programa de aceleração [que, depois, se tornou a 'AM' - uma das maiores aceleradoras de negócios de impacto do norte do país, a qual será aprofundada em outra história deste livro] conseguimos transformar ideias em algo concreto, e mostrar que é possível ter negócios de impacto e *startups* na Amazônia".

A estratégia de trabalhar com negócios de impacto foi aprofundada em documentos lançados pela 'PPA'. "Em 2021, divulgamos a 'Tese de Aceleração'. Depois, lançamos o material 'Caminhos para a Amazônia', em que mapeamos iniciativas que fortalecem negócios de impacto no território. Isso trouxe uma visão mais sistêmica e enfatizou a ideia de fortalecer o ecossistema como um todo", conta.

## Diferentes lados em uma só direção

Nessa direção, a 'PPA' vem crescendo. A plataforma tem, dentro de suas parcerias, cerca de 120 negócios diferentes. Com um portfólio tão vasto, foi possível aprender, reunir e lançar conhecimento a respeito de negócios de impacto na Amazônia. A partir de cada relação e parceria, a 'PPA' foi aprendendo mais sobre beneficiar os negócios, desde os de base até os mais avançados - o que vem deixando um legado.

A trajetória mostra a necessidade de se engajar com o setor privado a fim de fomentar novos modelos de desenvolvimento sustentável, mas Augusto pontua que a questão precisa ser interpretada com lentes apuradas. "No contexto amazônico,

há redes formadas pelo setor privado, mas nem sempre há um objetivo claro sobre o trabalho a ser realizado. É importante reunir e escutar diferentes atores para chegar nas melhores condições para agir", afirma, acrescentando que o trabalho da 'PPA' mostra o benefício de incluir todos os lados nas discussões e de esclarecer objetivos. "Faz a diferença informar a finalidade de cada conversa e mostrar que ela é material; que será monitorada e terá um fruto que todos vão ver".

Sobre aprendizados e desafios, Augusto aponta que engajar o setor privado não é suficiente. "É preciso algum tipo de *advocacy* [um conjunto de ações que influencia na formulação, aprovação e execução de políticas públicas junto aos diferentes poderes], pois, por mais que a relação com terceiro setor e setor privado proporcione inovação, é a implementação por meio do setor público que alcança escala maior. O problema é que, muitas vezes, não há conexão entre público e privado, o que reforça a necessidade de uma articulação mais bem trabalhada", opina.

Augusto ainda defende a necessidade de engajar o setor privado local.

“Só é possível transformar a vida de empreendedores se mobilizarmos a comunidade empreendedora e o setor privado local. Organizações e diferentes atores que saem de outras regiões já têm um pensamento formado, enquanto amazônidas têm um conhecimento profundo sobre a relevância e as várias riquezas da floresta”, conclui.



# NEGÓCIOS DE IMPACTO E A NOVA ECONOMIA DA AMAZÔNIA

**Mariano Colini Cenamo**

CEO da AMAZ & Cofundador e Diretor de Novos Negócios do Idesam Florianópolis, SC



## Projeto relacionado: Amaz Aceleradora de Impacto

Mariano é paulistano, mas se considera Amazonense de coração. A relação com o Amazonas começou depois que ele se formou em Engenharia Florestal na ‘Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz’, em Piracicaba (SP), e se mudou para Manaus (AM). Hoje ele mora em Florianópolis (SC), mas mantém uma rotina mensal de ponte aérea que se divide entre três semanas no Sul do Brasil e uma semana no Norte.

Para ele, vida pessoal e profissional se misturam. “Meu perfil sempre foi de empreendedor e de liderança criativa. Nunca me contentei com o básico e sempre busquei soluções inovadoras”, confidencia, acrescentando que isso guia seus caminhos desde mais novo. “Saí de casa aos 17 anos e, quando terminei a faculdade, em 2004, me mudei para Manaus e fundei o ‘IDESAM – Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia’ [ONG socioambiental que tem o propósito de promover uma nova economia de base inclusiva e sustentável na Amazônia]”, conta. À frente da organização, Mariano liderou a construção de políticas, projetos e programas nas áreas de mudanças climáticas, projetos de carbono e financiamento para a conservação florestal.

Com a atuação do ‘IDESAM’ ganhando vida a partir de uma estrutura mais tradicional, ele viu surgir entraves. “Enfrentamos limitações para conseguir dar o próximo passo no desenvolvimento de negócios focados na conservação da Amazônia, e foi assim que surgiu a ideia de criar a ‘AMAZ’”, revela, completando que a aceleradora representa uma

estrutura nova. Totalmente dedicada ao empreendedor que atua no bioma, a ‘AMAZ’ é uma das maiores aceleradoras e investidoras de negócios de impacto do país, e tem em seu portfólio 18 negócios. O nome ‘AMAZ’ é uma homenagem à Amazônia, além de fazer referência ao verbo amar. A iniciativa é uma evolução do programa de aceleração da ‘Plataforma Parceiros da Amazônia (PPA)’ – que já foi destaque em outra história deste livro.

## Colocando a mão na massa

Olhando para a contribuição da ‘AMAZ’, ele explica que a aceleradora é diferente de muitas. “Colocamos a mão na massa junto com o empreendedor”, afirma, complementando que a ‘AMAZ’ conta com um fundo de financiamento híbrido (*blended finance*), de R\$ 25 milhões, que recebe investimento de institutos, fundações e investidores privados. Os negócios classificados passam pelas fases de: pré-aceleração – participam de um *workshop* e acompanhamento intensivo por um mês, com foco na construção da teoria de mudança, planos de negócio e construção de indicadores de impacto; aceleração – os que tiveram melhor desempenho na etapa anterior são acelerados e recebem aporte financeiro inicial; e jornada de capacitação – que tem duração aproximada de seis meses e inclui ciclo de formações, mentorias com especialistas e conexão com ampla rede de empresas, fundos de investimento de impacto e organizações intermediárias.

Mariano defende que os negócios recebem um apoio cuidadoso em todas as fases. “O humanize é um dos

fundadores e financiadores do fundo, e nós só aceleramos negócios em que investimos. Primeiro a 'AMAZ' identifica um negócio para entrar no portfólio, depois investe para que ele tenha 'combustível no tanque' para seguir uma jornada intensiva de aceleração que dura seis meses e que é seguida por uma jornada contínua, a qual é acompanhada pela nossa equipe e inclui gestão e empenho focado no crescimento do negócio", explica, acrescentando que os acelerados estão em um estágio inicial. "Por isso, a gente estrutura a tese de impacto, refaz a modelagem financeira e a modelagem do negócio, além de assessorar juridicamente e contabilmente."

### Autoconhecimento estimula negócios inovadores e com potencial de crescimento rápido

Apesar do sucesso, a 'AMAZ' enfrenta desafios. Um deles está no fato de que atuar na Amazônia exige autenticidade. "O ecossistema de impacto no Brasil, muitas vezes, segue modelos aplicados em outros lugares e outros setores. Isso é complicado, pois os desafios na Amazônia são muito diversos. Nesse sentido, a estruturação da atuação da 'AMAZ' precisa oferecer tudo o que o negócio realmente necessita, dentro do seu contexto, e fazer com que isso reflita em um crescimento exponencial no impacto que ele gera", conta, complementando que uma estruturação autêntica também passa por autoconhecimento.



Foto: Nal'kau - Chocolate Amazônico, um empreendimento já acelerado pela AMAZ

“Existem poucos empreendedores preparados para atrair capital financeiro, então há uma assimetria entre o que o negócio realmente precisa para crescer e o que o mercado de capital e os fundos querem aportar. Para mudar o cenário, é preciso trabalhar, por exemplo, com educação empreendedora, instrumentos de financiamento mais pacientes e capital filantrópico”, opina.

Mariano complementa que, se isso não for feito, há o risco de que negócios atraiam um capital diferente do que necessitam, o que faz com que não consigam devolver o capital investido e, assim, quebrem.

Contribuir para que negócios entendam como seguir em uma direção mais adequada corresponde com o trabalho da aceleradora e com a crença de Mariano. “Encontrar empreendedores e ver o brilho nos olhos de cada um é marcante, assim como perceber o quanto a gente pode contribuir para o desenvolvimento de um negócio. Claro que o capital é importante, mas faz muita diferença, para a jornada de desenvolvimento de um negócio, contar com uma rede de relacionamentos e com todo o conhecimento que a 'AMAZ' consegue compartilhar. Geralmente, apoiamos empreendedores jovens e, considerando a situação difícil que a Amazônia vive hoje, me enche de esperança ver cada uma dessas pessoas crescendo sem depender de uma política de governo ou de uma decisão/orientação política. É isso que me faz acordar e ir para o trabalho cheio de energia, pois sei que lá vou encontrar empreendedores que dependem do nosso apoio e que estão prontos para construir uma nova economia na Amazônia.”



# O PROTAGONISMO DA AMAZÔNIA CHEGANDO EM CASAS DE TODO O BRASIL



**Paulo Reis**

Diretor e Cofundador da Manioca  
Belém, PA

## Projeto relacionado: Manioca via AMAZ

Natural de Belém, Paulo é formado em Direito e hoje se dedica a pesquisar e pensar a economia da Amazônia no ‘Núcleo de Altos Estudos Amazônicos’ da ‘Universidade Federal do Pará’. Na graduação, ele já sabia que não queria seguir na área. “Me envolvi em vários projetos e a maior parte deles era ligada ao desenvolvimento socioeconômico da Amazônia. Costumo dizer que me formei metade em projetos da Amazônia e metade em Direito”, brinca, acrescentando que os projetos o aproximaram do que ele faz agora. “No final da faculdade eu trabalhava em um banco, mas logo entendi que precisava atuar em prol da Amazônia.”

Em 2016, Paulo deixou o setor bancário e se juntou a Joanna Martins, que, em 2014, havia fundado a ‘Manioca’, uma indústria de impacto socioambiental. Mesmo só entrando como sócio dois anos depois, a relação entre os dois começou no primeiro mês de operação da ‘Manioca’. Já como diretor e cofundador da empresa, Paulo potencializou esforços focados em transformar ingredientes da floresta em alimentos naturais, práticos, saudáveis e inovadores.

A ‘Manioca’ dialoga com cultura local e biodiversidade, por meio de comércio justo e do desenvolvimento de cadeias produtivas.

“O propósito é aproximar o Brasil e o mundo da Amazônia. Queremos que o alimento da região seja comum na casa das pessoas e não um produto interpretado como ‘exótico’ pelos próprios brasileiros. Até porque, não há nada mais brasileiro do que ingredientes da Amazônia”, defende.

## Apostas, desafios e aprendizados

Em oito anos, o negócio passou por erros e acertos ao buscar conectar propósito e mercado. “Inicialmente, abrimos muito o leque de produtos. Depois, percebemos que precisávamos de foco, então eliminamos ou adaptamos produtos que não estavam alinhados com o consumidor. Foi preciso entender a demanda pelo produto amazônico”, revela.

Além de apostar no e-commerce e investir em design e certificações para marca, Paulo enfatiza a escolha de trabalhar com mais de 20 ingredientes, o que movimenta muitos produtores. “Por isso, em 2017, criamos o programa ‘Raízes’, o qual promove assistência técnica a pequenos produtores a partir dos pilares: gerar renda, ofertar treinamento profissional e proteger a área florestal onde estão alocados. O programa olha para cerca de 40 famílias”, explica, acrescentando que há preocupação em monitorar a renda gerada e em evitar atravessadores – o que é ainda mais possível quando se investe em assistência técnica, aumentando a chance de que fornecedores produzam com mais qualidade e de maneira competitiva. Essa forma de atuar fortalece a economia da região, já que há um comprometimento em comprar matéria-prima de pequenos (as) agricultores (as) familiares, comunidades regionais, tradicionais e ribeirinhas. “Desde o início, há um olhar para o potencial de ingredientes da biodiversidade sem deixar de valorizar o potencial das pessoas”, afirma, complementando que o programa já passou por adaptações para evitar de forma mais enfática questões como o desmatamento. “Começamos a emitir o CAR [Cadastro Ambiental Rural] para monitorar melhor a área em que os fornecedores estão.”

### Levando a Amazônia para a casa das pessoas

Paulo destaca que, para o crescimento da ‘Manioca’, foi essencial receber investimento de algumas instituições e entrar no programa da ‘Plataforma Parceiros pela Amazônia (PPA)’, o que aconteceu em 2019 e garantiu uma boa captação. Pouco depois, o programa de aceleração da ‘PPA’ se tornou a ‘AMAZ’, uma aceleradora e investidora de negócios de impacto. “A ‘AMAZ’ nos garantiu muitos aprendizados, além de acesso a uma rede notável de empreendedores e de parceiros. Mesmo hoje, depois do fim da nossa participação no programa de aceleração, a rede nos beneficia e nos fortalece. A iniciativa foi responsável por nos apresentar investidores, como o humanize, que foram fundamentais”, afirma.

Investimentos recebidos e alinhados ao propósito da ‘Manioca’ possibilitam que sabores da Amazônia continuem sendo valorizados, além de contribuírem para que a floresta se mantenha em pé. Mesmo assim, Paulo trabalha para que a região tenha um protagonismo cada vez maior. “Uma das sensações mais marcantes é ver uma gôndola de um supermercado de São Paulo, por exemplo, destacando um produto amazônico. A Amazônia Legal representa aproximadamente 59% da extensão do território brasileiro, reúne 20% da água potável do mundo e 20 a 25% da biodiversidade, além de ser responsável por cerca de 70% do PIB da América Latina. É um lugar muito importante, mas que muitas vezes é deixado em segundo plano. Por isso, quando eu vejo um produto da ‘Manioca’ ocupando um espaço importante nas prateleiras de grandes centros, eu enxergo mais do que uma conquista de espaço comercial, eu vejo um espaço político e simbólico para a Amazônia. E nós precisamos ocupar cada vez mais espaços no Brasil e na vida das pessoas.”



Foto cedida por Manioca / Reprodução. Tucupi obtido a partir do caldo da mandioca brava amarela e vendido pela Manioca



# EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA

**Raphael Medeiros**

Diretor executivo do Centro de Empreendedorismo da Amazônia  
Belém, PA



**Projeto relacionado:** Centro de Empreendedorismo da Amazônia

Raphael Medeiros nasceu e cresceu na Amazônia, e passou a infância entre sua cidade natal, Belém do Pará, e “os interiores”, onde ele passava as férias escolares. O belenense viveu pouco mais de 20 anos na região e concluiu duas universidades, até que resolveu se mudar para o Rio de Janeiro. “Na época, me vi cheio de vontade de dar certo, mas com poucas oportunidades”, conta, completando que encarar a mudança parecia a solução. “No Rio, concluí MBA (*Master of Business Administration*) na PUC e fui contratado por uma grande empresa. Comecei a minha trajetória de forma ambiciosa, mas sem abandonar meus princípios”, reflete.

A mudança foi porta de entrada para grandes empresas e multinacionais e, nos vinte anos seguintes, Raphael assumiu cargos de liderança em instituições do eixo Rio-São Paulo. “Conduzi equipes de grande porte e fiz negócios em quase todos os continentes”, ele lembra, acrescentando que chegou no lugar em que acreditava que gostaria de alcançar. “Foi quando me veio a pergunta: ‘qual legado eu deixarei para as gerações futuras?’ – que foi seguida por uma reflexão incômoda”, confidencia, explicando que a clareza de que aquele percurso não o completava fez surgir o desejo de procurar um caminho que fizesse mais sentido.

Raphael voltou a enxergar a sua vida em Belém (PA) e, ao retornar para a cidade, encontrou no ‘Centro de

Empreendedorismo da Amazônia’ a oportunidade que esperava. “Buscava algo que pudesse me orgulhar diante dos meus filhos”, lembra, complementando que, na mesma época, conheceu Beto Veríssimo, pesquisador e fundador do ‘Imazon’, que o apresentou a um novo conceito de trabalho. “Ele explicou que a instituição seria capaz de fazer jovens olharem para a Amazônia como uma terra de oportunidades”, lembrou, acrescentando que acreditou tanto na proposta que se tornou parte do Centro ainda em 2015, ano em que a iniciativa foi fundada. Hoje, Beto Veríssimo é diretor de programas, enquanto Raphael é diretor executivo.

Anos depois, Raphael não se arrepende da escolha. “O Centro me ofereceu a possibilidade de ficar na minha região e provou que a Amazônia é, de fato, uma terra de oportunidades”, comemora, adicionando que sempre se sentiu inspirado com o foco da iniciativa ser os jovens.

“Há um olhar de formar uma nova geração capaz não só de gerar riqueza na região e para a região, mas também de ter sucesso em harmonia com o bioma, completa.

Abrindo caminho para jovens da região, o Centro atua na promoção e articulação de negócios sustentáveis com foco na floresta, biodiversidade, serviços ambientais e uso sustentável do solo. Além de se destacar como instituição amazônica com forte conexão e conhecimento da realidade social, econômica, ambiental e cultural da região.

### Pré-aceleração de modelos de negócios sustentáveis

É com essa visão, de Amazônia desenvolvida e progredindo socialmente a partir de negócios sustentáveis, que o Centro recebeu tanto apoio institucional quanto para implementação de um programa lançado em 2017 e intitulado 'Amazônia UP'. "Foi o primeiro programa de pré-aceleração com foco exclusivo em ideias de negócio ligadas à biodiversidade da Amazônia. Há edições anuais a fim de ajudar empreendedores a desenvolver produtos e serviços capazes de solucionar problemas ligados a bioeconomia de forma sustentável e com impacto socioambiental positivo", afirma.

Raphael conta que os últimos anos foram desafiadores e exigiram ajustes, o que não impediu que a iniciativa atingisse bons resultados. "Mesmo durante a pandemia de Covid-19 nós conseguimos executar o programa de forma virtual e ter êxito, tanto na captação de novas ideias quanto na demonstração de resultados", revela, acrescentando que o principal desafio do 'Amazônia UP' está em aumentar o número de participantes vindos do interior. "Isso requer recursos para divulgação e execução", diz. Apesar da dificuldade em chegar no interior, Raphael conta que um número expressivo de iniciativas – de ideias de negócio ou de negócios em busca de remodelagem – passaram pelo 'Amazônia UP'. "É o programa de pré aceleração de negócios sustentáveis mais relevante da Amazônia", opina.

Entre 2019 e 2021, o programa apoiou 48 iniciativas de 22 municípios, alcançando oito Estados brasileiros. 88% das iniciativas estavam localizadas na Amazônia, enquanto 12% estavam fora, mas apresentavam forte conexão com o

bioma. As iniciativas apoiadas construíram memórias que reforçaram o orgulho que Raphael tem de acompanhar o desenvolvimento de uma nova geração de empreendedores com foco em negócios sustentáveis.

Uma das memórias se reflete na jornada do empreendedor Charles Ramon, da 'BioForte'. Raphael conta que Charles e a equipe estudavam agronomia em Capitão Poço, no Pará, e trabalhavam para produzir biofertilizantes naturais por meio de um produto que oferecia excelentes resultados no crescimento das plantas. Ao ser selecionado para o 'Amazônia UP', o time conseguiu trabalhar na validação do modelo de negócio e ainda testar o protótipo em laboratório. Isso fez com que o protótipo virasse um negócio sustentável e ampliou a ideia. "Ao longo da jornada, que envolveu a construção da marca e dos produtos 'BioForte', a dificuldade de realizar estudos de solo fez com que surgisse uma nova iniciativa: a PróSolos, que se tornou o primeiro laboratório privado da região focado em análise de solos", celebra.

A história da 'BioForte' é um dos exemplos que mostram a importância da colaboração em torno do programa. "O trabalho em rede aumenta os resultados em diversas frentes. Por isso, a cada edição do 'Amazônia UP' valorizamos ainda mais os parceiros", afirma, complementando que a 5ª edição contou com 24 parceiros institucionais e que toda essa mobilização apontou para diversos aprendizados. "Aprendemos que não existe modelo pré-definido de ferramenta que seja capaz de ser aplicado na região de forma que não exija ajustes. É preciso considerar desafios locais e, por isso, a gente vem melhorando a cada nova edição as nossas ferramentas, metodologias e processos – o que nos ajuda a ter resultados mais efetivos", conclui.



# O POTENCIAL EMPREENDEDOR DA PERIFERIA

## Marcelo Costa (DJ Bola)

Diretor da Associação A Banca e CEO da Aceleradora de Negócios de Impacto (ANIP)  
São Paulo, SP



**Projeto relacionado:** Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP)

“A música ultrapassa barreiras” é uma dessas frases comuns utilizadas para expressar o que a música pode significar na vida das pessoas. Na zona periférica de São Paulo, especificamente em Jardim Ângela, o *hip hop* foi um ritmo importante para iniciar uma empreitada transformadora, ultrapassando limites e ajudando a realizar sonhos.

Marcelo Costa, ou DJ Bola, como é conhecido artisticamente, percebeu que a música e a cultura no geral eram instrumentos influentes para o florescer de potencialidades e transformações na favela. Em 1999, Bola criou ‘A Banca’ no Jardim Ângela, lugar onde nasceu e vive até hoje. Inicialmente, ‘A Banca’ surge como um movimento e espaço coletivo de promoção de música e lazer para jovens que lidam diariamente com altas taxas de violência na sua comunidade.

Quase dez anos depois, em 2008, após participar de um programa de aceleração para negócios de impacto (NIs) da ‘Artemisia’, ‘A Banca’ converteu-se em uma empresa social, unificando os seus objetivos iniciais com mais um instrumento de impacto: o empreendedorismo periférico. Nas palavras do DJ Bola, ‘A Banca’ passou a ter um propósito ambicioso de “(...) resolver um problema complexo que não fomos nós que criamos, a desigualdade social e econômica”.

O empreendedorismo na periferia conta com uma série de particularidades, a começar pela sua motivação que, muitas vezes, pode ser guiada pela necessidade emergencial de

trabalho e geração de renda. Ainda, a ideia de empreender pode ser encarada com uma certa estranheza para quem lida com a escassez de direitos sociais básicos, como a ausência de energia elétrica, ou por quem enfrenta, na linha de frente, as consequências de desafios históricos e estruturais, como racismo e desigualdade.

Apesar de um cenário como esse, Bola acreditou que o empreendedorismo realizado dentro da favela merecia um lugar de escuta, sobretudo porque negócios da periferia “(...) já nascem com o propósito enraizado”. Atualmente, o programa ‘Aceleradora de Negócios de Impacto (ANIP)’, implementado pela ‘Banca’ em parceria com a ‘Artemisia’ e o ‘Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV-CENN)’, surge com essa finalidade de despertar a identificação empreendedora na periferia e ajudar a desenvolver negócios por meio de acompanhamento e mentoria próxima.

## Alcances e Projeções

Entre 2020 e 2021, foram mais de 50 negócios acelerados em edições que incluíram participantes das regiões sul e sudeste, mas também do norte e nordeste. Cerca de R\$ 180 mil foram mobilizados em capital semente para 12 empreendimentos que se destacaram na aceleração.

Na ‘ANIP’, 66,6% dos negócios acelerados possuem lideranças femininas e 68,35% são de responsabilidade de pessoas autodeclaradas pretas. ‘A Banca’ procura, com ‘ANIP’, desenvolver negócios que enfrentam problemas complexos e

“Quem empreende na periferia tem 37 vezes menos acesso a capital de quem não é da periferia”, explica Bola

enraizados. “Acredito que o desenvolvimento com investimento pluralizado e diferenciado nos empreendedores e empreendedoras sociais da periferia cria caminhos e provoca desconstrução, o que permite que a base da pirâmide inverta o jogo e se torne protagonista de soluções”, afirma Bola.

Na competição de mercado, essa base precisa gerar confiança para valorização do seu negócio frente a uma preconceção de risco à qual a periferia pode ser rotulada. “É preciso mais capital social e humano alinhado com o dinheiro. A filantropia é parte fundamental para colaborar no início das ideias e negócios, [...] é necessário promover investimentos iniciais maiores nos empreendedores da periferia, [...] é necessário ter um movimento de compras permanente e acompanhada entre empresas e NIPs”, explica Bola.

De acordo com ‘A Banca’, em breve, a ‘ANIP’ irá atuar com acesso a crédito paciente, inteligente, acompanhado e humanizado para NIPs. No entanto, para isso, ainda é preciso que investidores (as) mudem seu *mindset* e, assim, passem a enxergar a periferia além do rótulo de risco.

### Empreendedorismo Periférico para as próximas gerações

O que se forma com a ‘ANIP’ é um ecossistema de negócios de impacto da periferia em que há um trabalho da ‘Banca’, e de seus parceiros, em gerar confiança dentro e fora. Como dito anteriormente, o empreendedorismo periférico é realizado com propósito desde a sua origem e alavancado por uma rede que analisa particulares e as inclui na sua realidade. Tudo isso baseado em um processo de escuta.

Exemplo vivo desse processo, o Jardim Ângela já foi considerado pela ‘Organização das Nações Unidas (ONU)’ o lugar mais perigoso do planeta. Em 1996, a região apresentava uma taxa anual de assassinatos elevada. De acordo com a ‘Folha de São Paulo’, naquela época eram cerca de 116 assassinatos para cada 100 mil habitantes. O Bola, ‘A Banca’, a ‘ANIP’, os empreendedores e empreendedoras sociais acelerados(as) partem de contextos como esse ou de outros onde a vulnerabilidade social é uma realidade.

Aqui, tal qual a música e a cultura, o empreendedorismo passou a ganhar destaque como mais uma possibilidade para a periferia. Apesar disso, Bola acredita que ainda há muito a ser feito: “Espero que gerações futuras sigam com a sementinha que estão plantando há alguns anos na Banca com a ‘ANIP’ e os projetos no corre”. Além dos já citados, os objetivos por trás de todo esse trabalho podem ser muitos, por exemplo, uma melhor qualidade de vida, uma transformação da periferia para uma realidade incluindo mais acesso ou simplesmente a “paz”, assim como deseja Bola ao terminar cada um de seus e-mails.



# ONDAS QUE LEVAM PARA LONGE

**Ademilson Zamboni**

Diretor-geral da Oceana Brasil  
Brasília, DF



**Projeto relacionado:** Modernização da política pesqueira nacional e redução da poluição por plásticos como instrumentos para proteção dos ecossistemas marinhos

Paixão, vocação, talento, necessidade, tradição familiar. São inúmeras as motivações para a escolha de uma profissão, porém, no caso de Ademilson Zamboni, esse movimento aconteceu quase que por acaso, mas com uma finalidade muito bem definida.

Ainda adolescente, enquanto folheava uma revista religiosa na pequena Lavínia, cidade localizada no interior de São Paulo e próxima da divisa com o Estado de Mato Grosso do Sul, Zamboni encontrou um artigo sobre um curso de ‘Oceanografia’. A descrição parecia interessante, mas foi com uma régua sobre um mapa que ele traçou definitivamente seu futuro: o Oceano Atlântico estava a 800km de Lavínia, ou seja, chegar até ele seria chegar distante o suficiente de sua pequena cidade. “Eu sempre me interessei por água e ciência”, lembra Zamboni, “mas vi o mar pela primeira vez quando fui estudar sobre oceanos na ‘Universidade Federal do Rio Grande (FURG)’, no litoral Sul do país”, finaliza.

Durante sua carreira acadêmica, Zamboni passou a se interessar também por política. Trabalhou como professor universitário e pesquisador na área de poluição marinha e depois ingressou no Ministério do Meio Ambiente, onde pôde experimentar o panorama de criação legislativa. Nesse período, percebeu que faria mais sentido estar onde as políticas públicas fossem implementadas; onde pudesse

perceber os efeitos da presença ou ausência do estado na vida das pessoas e ainda pensar mais soluções a partir disso. Zamboni ingressou no Terceiro Setor em 2008 e, 10 anos depois, se tornou diretor-geral da ‘Oceana Brasil’, organização voltada para a proteção e restauração dos oceanos.

## Legislação e conhecimento sobre a pesca artesanal

Com o apoio do humanize e outros cofinanciadores, a ‘Oceana’ defende a criação de uma nova lei pesqueira que leve em consideração as demandas de pescadores (as) artesanais, dificilmente contemplados (as) pela legislação atual brasileira. Para isso, a organização promoveu, nos últimos anos, diálogos com comunidades pesqueiras de diferentes territórios e pelos quatro cantos do país, para entender as principais demandas e desafios dessas populações. A experiência da ‘Oceana’ confirmou não apenas que a pesca artesanal é particular em cada localidade, mas que essas pessoas, dependentes diretas da cadeia da pesca, no geral não possuem poder de influência sobre políticas públicas.

“O objetivo é que nós tenhamos todas as ferramentas de comando e controle à disposição. Além disso, o que nos mobilizou a trabalhar com a lei da pesca foi a necessidade de criar um arcabouço de governança que incluía a obrigatoriedade de ter os espaços constituídos por lei e que considere todos os bens de participação da sociedade, inclusive e principalmente de pescadores (as) artesanais”, explica Zamboni.



Outro ponto relevante é que a informação disponível sobre o pescado artesanal no Brasil é defasada. Um dos principais pontos da parceria entre ‘Oceana’ e humanize nessa iniciativa é de promover a produção de mais conhecimento sobre a prática artesanal. “O pouco conhecimento sobre a pesca gera outros problemas colaterais. Por exemplo: como provar a perda na produção de um (a) pescador (a) artesanal no caso do derramamento de óleo se não há nenhum monitoramento pesqueiro há mais de 12 anos no Brasil?”.

### O propósito de agir

No Rio Grande do Sul, por exemplo, a ‘Oceana’ colaborou para que pescadores (as) utilizassem as suas próprias vozes com o intuito de promover mudanças. Com reuniões presenciais em Brasília, em instituições como o Supremo Tribunal Federal (STF), diálogos aconteceram para a diminuição da pesca de arrasto no estado. Esse movimento tem permitido uma maior valorização do pescado artesanal na região, proporcionando também o aumento de renda e a conservação de algumas espécies importantes.

E assim, Zamboni segue seu caminho que parece sempre o levar longe.

“Vivenciar uma experiência como essa é mais do que uma sorte, é você saber que o seu trabalho valeu a pena. Eu descobri que o meu propósito é colocar as coisas em pé. Na minha história, todas as vezes que eu me proponho a fazer alguma coisa, isso passa por construir algo que vai ficar como uma herança sólida e que alguém vai tocar adiante. Esse é meu propósito: colocar uma organização de pé se for preciso, ou um projeto de grandes dimensões, ou uma equipe ou uma lei”, reflete.



# REDE SOLIDÁRIA DA PESCA ARTESANAL

**Monique Galvão**

Vice-presidente da Rare Brasil  
São Paulo, SP



## Projeto relacionado: Pesca para Sempre

A Constituição Federal de 1988 estabelece no Art. 225 que: *“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade e o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”*. Para Monique Galvão, vice-presidente da ‘Rare Brasil’, este dever é de toda a sociedade: *“Somos parte de um ecossistema que inclui comunidade, governo, universidade e outras organizações da sociedade civil. A atuação em rede é fundamental para gerar resultados e obter o impacto esperado na gestão de qualquer recurso natural, incluindo a gestão pesqueira”*, afirma Monique.

Para defender e preservar é preciso, antes de tudo, conhecer. No entanto, não é fácil encontrar estatísticas oficiais e atualizadas sobre a cadeia da pesca no Brasil, principalmente no que tange à produção artesanal. Essa ausência de conhecimento colabora para a falta de políticas públicas mais assertivas para a gestão da pesca no país. Diante desta realidade, Monique e sua equipe buscam entender, na ponta, a situação da cadeia em um dos principais Estados produtores do país, o Pará.

Monique nasceu em Vitória da Conquista, sudoeste da Bahia. Estudou administração, sistemas de informação, gestão de projetos e possui um MBA em Negócios Socioambientais, pelo ‘Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÉ)’. Ao dar os primeiros passos em sua trajetória de

impacto, ela realizou trabalho voluntário na Tanzânia, o que foi um marco em sua vida. No país, Monique gerenciou projetos com foco em tecnologia da informação para pequenos (as) produtores (as).

“Depois de dois anos fora do Brasil, voltei para a consultoria onde trabalhava e passei a liderar a área de impacto social no Brasil. Tive a oportunidade de executar projetos para organizações multilaterais como o ‘PNUD’ e para organizações do terceiro setor como a Visão Mundial, ‘Instituto Ayrton Senna’ e ‘The Nature Conservancy (TNC)’. Eu sou movida por desafios e pela agenda de impacto”, relata Monique.

Em junho de 2018, a administradora passou a fazer parte da ‘Rare Brasil’, instituição cuja abordagem de transformação é voltada para a mudança de comportamento por meio da conservação. Em parceria com o humanize, a ‘Rare’ implementa o projeto ‘Pesca para Sempre’. A iniciativa, com foco nas Reservas Extrativistas do estado do Pará, visa uma gestão colaborativa e local da pesca com ferramentas sustentáveis, formação de lideranças e geração de renda para comunidades pesqueiras. No primeiro ciclo de atuação do lh, o projeto foi responsável pela capacitação em boas práticas, gestão financeira e empreendedorismo de pescadores (as) artesanais, bem como a melhoria do acesso a mercado; e desenvolvimento institucional de associações e cooperativas.

“O planeta está passando por um perigoso declínio da natureza como resultado da atividade humana. Um milhão de espécies vegetais e animais estão agora ameaçadas de extinção. Diante da vastidão de oceanos e bioma costeiro-marinhos, criou-se uma equivocada visão de inesgotabilidade de seus recursos. Por isso a gestão da pesca é tão urgente e necessária, e fico feliz em atuar nessa agenda fundamental para a gestão dos recursos pesqueiros”,

ressalta Monique.

### Atuação em rede: solução em tempos de crise

Em 2020, com o advento da pandemia da Covid-19, a ‘Rare’ também precisou traçar soluções para que as comunidades beneficiárias não deixassem de ser atendidas. “Para lidar com esse contexto, mudamos nosso modelo operacional para ter coordenadores locais, mais próximos das associações locais e do ‘Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)’. A proximidade com as comunidades nos permitiu facilitar a captação de recursos não financeiros, como cestas básicas, para distribuir por meio das associações locais às famílias de pescadores que não conseguiam vender o pescado. Reinventamos o jeito de comunicar com as lideranças, fornecemos internet para as associações que se tornaram um *hub* de conectividade para as comunidades”, conta Monique.

O ‘Pesca para Sempre’ prioriza o envolvimento comunitário no processo de implementação das atividades, em especial no reconhecimento dos principais desafios para a sustentabilidade ambiental da Amazônia. Esse olhar somado à atuação de diversos atores competentes é peça-chave para manutenção do impacto social positivo a longo prazo, e para a consolidação de uma gestão justa da pesca artesanal no país.



Foto: Enrico Marone/RARE Brasil, Resex São João da Ponta, Pará



# MULHERES DO MANGUE

**Lilian Santana**

Pescadora e Coordenadora da Rede de Mulheres de Comunidades Extrativistas e Pesqueiras da Bahia Canavieiras, BA



## Projeto relacionado: Pesca +Sustentável

Lilian Santana vive em uma Comunidade Ribeirinha de Pescadores e Pescadoras Extrativistas chamada Campinhos, no município baiano de Canavieiras. Além de pescadora, a jovem atua como liderança junto a uma rede de mulheres extrativistas e pesqueiras. Dedicada à melhoria de suas práticas individuais e de sua comunidade, Lilian participou do projeto ‘Pesca + Sustentável’, da ‘Conservação Internacional (CI)’.

‘Pesca + sustentável’ é um projeto importantíssimo para dar visibilidade aos produtos da pesca artesanal, garantindo para essa população a expansão da procura e venda da diversidade encontrada nos rios, estuários, manguezais e mares do Brasil inteiro”, explica Lilian.

Os principais objetivos do projeto da ‘CI’ na região são contribuir para a valorização da pesca artesanal e gerar autonomia para pescadores (as). Além de outras atividades, a organização realiza capacitações em boas práticas e mobiliza atores locais para que os (as) produtores (as) e extrativistas alcancem novos mercados, com a venda de seus produtos a preços justos. Em 2020, o projeto capacitou 110 pessoas apenas na Bahia, além de outras 20 no Pará e 32 no Rio de Janeiro em melhores práticas a bordo.

Lilian observa que os desafios são muitos para produtores (as) artesanais, que muitas vezes nem mesmo possuem todo o material necessário para a comercialização, como um transporte adequado para entrega de produtos que envolvem distâncias maiores. Apesar disso, Lilian e sua comunidade se guiam pelo propósito de transformação comunitária que a terra e o mar possibilitam:

“trabalhamos de forma extremamente sustentável, colocamos alimentos saudáveis na mesa de pessoas no Brasil inteiro”.

Ela ainda conta que essa maneira de trabalhar está relacionada a um amor gigantesco pela natureza e pelo meio ambiente. “Ambos fornecem uma rica biodiversidade e infinidades de peixes, mariscos, crustáceos e alimentos que, além de manter a nossa segurança alimentar, movimentam a economia no município e em diversas cidades”, opina.

## Valorização do trabalho artesanal e alimento de qualidade na mesa

Um trabalho valorizado é um passo fundamental para o desenvolvimento de autonomia, motivação e confiança de quem faz esse trabalho acontecer. “Os pescadores (as) tinham seus pescados comprados com um preço justo e ficavam contentes em saber que o seu trabalho estava sendo valorizado com o ‘Pesca + Sustentável’”, aponta Lilian, que também destaca o papel do projeto em reconhecer a prática artesanal como uma profissão igual a qualquer outra.

O amor de Lilian pelo trabalho que realiza atravessa as fronteiras de Canavieiras e dá luz ao seu propósito pessoal de atingir de forma positiva quem vive ao seu redor: “me sinto feliz por estar inserida em um espaço que busca autonomia, direitos, visibilidade e respeito para nosso povo”.



Foto: Enrico Marone/RARE Brasil, Resex de Canavieiras, Bahia



# CAMINHOS DO CERRADO

**Mauricio de Almeida Voivodic**

Diretor Executivo do WWF-Brasil

São José dos Campos, SP



## Projeto relacionado: Sertões

O uso sustentável de recursos naturais e a valorização de cadeias de valor da sociobiodiversidade são um norte para muitas ações que visam a transformação da sociedade. A partir de um olhar de maior integração entre pessoas e meio ambiente, tais caminhos apontam para um desenvolvimento mais justo e coerente com a urgência de incluir a agenda climática no nosso dia a dia. Nesse sentido, Mauricio Voivodic escolheu este caminho não apenas para a sua vida pessoal, mas também para guiar o seu trabalho - tudo isso com a intenção de promover um impacto coletivo e a longo prazo.

Mauricio saiu da cidade de São Paulo, onde nasceu e viveu até os 17 anos, para morar e estudar Engenharia Florestal em Piracicaba(SP). Na mesma cidade, já engenheiro, atuou por 17 anos no 'Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora)', onde exerceu cargos de liderança como coordenador, gerente e diretor. Em 2017, agora na cidade de São José dos Campos(SP), sua trajetória cruzou com a 'WWF-Brasil', onde segue até hoje movido pelo desejo pessoal de contribuição para um mundo melhor para essa e as próximas gerações, por meio do seu conhecimento e trabalho.

“Atualmente, considerando a emergência climática e o ritmo de perda de ecossistemas de biodiversidade, a minha motivação pessoal vem justamente de poder estar na linha de frente da mudança tão necessária que é a relação entre sociedade e natureza. Essa urgência e o inconformismo com a situação atual são os principais combustíveis para a minha vontade de fazer cada vez mais e não me acomodar, pelo menos até que a gente consiga mudar a trajetória de degradação do planeta”, revela Mauricio.

A parceria entre 'WWF' e humanize é de longa data - teve início em 2011, em ações individuais do filantropo, o que aconteceu antes mesmo da fundação do instituto. A atuação se perpetuou e esteve presente durante todo o primeiro ciclo de atuação do Ih, e o projeto 'Sertões' é o principal exemplo dessa parceria. A iniciativa potencializa o trabalho de populações tradicionais junto à valorização das cadeias da sociobiodiversidade e fomenta práticas sustentáveis para a manutenção do Cerrado, em especial no Distrito Federal, Goiás e no Mosaico Sertão Veredas Peruaçu.

“Entendemos que o fortalecimento da economia da sociobiodiversidade é um instrumento efetivo para mitigar o agravamento da situação climática e da perda da biodiversidade, além dos problemas com a insegurança alimentar e as desigualdades socioeconômicas. Trabalhamos com o intuito de promover o uso sustentável da biodiversidade em conexão com povos e comunidades tradicionais, possibilitando condições para que esses atores sejam protagonistas e agentes da verdadeira transformação e criando valorização dos recursos naturais e da cultura tradicional que vai além do crescimento econômico”, sinaliza Mauricio.

## Soma de iniciativas para um Cerrado em pé

Assim como ocorreu com tantas iniciativas no terceiro setor, a pandemia provocada pelo coronavírus provocou mudanças rápidas de caminho para que o impacto positivo no território e na vida das pessoas beneficiárias não fosse alterado. No caso do projeto 'Sertões', que busca novos mercados para produtos do Cerrado com a finalidade de gerar renda e qualidade de vida, o diálogo com o setor privado foi essencial nesse contexto.

“O ‘WWF-Brasil’ fortaleceu o seu trabalho de engajamento corporativo e buscou apoiar as organizações comunitárias parceiras na abertura de novos mercados, sobretudo no contexto de comercialização com o setor privado, além do desenvolvimento de canais de e-commerce próprio das organizações e parcerias com grandes redes de comércio eletrônico. Esse esforço trouxe excelentes resultados e colaborou na minimização dos impactos da redução da comercialização via mercados institucionais como o ‘Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)’ e ‘Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)’, uma vez que as escolas ficaram fechadas durante boa parte da pandemia e diminuíram-se as compras via esses programas”, conta Mauricio.

Diante de grandes desafios em territórios complexos, a implementação de soluções exigiu uma visão mais ampla de colaboração entre múltiplos atores. Nesse sentido, a junção de esforços com iniciativas locais foi um diferencial para que resultados da parceria entre humanize e ‘WWF’ se potencializassem.



Foto: João Gari/Adobe Stock Images, espécie de sempre-viva (Xerochrysum bracteatum), um dos ícones do Cerrado

“O projeto foi implementado de maneira complementar e em consonância com outros programas e projetos do ‘WWF-Brasil’ no Cerrado, como no caso da ‘Rede WWF Internacional’, ‘WWF França’, ‘Projeto CEPF Cerrado Mosaico’, ‘Fundação Carrefour’ e ‘Banco de desenvolvimento KFW’, além de projetos de outras organizações parceiras. Essa foi uma importante lição aprendida e que contribuiu para um maior ganho de escala e a promoção de impactos positivos, como a geração de renda aliada com o uso sustentável dos recursos naturais e a respectiva conservação do Cerrado”, conclui Mauricio.



# NATIVA DA MATA ATLÂNTICA

## Marcia Hirota

Presidente do Conselho da Fundação SOS Mata Atlântica  
São Paulo, SP



### Projeto relacionado: Área de Proteção Ambiental (APA) da Baía de Paraty, Paraty-mirim e Saco do Mamanguá

Marcia Hirota é nativa da Mata Atlântica: nasceu em Mogi das Cruzes (SP), cidade vizinha às Serras do Itapeti e Serra do Mar, cortada pelo rio Tietê. Sua relação afetiva com o bioma foi construída desde e se deu a partir dos sobrevoos, realizados com o pai, pela floresta.

“Conheço bem este lugar, e o conheço desde criança. O meu pai pilotava monomotores e eu passava muitos fins de semana na companhia dele enquanto ele voava por vários trechos do bioma. A paisagem vista do céu é algo extraordinário e esse exercício ajudou muito, anos mais tarde, entre 1994 e 2021, quando coordenei o ‘Atlas da Mata Atlântica’, ferramenta para monitorar o desmatamento, desenvolvida por ‘Fundação SOS Mata Atlântica’ e ‘Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)’”, conta Marcia.

Marcia é ambientalista, especialista em banco de dados e mestre em administração de sistema de informação. Foi coordenadora e diretora de projetos e de gestão do conhecimento por trinta e um anos e em mais nove exerceu a função de diretora executiva da ‘Fundação SOS Mata Atlântica’, ONG criada em 1986 com a missão de defender o bioma junto à sociedade. Em 2022, foi convidada para assumir a presidência do Conselho Administrativo da Fundação.

“Dos meus olhos sobre o horizonte, me tornei ambientalista, ampliando a visão com os olhos dos satélites. No trabalho, pude observar, indignada e triste, muitas áreas desmatadas, queimadas e devastadas. O conhecimento só aumentou a

minha vontade de lutar cada vez mais em defesa da Mata Atlântica. Tive oportunidade de admirar muitas florestas preservadas e protegidas. Também conhecer muitas pessoas, comunidades, organizações, iniciativas e suas histórias incríveis”, revela a ambientalista.

### Paraty: território fundamental para a proteção do bioma

Em parceria com o humanize, a Fundação apoiou a APA Marinha Municipal de Paraty, Paraty-mirim e Saco do Mamanguá. O projeto se voltou para a retomada do processo de implementação municipal dessas unidades de conservação (UCs) em Paraty, patrimônio histórico nacional que abrange, em sua composição florestal, uma boa parte de Mata Atlântica original e conservada. A cidade está inserida em um valioso corredor para a biodiversidade na região da Serra do Mar, Serra da Bocaina e Baía da Ilha Grande (RJ). O funcionamento efetivo das UCs em Paraty garante a proteção de uma grande diversidade de ecossistemas, incluindo áreas marinhas, o que é fundamental para reprodução e alimentação de várias espécies.

Apesar de ter sido criada pela Lei municipal nº 685 de 1984, o gerenciamento da APA só foi retomado em 2018. A parceria entre humanize e ‘Fundação SOS Mata Atlântica’ na região se aprofundou para o apoio à implementação da unidade de conservação por meio de instrumentos básicos de gestão, como o reforço à atuação do Conselho Gestor. Essa medida foi importante como contribuição, por exemplo, ao estabelecimento de normas e monitoramento do turismo na região; enfrentamento do despejo de resíduos sólidos; desenvolvimento de um plano de manejo; criação



Foto: Danilo/Adobe Stock Images, vista panorâmica do Centro Histórico de Paraty

de medidas de gestão da pesca artesanal – atividade econômica de destaque local; realização de ações de comunicação e mobilização; e educação ambiental de jovens, pescadores (as), barqueiros (as) e turistas.

### O cuidado ao que é único e nosso

O trabalho da ‘Fundação SOS Mata Atlântica’, como o realizado em Paraty, marca o papel do terceiro setor em agir de imediato e de forma preventiva frente às ameaças sofridas pelos biomas brasileiros. Marcia Hirota é uma das agentes ativas na proteção da Mata Atlântica que, aliada aos esforços de diversos atores, atua em prol de chamar atenção para a necessidade do estreitamento sustentável da relação sociedade-natureza.

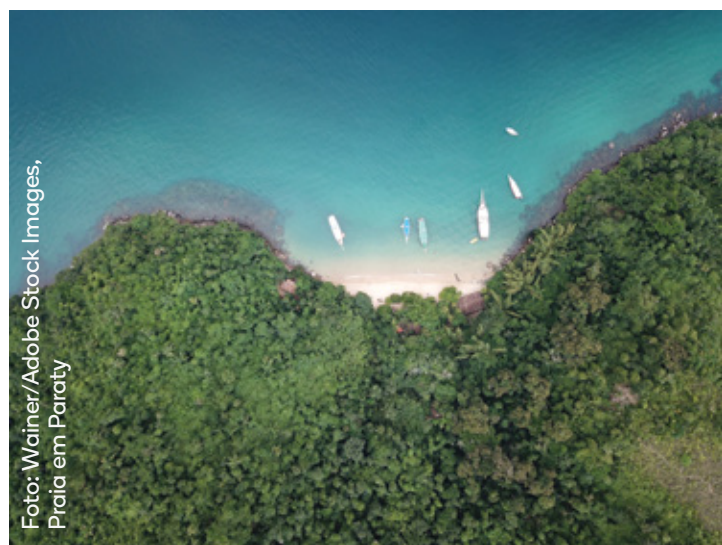


Foto: Wáiner/Adobe Stock Images, Praia em Paraty

“No geral, tudo está relacionado às transformações que fazemos, seja na paisagem, nos ecossistemas, no ambiente, no bioma, nas organizações e associações locais que apoiamos quanto conseguimos impactar positivamente. Acho que estamos conseguindo fazer isso na Mata Atlântica, que é um patrimônio nacional e único bioma que com uma lei especial. Atuando no bioma, estamos buscando alianças e parcerias para fortalecer cada vez mais os esforços pela proteção da biodiversidade e restauração da floresta”, reflete Marcia.



# O SILÊNCIO DOS INOCENTES

## Marianne da Silva Bello

Pesquisadora e doutoranda em Ecologia e Evolução  
Rio de Janeiro, RJ



### Projeto relacionado: Programa de Bolsas FUNBIO - Conservando o Futuro

Lançado em 2018, o ‘Programa Bolsas FUNBIO – Conservando o Futuro’ já beneficiou 134 bolsistas, entre doutorandos e mestrados, de todo o Brasil. Olhando mais de perto, dentro desse número total estão 109 doutorandos e 25 mestrados, sendo 85 mulheres e 49 homens. A trajetória até aqui também revela que os projetos apoiados ganharam vida em 20 estados brasileiros, além do Distrito Federal – o que coincide com amplitude de apoiar pesquisas de campo relacionadas à conservação da biodiversidade.

O apoio acontece seguindo quatro eixos temáticos: conservação, manejo e uso sustentável de fauna e flora; gestão territorial para a proteção da biodiversidade; mudanças climáticas e conservação da biodiversidade; e recuperação de paisagens e áreas degradadas. Mestrados selecionados recebem bolsas de até R\$ 20 mil, enquanto doutorandos recebem um apoio de até R\$ 38 mil. Ao todo, a iniciativa destina até R\$ 1 milhão para pesquisas de campo.

Apoiador desde a primeira edição, o humanize acredita no grande potencial transformador que a iniciativa alcança a partir de novas gerações de profissionais engajados na conservação e uso sustentável da biodiversidade. Nessa direção, Marianne Bello, do Rio de Janeiro, se sobressai como parte de uma geração que tem o que dizer, e ainda se destaca como pessoa que busca entender o que pode fazer de diferente a fim de beneficiar o planeta.

Marianne é bacharela em Ciências Biológicas, com ênfase em Meio Ambiente, pela ‘Universidade do Estado do Rio

de Janeiro (UERJ)’ e Mestre em Ecologia e Evolução pelo Programa de Pós-graduação em Ecologia e Evolução da ‘UERJ’. Hoje ela é doutoranda em Ecologia e Evolução pelo mesmo programa. Há uns anos, quando ainda estava no mestrado, a carioca foi selecionada para receber uma bolsa do ‘Programa de Bolsas FUNBIO - Conservando o Futuro’, e ela lembra com carinho do período.

### O som e o silêncio da floresta

Parte da edição de 2019 do programa, Marianne conta que a motivação para tentar a bolsa veio de um de seus maiores objetivos de vida: contribuir para a conservação dos bugios da Ilha Grande (RJ). Essa história começou em 2014, quando ela ouviu os bugios [primatas que se comunicam por sons que remetem a roncões] pela primeira vez. Isso aconteceu quando Marianne cursava Ciências Biológicas na ‘Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)’ e foi escalada para a sua primeira disciplina de campo, que aconteceu em Ilha Grande. “Aquele som vindo da floresta despertou a minha curiosidade sobre a espécie. Até então eu nunca tinha ouvido nada parecido”, lembra a jovem, acrescentando que o interesse em desenvolver uma iniciação científica com o tema apareceu logo de cara. “Mas eu não consegui fazer isso durante a graduação e isso aconteceu em decorrência de diversos fatores, especialmente a falta de recursos financeiros para um trabalho de campo”, revela.

Já em 2018, em uma visita posterior aos surtos de febre amarela que assolaram regiões da Mata Atlântica a partir de 2016, a carioca se assustou com o silêncio – ela não ouviu nenhum sinal dos sons produzidos pelos bugios.

Marianne, então, descobriu que muitos primatas morreram por conta de parte da população acreditar que eles poderiam contaminar as pessoas com a doença. Como resultado, a carioca resolveu estudar a espécie em sua pesquisa de mestrado, e a jornada começou antes do surgimento da oportunidade da bolsa. “O dinheiro que eu e minha orientadora usamos para a pesquisa acabou pouco antes de eu ver o anúncio da chamada do programa. Quando eu me inscrevi, as expectativas estavam resumidas em conseguir o financiamento necessário para viabilizar os meus trabalhos de campo. No entanto, ter sido selecionada expandiu os meus horizontes”, conta, acrescentando que sempre foi um diferencial o fato de a equipe do ‘FUNBIO’ acompanhar o desenvolvimento das pesquisas e se envolver no processo – o que, desde o início, fez com que ela enxergasse a iniciativa como uma oportunidade diferente. “Não vejo o programa somente como uma iniciativa de fomento a pesquisas, mas também como a criação de oportunidades e valorização da ciência nacional”, afirma.

### As oportunidades entre as lacunas

Animada ao falar da bolsa, Marianne alega que a oportunidade mudou o rumo de sua vida e de sua formação. “Um dos métodos utilizados na minha dissertação foi a entrevista com moradores (as) locais e, ao conversar com essas pessoas, aprendi muito sobre diferentes formas de enxergar o mundo e de me relacionar com a natureza e com as mais diversas realidades. Nessa direção, o programa possibilitou o acesso a lugares que, hoje, eu entendo que refletem na minha formação e me transformaram em uma profissional mais atenta a questões socioambientais e a valorização dos saberes”, compartilha, acrescentando que a experiência também impactou em questões pessoais.

“Sou uma mulher preta, moradora da periferia do Rio de Janeiro, e as estatísticas não estão ao meu favor. Olhando para o prisma racial, existem lacunas que não são encaradas ou teorizadas dentro do meio científico. Nesse contexto, ter sido selecionada pelo programa de ‘Bolsas FUNBIO’ fez com que eu pudesse encarar todas essas lacunas e buscar a valorização da diversidade”, reflete.

Acreditando que o que separa as pessoas são as oportunidades que elas têm, Marianne celebra a conquista da bolsa. “Agradeço ao ‘FUNBIO’ e ao ‘Instituto humanize’ por criarem uma oportunidade para que pessoas como eu tenham seu espaço na ciência”, celebra, complementando que, com os últimos anos repletos de ataques à ciência e *fake news*, o meio ambiente é um dos principais afetados e precisa de auxílio. “Iniciativas como o programa têm um papel fundamental para o entendimento da importância da pesquisa e para a valorização da ciência, além de impactarem na promoção de caminhos mais sustentáveis e no fortalecimento de ações de conservação”, conclui.



# A NATUREZA E AS PESSOAS PODEM PROSPERAR JUNTAS

## Mauricio Bianco

Vice-Presidente da Conservação Internacional Brasil  
Rio de Janeiro, RJ



Nascido em Buenos Aires, na Argentina, o turismólogo Mauricio Bianco vive no Rio de Janeiro, cidade em que atua como Vice-Presidente da 'Conservação Internacional Brasil (CI-Brasil)'. Enquanto as histórias de Brasil e Argentina refletem diferenças e semelhanças entre os dois países, a trajetória de Mauricio encontra um denominador comum quando se trata de propósito pessoal e profissional.

“Lidero a ‘CI-Brasil’ por meio da orientação estratégica e programática da organização e isso dá cabo ao meu propósito pessoal de contribuir para uma sociedade mais justa e equalitária”, revela, acrescentando que a missão da ‘Conservação Internacional’ trata da proteção da natureza para o bem-estar das pessoas. “Isso quer dizer cuidarmos do que é mais essencial para nossa vida no planeta, ou seja, assegurar alimentos e água potável para toda a humanidade, bem como um clima estável e meios de vida que forneçam bem-estar para as pessoas em equilíbrio com a natureza. Nesse sentido, creio que minha contribuição acaba me tornando uma pessoa mais completa e um profissional que sempre busca resultados objetivos para um desenvolvimento mais sustentável”, completa.

Com uma missão tão relevante para o planeta, a ‘CI-Brasil’ foi criada anos atrás, em 1990, e hoje integra uma rede presente em mais de 30 países. A organização ambiental utiliza ciência, políticas e parcerias para conservar ecossistemas críticos que fornecem alimentos e água, sustentam economias e regulam o clima. Nessa direção, a ‘CI-Brasil’ tem se destacado pelos resultados alcançados com seus programas e projetos,

bem como pelo amplo leque de parcerias com organizações da sociedade civil locais e regionais, órgãos governamentais, instituições de pesquisa e iniciativa privada. Referência nacional, o trabalho para conservar áreas prioritárias para pessoas e natureza é realizado a partir de projetos desenvolvidos na Amazônia, no Cerrado, na Mata Atlântica e na região de Abrolhos Terra e Mar.

### O turismo pode ser um aliado para a conservação e para o desenvolvimento socioeconômico

Um dos projetos de maior destaque da ‘CI-Brasil’ é o ‘Turismo + Sustentável’, que tem o apoio do Instituto humanize e que ganha vida no extremo sul da Bahia. O objetivo principal da iniciativa é desenvolver o turismo sustentável por meio da valorização do empreendedorismo, das cadeias de valor sustentáveis e da integração do *trade* turístico local.

Mauricio defende que o turismo de natureza está em crescimento exponencial e a região tem atrativos naturais, culturais e históricos únicos, incluindo diversas unidades de conservação, mas que precisam ser mais bem estruturadas para se fortalecerem como meio para geração e distribuição de renda local. “O projeto ‘Turismo + Sustentável’ tem trabalhado para integrar os atores do turismo no Extremo Sul da Bahia, apoiar a implementação de práticas mais sustentáveis e regenerativas no setor, e para fomentar a visitação às unidades de conservação desse território. Dessa forma, as áreas de proteção ambiental serão reconhecidas como excelentes atrativos turísticos e contribuirão com oportunidades de geração de

renda para as comunidades do entorno, fortalecendo a importância destas áreas para a conservação dos ecossistemas marinhos e terrestres”, explica ele, completando que para conseguir implementar e manter, a longo prazo, estas ações no território, será necessário reunir esforços. “Uma aliança está sendo construída colaborativamente, com um modelo de governança definido e um plano de ação que considera os próximos cinco anos e que foi desenvolvido pelos aliados voluntários da ‘Futuri – Aliança pelo Turismo Regenerativo’ [uma aliança formada por pessoas e instituições atuando de forma voluntária e colaborativa para construir um futuro melhor para o território]”, conta.

### A construção coletiva gera resultados mais efetivos

Apesar dos esforços focados em colaboração, Mauricio afirma que um dos principais desafios do projeto ‘Turismo + Sustentável’ se revela na busca constante por engajamento dos atores do turismo dos setores privado, público e da comunidade. “Como iniciamos essa construção coletiva no auge da pandemia da Covid-19, fizemos um planejamento para que todo o processo acontecesse remotamente. O cenário se mostrou desafiador diante do desafio de engajar uma parte do público, mas também se apresentou como uma grande oportunidade para garantir participação de diversas pessoas que estavam em lugares mais distantes entre si”, confidencia, acrescentando que a experiência trouxe validações necessárias. “Conseguimos validar que a construção coletiva e participativa em projetos como esse, apesar de ter grandes desafios, gera resultados muito mais efetivos, pois reflete a realidade da maioria e, principalmente, gera um senso maior de pertencimento daqueles que estão fazendo parte da cocriação.”

Para Mauricio, a implementação do ‘Turismo + Sustentável’ até aqui posiciona a mentoria e a aplicação do investimento semente – ações que envolveram nove empreendedores do turismo local escolhidos no processo – como elementos marcantes de uma das etapas do projeto. “Acompanhamos a evolução desses negócios durante os oito meses de mentoria e, ao final, pudemos ver resultados muito relevantes

para todos os empreendimentos, o que também refletiu nas comunidades em que os empreendimentos estão. Além disso, a integração construída entre empreendedores possibilitou muita troca de experiências, o que se juntou ao conhecimento adquirido durante as mentorias”, garante, complementando que essa troca fez nascer outras possibilidades.

“Surgiram novas oportunidades de negócio entre eles com foco para o desenvolvimento do turismo + sustentável, ou seja, um turismo que fortalece e respeita a natureza e as pessoas do território. Isso só prova que ao dar oportunidades reais para empreendedores que têm potencial e interesse em se desenvolver, contribuimos para gerar benefícios múltiplos para as comunidades onde atuamos”,

conclui.

Foto: Bivdone/ Adobe Stock Images, multidão andando em uma rua movimentada





## GESTÃO PÚBLICA

No primeiro ciclo de sua atuação, o Programa de Gestão Pública realizou um trabalho dedicado a contribuir para que governos sejam capazes de cumprir com seu papel de prover políticas e serviços públicos mais efetivos, e com o foco em um desenvolvimento mais sustentável para o país. Para isso, o programa caminhou em uma direção plural e fomentou o desenvolvimento de capacidades institucionais públicas em diferentes temáticas e abordagens, incluindo planos e planejamentos, bem como ferramentas, formações e instrumentos legais.

Além de apoiar a superação de desafios específicos para a gestão pública de territórios selecionados, o programa também centrou esforços em temáticas com caráter estruturante capazes de gerar impactos institucionalizados de médio e longo prazo.

Adicionalmente, o desenvolvimento de capacidades individuais também foi compreendido como um elemento essencial para uma gestão pública de qualidade, tornando-se uma premissa para o programa trabalhar a temática de gestão de pessoas no setor público (GPSP). Desta forma, o humanize dedicou-se a fomentar o aprimoramento dos sistemas de GPSP e a formação e capacitação destes indivíduos, colocando “gente no centro”.

A composição do portfólio do primeiro ciclo partiu do reconhecimento de que o Brasil é um país de dimensão continental e que, apesar de suas riquezas étnico-raciais, socioeconômicas e ambientais, o país é, ao mesmo tempo, um dos mais desiguais do mundo, além de enfrentar outros desafios relacionados à pobreza e à exclusão.

## MOBILIZAÇÃO PARA CONTRIBUIR COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS E POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Mudanças neste cenário poderão acontecer de forma permanente a partir de uma ação articulada entre os diferentes setores da sociedade, isso considerando que o Estado seja capaz de cumprir suas atribuições de forma responsável e efetiva. É o setor público, portanto, que detém legitimidade, representatividade e capacidade de viabilizar transformações de longo prazo e em grande escala. Já ao terceiro setor, fica a oportunidade e o compromisso em apoiar o desenvolvimento de governos, sobretudo considerando sua agilidade, sua capacidade de assumir riscos, inovar e alavancar resultados.



Diante de um cenário com tantos desafios nacionais e de realidades territoriais complexas e desiguais – que se refletem não só na sociedade, mas também nas estruturas da gestão pública – o programa construiu seu modelo de atuação considerando, tanto questões estruturantes e transversais quanto transformações em territórios específicos. Sempre respeitando as especificidades locais.

E para seguir nessa direção, com a conscientização de que os desafios são de grande magnitude e que já existem entidades de referência que atuam nesse campo, o primeiro ciclo ficou marcado pela diretriz da atuação do lh em parcerias. Nesse sentido, o programa buscou apoiar projetos já existentes e conectar-se a parceiros para novas iniciativas, com o intuito de replicar boas práticas, dar escala, capilaridade e alavancagem aos investimentos realizados – o que foi feito sempre de forma alinhada com a administração pública.

## TRABALHO EM REDE DENTRO DA GESTÃO PÚBLICA

Ao longo do ciclo, vale destacar duas grandes parcerias consolidadas não só no propósito, mas também na longevidade do relacionamento institucional e, principalmente, nos resultados alcançados. Na perspectiva do desenvolvimento de territórios, com foco em suas demandas e necessidades e na referência de boas práticas para uma gestão pública mais efetiva, destaca-se o apoio ao ‘Programa Juntos’, implementado pela ‘Comunitas’.

Por outro lado, na perspectiva de tema transversal, com potência para gerar novas bases para as políticas públicas, está a ‘Aliança para Lideranças do Setor Público e do Terceiro Setor’ – que foi estruturada em parceria com ‘Fundação Lemann’, ‘República.org’ e ‘Fundação Brava’. Essa última foi case de destaque da publicação do GIFE: “O que o investimento social privado pode fazer por... gestão pública?”, como referência para a atuação coordenada entre instituições de investimento social privado.

Considerando a linha do tempo desta parceria, em 2017 e 2018 o humanize e a ‘Fundação Lemann’ passaram a discutir formas de colaboração para apoiar a melhoria da qualidade da gestão pública. Juntos, analisaram temas e caminhos de superação para os desafios públicos de forma que estivessem em maior sintonia com a atuação de cada uma das duas organizações, bem como com aqueles que já estavam sendo endereçados por outros atores. Assim, a pauta de GPSP, que já vinha sendo estudada pela ‘Fundação Lemann’, foi integrada à parceria. Nessa fase inicial, as duas instituições direcionaram esforços na produção de conhecimento em processos de atração, seleção, desempenho e desenvolvimento de lideranças no setor público.

Para isso, foram realizadas pesquisas por busca de melhores práticas voltadas para gestão de pessoas, adaptáveis à realidade brasileira. Essa busca gerou três guias práticos intitulados: “Identificando cargos de liderança”; “Processos de pré-seleção”; e “Gestão de Desempenho”. Com essa base teórica, diante do esforço necessário para fazer frente aos desafios da pauta e da janela de oportunidade de atuar com governadores eleitos. Ao fim de 2018, ‘República.org’ e ‘Fundação Brava’ juntaram-se à parceria, que passou a ser reconhecida como ‘Aliança para Lideranças do Setor Público e do Terceiro Setor’.



Foto: Arnell K/Adobe Stock Images, time somando forças

Com governos eleitos engajados, em 2019 a Aliança passou a apoiar os estados brasileiros na implementação de processos de atração, pré-seleção, desempenho e desenvolvimento de profissionais para o serviço público – o que foi feito com o objetivo de provar sua tese pelo resultado, onde lideranças alocadas por competências e bem desenvolvidas aparecem como ativo para o desenvolvimento de políticas públicas capazes de promover o desenvolvimento sustentável. Embora os membros da aliança compartilhassem de uma preocupação quanto à abertura dos Estados para a implementação desses processos, o retorno foi positivo e apontou para um maior comprometimento e engajamento nos locais em que essas práticas foram implementadas. Ao longo do primeiro ciclo, a iniciativa envolveu oito estados de diferentes regiões e amplo espectro político: Ceará, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo e Sergipe. Nessas condições, foram selecionados mais de 700 cargos de liderança em governos; 44 processos seletivos foram finalizados; 272 nomeações foram conduzidas em sete estados, o que correspondeu a 94% das vagas oferecidas.

Esse esforço também contribuiu para ampliar a mobilização de um ecossistema de parceiros interessados e conectados ao tema - o que envolveu governos estaduais, municipais, federal, especialistas e organizações implementadoras do terceiro setor e da iniciativa privada. Nesse sentido, com o propósito de que a pauta dependesse cada vez menos, pelo menos exclusivamente, da Aliança, vale citar o incentivo que foi direcionado ao nascimento de organizações da temática, como o 'Gesto'; o fortalecimento dessa pauta na atuação de outras, como o 'Vetor Brasil'; consultorias e instituições de ensino, como a 'Fundação Dom Cabral', o 'Insper' e a 'Fundação João Pinheiro'.



O trabalho na temática, dentro da parceria, tem sido pautado por um portfólio consistente e abordagem holística e, para tanto, também conta com projetos como o ‘Movimento Pessoas à Frente’, nascido em 2020, do amadurecimento da ‘Coalizão pela Gestão de Pessoas no Setor Público’, com o objetivo de engajar especialistas, lideranças estratégicas e interessados na pauta para contribuir, entre outras coisas, com o *advocacy* do tema. Em 2021, por exemplo, foi possível influenciar tecnicamente e acessar atores políticos em torno da Medida Provisória nº 1042 (Simplificação da gestão de cargos em comissão e de funções de confiança no Poder Executivo Federal) e PEC 32 (Reforma Administrativa).

Já para contribuir com a legitimidade da pauta, a Aliança é *sponsor* do ‘Prêmio Espírito Público’, que é a maior premiação quando se trata do reconhecimento de pessoas que transformam o setor público brasileiro.

Ao final do primeiro ciclo, em 2021, esta mesma Aliança se transformou na ‘Parceria Vamos’, formada por *humanize*, ‘Fundação Lemann’ e ‘República.org’ – instituições que assumiram a corresponsabilidade de continuidade das iniciativas e de colaboração com a Gestão Pública a partir de pilares como: produção e disseminação de conhecimento; reconhecimento, inovação e busca por soluções; articulação, mobilização e legitimidade; e criação e fortalecimento do ecossistema.

No primeiro ciclo, outro destaque quando se trata de ação em parceria, foi a ‘Aliança pela Inovação e Sustentabilidade’. Cofinanciada em parceria com ‘Instituto Arapyáú’ e ‘Fundação Brava’, e com o apoio da ‘Fundação Tide Setubal’, a iniciativa viabilizou projetos que criaram referências para as compras públicas de inovação, e o fortalecimento de um espaço compartilhado para discussão de temáticas de desenvolvimento urbano sustentável, a ‘Rede de Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS)’. O apoio à iniciativa, que já contava com a conexão entre governo federal e a cooperação internacional ‘Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)’, ampliou o alcance da ‘ReDUS’ a nível nacional, potencializando conexões, trocas e a disseminação de conhecimento, bem como a criação de uma estrutura de governança para a rede.

O primeiro ciclo do programa de Gestão Pública também consolidou o apoio ao ‘Programa Juntos’ – que é implementado pela ‘Comunitas’, uma organização da sociedade civil que fomenta e fortalece um pacto coletivo entre setores com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável do país. O ‘Juntos’ atua por meio de ações focadas na melhoria da qualidade da gestão pública, bem como na replicabilidade de boas práticas e no engajamento e desenvolvimento de lideranças políticas e públicas. O ‘Programa Juntos’ incluiu iniciativas em cinco estados e 22 cidades brasileiras, e em mais de 304 territórios que replicaram as ações divulgadas pela ‘Rede Juntos’.

Além de apoiar a estrutura de governança do ‘Programa Juntos’, contribuindo com ações transversais para a replicabilidade de boas práticas e o fomento à reciprocidade entre governos, a parceria com a ‘Comunitas’ teve foco na perspectiva de transformação direta em territórios: valorizando a importância do desenvolvimento de capacidades instaladas nos governos, considerando as peculiaridades e demandas de cada um, e respeitando o protagonismo dos prefeitos e governadores. No primeiro ciclo, o programa contribuiu com transformações nos municípios de Paraty, Niterói e Rio de Janeiro (Rio de Janeiro), Caruaru e Petrolina (Pernambuco), e nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e do Pará. Foram apoiadas frentes de projetos principalmente nas temáticas de planejamento, gestão fiscal, gestão de pessoas, educação, meio ambiente, saúde e segurança.

Em Paraty, apoio mais longo do humanize via ‘Programa Juntos’, é importante destacar que o fomento continuado à gestão pública municipal foi elemento determinante na garantia de bases e capacidades para que a cidade superasse, além de desafios do dia a dia, grandes instabilidades políticas.

No Pará, o humanize incentivou o planejamento estratégico de longo prazo, além do apoio a projetos de equilíbrio fiscal para 82 municípios do território. Considerando que a agenda ambiental esteve entre as prioridades do governo paraense no período, uma série de iniciativas foi apoiada no estado. Em continuidade ao apoio viabilizado por iniciativas pontuais e pelo ‘Programa Juntos’, em 2019 a ‘Aliança para Lideranças do Setor Público e do Terceiro Setor’ apoiou o desenvolvimento de lideranças estratégicas da ‘Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade (SEMAS-PA)’, inaugurando a atenção para a temática de licenciamento ambiental.

Alinhado com o tema, o ‘Programa Juntos’ direcionou esforços na temática ambiental e o ‘Instituto Arapyau’ apoiou o projeto ‘FLORA’, um *bot* que transformou a conexão entre a ‘SEMAS-PA’ e a população nos licenciamentos ambientais de baixo risco. Nessa mesma linha, o programa apoiou o pré-projeto para estruturação do ‘CAR 2.0’, iniciativa que foi utilizada como base para captação de recursos para viabilização do projeto na ordem de R\$ 10 milhões, tanto da iniciativa privada quanto do setor público. Por fim, no estado do Pará também foi direcionado apoio para o desenvolvimento da ‘Plataforma do Programa Territórios Sustentáveis’, em parceria com a ‘The Nature Conservancy Brasil (TNC)’ e outros atores.

Todas essas iniciativas tiveram seus resultados potencializados não só pela união de diferentes atores, ou mesmo pela presença de uma liderança técnica e responsável na ‘SEMAS-PA’, mas principalmente por estarem sob o arcabouço legal e estratégico lançado em agosto de 2020 pelo Governo do Pará, ou seja, o ‘Plano Estadual Amazônia Agora’ (Decreto n.º 941/2020). Essa combinação de fatores reforça a linha de trabalho do Programa de Gestão Pública, o que passa por apoiar o desenvolvimento de capacidades instaladas de forma articulada com agentes dos três setores da sociedade.

Ampliando o olhar para a Amazônia, a força da atuação em rede se revelou por meio de processos colaborativos de apoio à estruturação da Secretaria Executiva do ‘Consórcio de Governadores da Amazônia Legal’, bem como por meio da iniciativa ‘Uma Concertação pela Amazônia’, além do apoio a organizações que atuam no bioma, como o ‘Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM)’ e a ‘The Nature Conservancy (TNC)’ em projetos específicos.

O primeiro ciclo também marcou a consolidação do investimento do humanize em pautas inovadoras como *govtech* e políticas públicas baseadas em evidências. Como apoiador institucional, o programa contribuiu com a consolidação do ‘BrazilLab’, ‘MapBiomass’, e com a dimensão de Gestão Pública no ‘Social Good Brasil’, por exemplo.

As parcerias e projetos apresentados até aqui, e as histórias que se destacam no final deste capítulo, permitem um olhar amplo para as conquistas e aprendizados do programa. Até porque, ainda que algumas iniciativas tenham sido implementadas em determinados territórios, elas endereçam questões que tocam em temas mais estruturantes quando se trata de uma visão ampla em relação ao país.



## UM PAÍS E MUITAS DIMENSÕES

Caminhar para uma visão mais ampla de Brasil foi um reflexo natural motivado pelos aprendizados do Programa de Gestão Pública ao longo do primeiro ciclo do humanize. A experiência no período fortaleceu a percepção de que os desafios enfrentados pela administração pública brasileira são, por um lado, semelhantes quando se trata de questões primordiais, mas, ao mesmo tempo, diversas – se considerarmos as realidades locais e a amplitude de temas sob responsabilidade dos governos.

Nessa trajetória, também foi cristalizada a perspectiva de que a atuação conjunta entre os setores público, privado e terceiro setor, além da academia e da sociedade civil de forma geral, potencializa os impactos de ações individuais. Há espaço e oportunidade, portanto, para articulação e colaboração entre os diferentes setores, com foco no desenvolvimento de soluções e estratégias de enfrentamento a problemas públicos.

Do ponto de vista da filantropia, que não prescinde de processos burocráticos e legislações públicas, cabe o papel de investir em inovações e, de certa forma, assumir determinados riscos que à gestão pública não seriam permitidos, podendo avançar com agilidade no apoio ao desenvolvimento de capacidades institucionais, ferramentas, soluções e aprimoramento de processos e legislações, com o objetivo de melhorar o ciclo das políticas públicas.

O programa encerrou o primeiro ciclo com estratégias e parcerias que visam transformações relevantes para o Brasil do amanhã. Apenas a título de exemplo, na temática de desenvolvimento urbano sustentável, as conexões criadas pela ‘Aliança de Inovação e Sustentabilidade’ e a ‘Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS)’, em 2020, ainda seguirão ativas ao longo do segundo ciclo do humanize. Afinal, uma rede de desenvolvimento urbano sustentável, como a ‘ReDUS’, é relevante para o futuro porque os problemas urbanos têm uma grande complexidade e dificilmente são resolvidos sem colaboração. Da mesma forma, os efeitos das mudanças climáticas são sentidos com mais intensidade em locais mais vulneráveis, e os territórios precisam se adaptar para enfrentar diferentes consequências dentro do tema.



Foto: Syda Productions/Adobe Stock Images, pessoas diversas segurando as mãos em prol do planeta Terra

Neste contexto, é cada vez mais importante colaborar com a geração de aprendizados que contribuam para a estruturação de serviços e processos mais eficientes e alinhados às dimensões econômica, ambiental, social e educacional, a fim de construir o futuro que desejamos para o país.

## A DIMENSÃO HUMANA NO CENTRO DA TRANSFORMAÇÃO

Gestores (as) públicos (as) mais habilitados (as) e bem formados (as) são elementos-chave para a oferta de serviços e políticas públicas de qualidade para a população. Neste contexto, além de se ter as pessoas selecionadas de forma mais adequada em relação a suas competências e funções, é crucial que elas estejam em constante desenvolvimento e com conhecimentos sempre atualizados.

Por isso, o programa dedicou-se a apoiar mais de 40 iniciativas direcionadas a desenvolver as capacidades individuais de gestores (as) públicos (as). Por meio de formatos mais longos ou mais curtos, e/ou temas mais específicos ou mais amplos, e/ou no desenvolvimento de novos programas ou na oferta de bolsas em programas existentes, mais de 1500 gestores (as) tiveram a oportunidade de aprimorar seu desenvolvimento.



**Lideranças públicas que possuem uma formação bem estruturada e que sabem elaborar políticas públicas baseadas em dados/ evidências, com foco na mudança de cultura e na articulação política, com equilíbrio entre técnico e político, contribuem para a melhoria contínua do serviço público e, por consequência, ajudam a promover uma sociedade mais justa e democrática.”**

Tadeu Barros  
Diretor-presidente do Centro de Liderança Pública (CLP)

É essencial que o futuro aprenda com o passado, e que neste horizonte esteja a premissa de que é papel do terceiro setor apoiar o aprimoramento da gestão pública de forma proativa, efetiva e propositiva, estimulando a inovação e a implementação de soluções que tenham uma perspectiva de transformações a longo prazo.

As experiências do humanize nesse recorte, considerando as influências positivas e negativas do contexto social, público e político, mostraram que o terceiro setor deve fomentar, de forma mais ampla e flexível, iniciativas que tenham o objetivo de transformar o território a partir de criação de espaços com melhores capacidades institucionais, focadas em alcançar efetividade nas políticas públicas – o que contribui com um ambiente favorável para a democracia e para o desenvolvimento sustentável.



# GESTÃO PÚBLICA

## Principais resultados

8

estados engajados em soluções de gestão de pessoas

---

92

municípios engajados em soluções de gestão de pessoas

---

787

gestores (as) públicos (as) em cargos de liderança selecionados (as) por processos seletivos estruturados

---

77

materiais desenvolvidos na temática de gestão de pessoas no setor público

---

300

gestores (as) públicos (as) formados (as) na temática de gestão de pessoas no setor público

---

16

curios apoiados na temática de gestão de pessoas no setor público

---

53

secretarias impactadas com a implementação de cases de gestão de pessoas

---

<b>16</b>	bolsas em cursos na temática de gestão de pessoas no setor público
<b>606</b>	gestores (as) públicos (as) sensibilizados (as) na pauta de gestão de pessoas
<b>1071</b>	lideranças, incluindo gestores (as) públicos (as), sensibilizadas na pauta de gestão de pessoas
<b>18</b>	sistemas de avaliação de desempenho de lideranças implementados no setor público
<b>84</b>	municípios com Plano de Equilíbrio / Sustentabilidade Fiscal
<b>58</b>	materiais produzidos para disseminação de boas práticas
<b>1361</b>	gestores (as) públicos (as) e lideranças do executivo formados (as) em boas práticas



## CONCLUSÕES

- > O Programa de Gestão Pública, por meio de parcerias, articulações e de 142 projetos apoiados, possibilitou, durante o primeiro ciclo (2019-2021), a melhoria de capacidades públicas nacionais, estaduais e municipais. Isso aconteceu em diferentes temáticas, passando por planejamento, gestão, educação, meio ambiente, entre outras. Além das iniciativas de efeito nacional, o programa alcançou, com mais ou menos intensidade, 25 estados e mais de 350 municípios.
- > Com o objetivo de desenvolver capacidades institucionais em governos e capacidades individuais em gestores públicos, bem como de fomentar iniciativas que articulam os três setores (público, privado e terceiro setor), o portfólio do primeiro ciclo pode ser agrupado em três principais eixos de atuação: soluções locais, temas estruturantes e transversais, e fomento à inovação.
- > No que se refere à abordagem de soluções locais, estaduais e municipais, o programa priorizou a escuta das demandas do território e contou com diferentes parceiros no desenho e implementação de iniciativas para uma gestão pública mais efetiva. Nesse sentido, foi possível apoiar a criação e replicação de referências e boas práticas para uma gestão pública capaz de entregar serviços e políticas públicas de qualidade. O ‘Programa Juntos’, implementado pela ‘Comunitas’, é o melhor exemplo do portfólio desse tipo de abordagem. Isso porque o programa une governança robusta, escuta e engajamento direto de prefeitos e governadores; conta com base de conhecimento em boas práticas; reúne implementadores (as) técnicos (as) de qualidade; e mostra capacidade de mobilização de recursos para implementar projetos que impactam positivamente os territórios. O humanize é parceiro da ‘Comunitas’ desde sua criação e, de forma continuada, vem apoiando a governança do ‘Programa Juntos’ e, no primeiro ciclo, contribuiu também com o apoio a iniciativas específicas em cinco municípios e quatro estados.
- > Já com abordagem estruturante, o ciclo foi marcado pelos resultados iniciais em um tema praticamente não trabalhado pelos governos: a gestão de pessoas. Considerando que um dos mais importantes recursos da gestão pública são as pessoas e que, em geral, governos não têm oportunidade para implementar sistemas e práticas de gestão e desenvolvimento dessas pessoas, em 2018 Instituto humanize, ‘Fundação Lemann’, ‘Fundação Brava’ e ‘República.org’ construíram a ‘Aliança para Lideranças do Setor Público e do Terceiro Setor’, hoje chamada de ‘Parceria Vamos’ (e formada apenas por humanize, ‘Fundação Lemann’ e ‘República.org’). Por meio dessa Aliança já foi possível superar diferentes desafios, não só da produção de conhecimento da temática adaptado à realidade brasileira, mas também na missão de engajar governos para a experimentação de soluções inovadoras em suas áreas de recursos humanos. Na trajetória até aqui, oito estados brasileiros tiveram apoio para a implementação de iniciativas que proporcionaram a criação de referências para a elaboração de programas de atração, seleção, desempenho e desenvolvimento de lideranças em cargos estratégicos. Um dos aprendizados dessa trajetória foi a importância de fortalecer o ecossistema em torno da temática, com a necessidade de engajar e desenvolver especialistas e organizações implementadoras do terceiro setor e da iniciativa privada.
- > No eixo de fomento à inovação, o primeiro ciclo ficou marcado não só pelo incentivo a soluções *govtech*, mas também pela viabilização de plataformas e recursos tecnológicos focados em contribuir com solução de problemas públicos. Nessa perspectiva, destacam-se iniciativas realizadas com a ‘Secretaria de Meio Ambiente e

Sustentabilidade’ do estado do Pará, sobretudo, nas temáticas de licenciamento e regularização ambiental – em que projetos de modernização de processos e de soluções digitais foram alavancas para a superação de desafios operacionais.

➤ De forma transversal a esses três principais eixos do portfólio, o programa investiu no desenvolvimento de capacidades individuais, tanto no apoio direto a gestores (as) públicos (as) – em cursos de formação já existentes – quanto no desenvolvimento de novos programas de formação. Vale destacar os programas desenvolvidos com ‘Fundação João Pinheiro’, ‘Insper’ e ‘Fundação Dom Cabral’, todos na pauta de gestão de pessoas no setor público; e o programa de formação de lideranças femininas, da ‘Columbia Global Centers | Rio de Janeiro’ – programa que é chamado de ‘Columbia Women Leadership Network Program’.

## OLHANDO PARA O FUTURO

➤ O Programa de Gestão Pública continuará com o propósito de apoiar a gestão e os gestores públicos. Seguindo com uma abordagem flexível, apoiará transformações estruturantes e de longo prazo, e soluções para problemas específicos em territórios prioritários.

➤ Pautas estruturantes, como a de gestão de pessoas no setor público, ainda ocuparão espaço na agenda do programa, pois, mesmo considerando os avanços alcançados pela ‘Parceria Vamos’, o tema ainda precisa ser trabalhado para que as transformações propostas se ampliem e que tenham, efetivamente, um novo paradigma para a gestão de pessoas no Brasil. O segundo ciclo terá o foco de estabelecer condições para que a pauta seja cada vez mais consolidada, com um ecossistema mais amplo e com a possibilidade de aproveitar a janela de oportunidade que se abre com os novos governos em 2023. As estratégias estarão voltadas à consolidação de organizações implementadoras de projetos junto à governo e instituições de ensino (públicas e privadas), principalmente com o foco em ampliar a produção e disseminação de conhecimento e a formação de gestores (as) públicos (as) – tudo isso com foco em ampliar a legitimidade da pauta.

➤ Considerando seu papel junto ao ecossistema de investimento social de impacto, o Programa de Gestão Pública continuará atuando de forma estratégica na sensibilização sobre a importância de uma gestão pública fortalecida, para que as transformações fomentadas pelo terceiro setor e o setor privado tenham maior chance de se institucionalizar e ganhar escala.

➤ Na perspectiva de desenvolvimento territorial, a base da atuação do programa no segundo ciclo será o investimento em três estratégias centrais: desenvolvimento de capacidades institucionais, desenvolvimento de capacidades individuais para gestores (as) públicos (as) e ação articulada entre os três setores. Já no recorte de capacidades institucionais, o lh irá priorizar o apoio à implementação de soluções para as necessidades dos governos locais capazes de trazer não só resultados de curto prazo, mas também de estabelecer mudanças estruturantes nos territórios. Olhando para capacidades individuais, será priorizado o desenvolvimento de gestores (as) públicos (as) parte dos órgãos foco do desenvolvimento de capacidades institucionais. Por fim, reconhecendo o seu papel dentro de um terceiro setor incentivador e apoiador, o lh continuará com o objetivo de buscar uma atuação sinérgica e potencializada do setor público com parceiros locais implementadores e apoiadores.



## > PARCERIAS DE GESTÃO PÚBLICA

### Aliança pela Inovação e Sustentabilidade

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyáú

A Aliança, em processo de encerramento, atuou de forma colaborativa e coordenada para promover o desenvolvimento sustentável de cidades brasileiras por meio da inovação e da articulação de atores estratégicos. Para isso, a parceria apoiou, desde setembro de 2019, o desenvolvimento de ferramentas de auxílio à gestão pública municipal no avanço da transformação digital de serviços, visando sua melhoria e ampliação de acesso da população. Também fomentou o desenvolvimento de capacidades dos governos locais para implementação de melhores políticas públicas, bem como para articulação e construção de uma rede ('Rede para o Desenvolvimento Urbano Sustentável – ReDUS') focada em permitir a troca de experiências e conhecimentos, além da realização de processos colaborativos. A parceria ainda apoiou soluções inovadoras para o desenvolvimento urbano sustentável, o que incluiu mecanismos de investimento.

### VAMOS

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann e Republica.org

**Parceiros Implementadores:** BayBrazil, Brazillab, Center for Public Impact (BCG), Columbia Global Centers | Rio de Janeiro, CONSAD, EloGroup, ENAP, Everest Fundraising, Falconi, Fundação Dom Cabral, Fundação João Pinheiro, IFTF, Insper, Instituto Doar, Instituto Gesto, Instituto Publix, Neurônio, O Mundo Que Queremos, PACTO - Organizações Regenerativas, ponteAponte, THINK School e Vetor Brasil

A parceria atua de forma colaborativa e coordenada na articulação e mobilização de pessoas, saberes e recursos, promovendo e disseminando uma cultura de engajamento, valorização e gestão estratégica de pessoas que atuam no Setor Público e no Terceiro Setor.

As organizações apoiam iniciativas que podem influenciar uma melhor política de gestão de pessoas no setor público (GPSP), acreditando que esse é um elemento-chave para contribuir com serviços públicos de qualidade e para possibilitar que lideranças e organizações do terceiro setor tenham capacidade de atuar como agentes de transformação.

No que tange à GPSP, o portfólio da 'Vamos' é formado por cerca de 52 iniciativas. Esse número considera programas e projetos nos âmbitos federal, estadual e municipal. Nesse contexto, 09 estados e 07 municípios foram impactados com ações voltadas para a melhoria dos serviços públicos, por exemplo.

No Terceiro Setor, a parceria apoiou até então 19 frentes. O portfólio é formado por iniciativas caracterizadas como comunidades de aprendizagem e plataformas para o desenvolvimento de organizações da sociedade civil; formação e capacitação de lideranças; prêmios, eventos e *workshops* sobre as principais temáticas que compõem o setor.

## > PROJETOS DE GESTÃO PÚBLICA

### Amazon Madrid

**Parceiros Cofinanciadores:** Governors Climate and Forest Task Force, IPAM, GIZ, Conservação Internacional, FUNBIO, The Sustainable Trade Initiative, Environmental Defense Fund, Tropical Forest Alliance, Instituto Arapyaú

**Parceiros Implementadores:** IPAM, GIZ, Consórcio Amazônia Legal, Cooperação Alemã

O objetivo da iniciativa foi proporcionar um espaço na Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2019 (COP25) para apresentar, ratificar e debater os compromissos dos estados amazônicos para com as Contribuições Nacionais Determinadas (NDCs) firmadas pelo Brasil no âmbito do Acordo de Paris, bem como apresentar oportunidades de negócios e investimentos para o desenvolvimento de uma economia de baixas emissões de Gases de Efeito Estufa (GEEs) na região à luz do planejamento estratégico do Consórcio Interestadual de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal, a partir de diferentes perspectivas.

### Apoio à Estruturação e Governança da Secretaria Executiva do Consórcio de Governadores da Amazônia Legal

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Clima e Sociedade (iCS), Instituto Arapyaú e FUNBIO

**Parceiros Implementadores:** FUNBIO e Fundação Dom Cabral

O projeto, cujo objetivo é apoiar o fortalecimento da gestão e da governança do ‘Consórcio Interestadual de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal’, previu o desenho do modelo de governança do Consórcio, definindo suas políticas, processos e rotinas, bem como a estrutura organizacional da própria secretaria executiva. A ‘Fundação Dom Cabral’ conduziu a implementação dos produtos diretamente com a secretaria executiva do Consórcio. O projeto ainda foi viabilizado e acompanhado pelo ‘FUNBIO’.

### Apoio ao IV Ciclo de Formação em Gestão Socioambiental do Instituto Chico Mendes de Conservação e Biodiversidade – ICMBio

**Parceiro Cofinanciador:** ICMBio

**Parceiros Implementadores:** Conservação Internacional e ICMBio

Formação de servidores do ‘ICMBio’, dos demais órgãos do ‘Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sisnama)’ e de outros atores sociais envolvidos com a conservação da biodiversidade para que todos esses pudessem atuar na Gestão Ambiental Pública (GAP). A iniciativa envolveu a compreensão dos contextos ambientais, sociais, políticos e econômicos de seus territórios de atuação, estimulando a articulação entre os diferentes setores, bem como o fortalecimento da participação social e a promoção da justiça ambiental.

### Apoio aos *challenges* de setor público do Brazil Lab

**Parceiros Cofinanciadores:** Amazon Web Services, Instituto Betty Jacob Laffer, Fundação Arymax, Bank of America e Fundação Brava

**Parceiro Implementador:** BrazilLab

*Hub* de inovação que conecta empreendedores (as) ao setor público e tem como principal objetivo adaptar, potencializar e validar as soluções apresentadas e selecionadas para que atendam às demandas de gestores (as).

### Apoio ao Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD

O objetivo do projeto foi contribuir para o desenvolvimento institucional do ‘CONSAD’, apoiando seu trabalho estratégico na pauta de gestão de pessoas no setor público no país.



### Apoio ao Fórum Inova Cidades

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Instituto Arapyá e Fundação Tide Setubal

**Parceiro Implementador:** Frente Nacional de Prefeitos (FNP)

O Fórum é uma rede que reúne secretários (as) e dirigentes públicos para a construção de uma agenda de promoção da inovação na gestão pública municipal, criando e fortalecendo espaços para debates, trocas e soluções. A 'Aliança pela Inovação e Sustentabilidade' apoiou, no início de 2020, a publicação de um guia de inovação em governos locais, desenvolvido pelo Fórum.

### Apoio ao MapBiomias – 2019 e 2020

**Parceiros Cofinanciadores:** Wellspring Foundation, Children's Investment Fund Foundation, iCS, OAK Foundation e Global Wildlife Conservation

**Parceiro Implementador:** Instituto Arapyá

O 'MapBiomias' produz mapeamento anual da cobertura e uso do solo e ainda monitora a superfície de água e cicatrizes de fogo mensalmente, contando com dados a partir de 1985. O projeto apoia o desenvolvimento de um sistema em larga escala para garantir a detecção precoce de desmatamento, degradação, exploração e regeneração florestal em todos os biomas do país.

### Apoio ao Ranking de Competitividade dos Municípios

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Instituto Arapyá, Bank of America, Grupo CCR e Centro de Liderança Pública (CLP)

**Parceiros Implementadores:** Centro de Liderança Pública (CLP) e Gove Consultoria

Apoio ao projeto já desenvolvido pelo 'Centro de Liderança Pública (CLP)', com foco na disponibilização de informações referentes à gestão dos municípios mais populosos do país. O *ranking* é elaborado a partir de 55 indicadores, além de 12 pilares temáticos conectados com a promoção do

desempenho e a melhoria da gestão pública dos municípios brasileiros. Assim, se forma uma lista que posiciona 405 municípios em questões relacionadas à sustentabilidade, inovação, educação, segurança pública, saúde e saneamento básico. O objetivo da plataforma foi de auxiliar na formulação de projetos e políticas públicas baseadas em evidências.

### Apoio Institucional ao Programa de Aceleração ICLEI Innovation

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyá

**Parceiro Implementador:** ICLEI

Apoio institucional ao programa de aceleração, com foco em promover conexão entre governos locais e *startups* interessadas na geração de soluções tecnológicas e inovadoras para a gestão de áreas verdes urbanas e políticas de arborização nas cidades, priorizando tecnologias replicáveis e escaláveis.

### Café com Seleção

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Rodada de discussões sobre os critérios e perfis necessários para ocupação de cargos comissionados no setor público, com palestras e oficinas sobre o tema.

### Campanha “Onde estão os negros no serviço público?”

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann, Instituto Arapyá e República.org

**Parceiros Implementadores:** Catálise LAB e República.org

A iniciativa nasceu inspirada em diversos movimentos pelo mundo que questionam a falta de negros (as) em espaços de visibilidade e liderança. O 'Desafio Catálise', uma chamada para soluções e propostas inovadoras para a temática racial, foi uma das principais ações no conjunto da campanha.

## Capacitar Amazônia

**Parceiro Cofinanciador:** Banco Mundial

**Parceiro Implementador:** IPAM

Formação de governadores (as), secretários (as) e gestores (as) técnicos (as) dos estados da Amazônia Legal em ‘Cadeias Produtivas Sustentáveis’ e ‘Negócios de Baixas Emissões de Carbono’.

## CASES ESTADUAIS

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

Programa voltado para implementação de processo de seleção estruturada de cargos críticos de liderança em governos estaduais. Os cases promoveram, em oito estados, um processo de sensibilização, diagnóstico, definição de perfis e objetivos para cada vaga, além de execução de processo seletivo aberto e ainda apoio à inserção dos selecionados em sete estados – a partir de cinco pilares de atuação: atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e times.

### > Ceará

**Parceiros Implementadores:** Instituto Publix e Falconi

Seleção de 16 cargos na ‘Secretaria de Saúde’, em processo seletivo com 90 candidatas (as) por vaga e, posteriormente, seleção de 258 vagas nos consórcios. Na ‘Secretaria de Educação’ foram selecionados 12 cargos de liderança, com desenho de metas, indicadores e rotinas.

### > Minas Gerais

**Parceiros Implementadores:** Vetor Brasil e Fundação João Pinheiro

Seleção de 325 posições do segundo e terceiro escalão de diferentes secretarias em um processo dividido em três ondas, bem como o desenvolvimento para 25 líderes da primeira onda durante seis meses. Para dar continuidade

aos processos de seleção, a ‘Secretaria de Planejamento (SEPLAG)’ desenvolveu um sistema próprio.

### > Pará

**Parceiro Implementador:** Instituto Publix

Foram trabalhados os pilares de desempenho e desenvolvimento, com mapeamento dos principais cargos de liderança, pactuação de metas e desenho de uma matriz de competência de cargos críticos das secretarias de meio ambiente e sustentabilidade e de educação.

### > Paraná

**Parceiro Implementador:** Elo Group

Seleção de 32 chefes dos ‘Núcleos Regionais de Educação’, desenho da Matriz de Competência para os cargos críticos mapeados e das Rotinas de Desenvolvimento. Entretanto, por questões do Governo, os selecionados não foram nomeados.

### > Pernambuco

**Parceiros Implementadores:** Instituto Publix, Elo Group e Pro Building

Implementação de sistema de alta gestão para atração, seleção, desempenho, desenvolvimento e engajamento. As secretarias de educação, planejamento e administração foram os órgãos parceiros, com desenvolvimento de 79 lideranças e 17 cargos de gerência selecionados.

### > Rio Grande do Sul

**Parceiros Implementadores:** Vetor Brasil e Elo Group

Trabalho focado em pré-selecionar três pessoas para estruturar a nova área de ‘Gestão de Pessoas do Estado’ e 30 coordenadores regionais de educação. Também há a construção de um plano de longo prazo para implementar as melhores práticas de gestão de pessoas.



### > São Paulo

**Parceiros Implementadores:** Vetor Brasil e Falconi

Implementação de processos de seleção no ‘Detran’ por meio da ‘Secretaria de Governo’, ‘Secretaria de Educação’ e ‘Secretaria de Desenvolvimento Econômico’, com 61 cargos selecionados e 103 lideranças desenvolvidas. A parceria contempla capacitação e engajamento dos órgãos para desenvolver novos processos e gestão de pessoas.

### > Sergipe

**Parceiro Implementador:** Instituto Publix

Implementação dos pilares de atração e seleção e desempenho e desenvolvimento, na ‘Secretaria de Educação’. Foram selecionados 254 diretores escolares e 10 coordenadores regionais, além de 26 lideranças desenvolvidas.

## CASES MUNICIPAIS

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Vetor Brasil

### > Niterói (RJ)

Processo de contratação temporária de dez analistas de gestão pública, bem como de sistematização de um processo focado em replicabilidade e na criação de um *Toolkit* de seleção guiado por competências para o setor público.

### > Santos (SP)

Objetivo de pré-selecionar, mapear competências, criar acordos de desempenho e desenvolvimento para quatro Coordenadores de atenção básica da ‘Secretaria Municipal de Saúde de Santos’.

## Apoio a Governos - 2020 e 2021

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Instituto Publix, Falconi, Aline Suki (Consultora), Instituto Gesto e Vetor Brasil

Marcando uma evolução dos ‘Cases’, esse apoio foi responsável por implementar uma abordagem mais estratégica da ‘Parceria Vamos’ na atuação com os estados e municípios. Nesse sentido, o programa buscou, além da implementação de apoios diretos a governos, garantir a institucionalização das ações de gestão de pessoas. Como resultado, o programa foi executado nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Ceará, Pernambuco, São Paulo e Sergipe.

## Cidadãos de Dados e Festival Social Good Brasil 2021

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Telefônica Vivo, Engie, Mercado Livre, Instituto Coca-Cola, Amazon Web Services, Sul América, Instituto Sabin, Ailos e Unilos

**Parceiros Implementadores:** Social Good Brasil e Governo estadual do Ceará

O projeto corresponde a capacitar gestores (as) públicos (as) no Brasil com competências humanas e analíticas, e ainda desmistificar e tornar acessível o conhecimento e o uso de dados para que gestores (as) possam desenvolver suas capacidades através do uso correto (e ético) de dados. Além disso, por meio do ‘Festival SGB’, o projeto buscou dar visibilidade para a alfabetização de gestores (as) públicos (as) diante do uso de dados para a melhoria da gestão pública.

## Coalizão GPSP/ Movimento Pessoas à Frente

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Purpose Campaign

Em 2020, a ‘Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor’ (atual ‘Parceria Vamos’) construiu uma Coalizão com representantes dos mais diversos setores com o foco em discutir, em grupos de trabalho, propostas concretas acerca das diferentes prioridades da agenda de Gestão de Pessoas no Setor Público (GPSP). Ao final de outubro de 2020, houve um evento que marcou a consolidação do trabalho que

foi realizado durante o ano e ainda celebrou o lançamento da marca da Coalizão, a qual passou a ser chamada de ‘Movimento Pessoas à Frente’.

O movimento busca construir propostas concretas e baseadas em evidências para um novo paradigma de GPSP, com foco na efetividade do estado e na valorização de gestores (as). A iniciativa é composta por um grupo plural e diverso formado por especialistas, parlamentares, representantes do Governo Federal, Governos Estaduais, sindicatos, Judiciário, Órgãos de Controle, organizações do terceiro setor, dentre outros.

### **Columbia Women’s Leadership Network in Brazil – Turmas 2 e 3 (2019 a 2021)**

**Parceiros Cofinanciadores:** República.org e Fundação Lemann

**Parceiro Implementador:** Columbia Global Centers – Rio e Universidade de Columbia (NYC)

A iniciativa seleciona anualmente até 30 gestoras públicas e do terceiro setor com perfil de liderança, com o objetivo de desenvolver uma crescente rede de mulheres que contribuirão para a transformação do serviço público no Brasil. O humanize apoia a rede desde a formação de sua primeira turma, em 2018, antes mesmo do primeiro ciclo da instituição.

### **Compras Públicas de Inovação e Transformação Digital de Cidades - Fases 1, 2 e 3**

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyá

**Parceiro Implementador:** Spanó Advocacia

Conjunto de iniciativas de apoio as pautas de ‘Compras Públicas de Inovação’ e ‘Transformação Digital’ nas cidades: realização de diagnóstico de compras públicas de inovação e transformação digital nos municípios; desenvolvimento de ferramenta de diagnóstico de maturidade nos dois temas; plano de *advocacy* para compras públicas de inovação; e mapeamento do sistema de transformação digital em municípios.

### **Conexão Pública Meio Ambiente**

**Parceiro Implementador:** Centro de Liderança Pública - CLP

Implementação da metodologia desenvolvida pelo ‘CLP’ para formação e articulação de gestores (as) públicos (as) das secretarias conectadas aos desafios de meio ambiente em Nova Iguaçu (RJ), Paty dos Alferes (RJ) e Campinas (SP), em função de desafios específicos. Em geral, o projeto tem o objetivo de oferecer aos (a) gestores (as) conhecimentos específicos para auxiliar na estruturação de soluções que olham para desafios complexos. A iniciativa ainda valoriza a articulação de diferentes atores para promover o desenho dessas soluções.

### **Curso ‘Acelerando a Transformação Digital no Setor Público’**

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyá

**Parceiro Implementador:** Insper

Concessão de nove bolsas de estudo para gestores (as) públicos (as) de municípios de todo o país participarem de uma formação de curta-duração do ‘Insper’ sobre transformação digital no setor público brasileiro. O apoio da ‘Aliança pela Inovação e Sustentabilidade’ ainda permitiu que dois professores especialistas britânicos participassem do curso.

### **Curso ‘Inovação no Setor Público’ – Turmas 1 e 2**

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Insper e Columbia Global Centers Rio de Janeiro

Curso para apoiar gestores (as) públicos (as) privados (s) e do 3º setor a entender a importância da tecnologia, bem como discutir e fomentar inovação no setor público.



### Desafio HR Techs BrazilLab

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** BrazilLab

O projeto mobilizou *startups* de *HR Tech* brasileiras para o desenvolvimento de uma metodologia adaptada ao setor público. As *HR Techs* trabalham na automatização de processos de recursos humanos, aumentando sua eficiência por meio de soluções tecnológicas. A ‘Fábrica de Negócios’, que foi a *startup* vencedora do processo, recebeu investimento para a realização de um projeto junto ao Governo do Estado de Minas Gerais.

### Diagnóstico e Pré-projeto para redesign de favelas em São José do Rio Preto (SP)

**Parceiros Cofinanciadores:** Gerando Falcões e Fundação Tide Setubal

**Parceiro Implementador:** Gerando Falcões e Instituto Tellus

A iniciativa visa estruturar o redesenho de uma favela, na cidade de São José do Rio Preto (SP), promovendo soluções escaláveis, o combate à pobreza no território, e o desenvolvimento de programas sociais e econômicos para a transformação de uma comunidade inteligente. Entre 2020 e 2021, o apoio foi direcionado ao diagnóstico dos aglomerados, cocriação de soluções e produção de um anteprojeto.

### Diagnóstico de gestão de pessoas nos estados

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Macroplan

Levantamento e diagnóstico das informações existentes sobre gestão de pessoas no setor público para planejamento de ações no tema.

### Diagnóstico e Plano de Melhorias do Cadastro Ambiental Rural (CAR) - Semas-PA

**Parceiro Implementador:** Elo Group

O projeto realizou um diagnóstico de barreiras e soluções, bem como propôs um *roadmap* de implantação de melhorias para a análise do ‘Cadastro Ambiental Rural (CAR)’ na ‘Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Estado do Pará (Semas-PA)’, especificamente do ponto de vista de infraestrutura tecnológica, sistemas e ciência de dados.

### Encontros da Rede de Parceiros em Gestão de Pessoas no Setor Público (2019 a 2021)

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

O objetivo do projeto, iniciado em 2019, foi criar um espaço de troca de experiências e conhecimento para governos e parceiros técnicos que estavam implementando cases de gestão de pessoas.

### Engajamento dos estados da Amazônia Legal na pauta de gestão de pessoas

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** IPAM

Apoio ao engajamento dos estados da Amazônia Legal no tema de ‘Gestão de Pessoas’ em governo, tanto em ações específicas quanto no desenho de uma estratégia intencional.

### Estruturação e Governança da Rede para o Desenvolvimento Urbano Sustentável – REDUS e Conceituação da Plataforma Virtual

**Parceiros Cofinanciadores:** GIZ, Fundação Brava, Instituto Arapyá e Fundação Tide Setubal

**Parceiros Implementadores:** Instituto Tellus, Ori Oro, GIZ e Frente Nacional dos Prefeitos

O projeto objetivou o desenvolvimento de uma plataforma virtual que possibilite um ambiente de construção colaborativa e divulgação de iniciativas na temática de desenvolvimento urbano sustentável alinhadas com a 'REDUS'.

### Estudo de Efetividade dos Órgãos de Controle

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** *Center for Public Impact*

O estudo identificou práticas capazes de promover maior segurança jurídica em órgãos de controle de países referências e de gerar hipóteses a serem testadas em vários cenários no Brasil. Foram analisadas as experiências de México, França, Estados Unidos e Reino Unido.

### Estudo de Modernização do Serviço Público

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Center for Public Research and Leadership e Columbia University

O objetivo do estudo foi de compartilhar tendências internacionais de gestão de pessoas em reformas no setor público, a fim de inspirar a construção de um *roadmap* para uma transformação no Brasil.

### Estudo de Remuneração para Cargos de Liderança

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Mercer

A pesquisa realizou levantamento comparativo sobre remuneração de cargos de liderança no setor público e no setor privado no Brasil e em outros sete países (Austrália, México, Chile, Portugal, EUA, França e Reino Unido). O objetivo foi um diagnóstico comparativo da remuneração para cargos de liderança do setor público brasileiro, a fim de remover barreiras de atratividade de talentos para o governo.

### Evento 'Ecossistema Brasileiro de Governos Locais Digitais: experiências, soluções e atores'

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyaú  
**Parceiro Implementador:** BrazilLab

Evento *online* de lançamento das ferramentas e conteúdos produzidos no âmbito da 'Aliança pela Inovação e Sustentabilidade' para a agenda de transformação digital e compras públicas de inovação.

### Especialização em Desenvolvimento Local e ODS para Gestores Municipais

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** ENAP e Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)

Oferta de curso pensado para contribuir com a capacidade dos municípios brasileiros em promover estratégias de desenvolvimento local capazes de aperfeiçoar a gestão e a elaboração de políticas públicas que dialoguem com os 'Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)'.

### Forecast IFTF - Serviço Público do Futuro

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Institute for the Future (ITF)

Estudo com o objetivo de fazer uma previsão estratégica de futuro para o serviço público no Brasil, considerando as habilidades necessárias para os profissionais públicos. O foco é o de identificar a direção da mudança, extraindo ideias e novas conexões que se baseiam na cultura e nos pontos fortes únicos do setor público brasileiro.

### Formando Lideranças Públicas para os Desafios do Século XXI

**Parceiros Cofinanciadores:** Cosan, Fundação Itaú Social, Fundação Lemann, Haddad Foundation, Instituto CSHG, Instituto Gol, Instituto Lafer e Instituto Sonho Grande

**Parceiros Implementadores:** Vetor Brasil e *Youth Climate Leaders*



Projeto de apoio ao 'Programa de *Trainee*' do 'Vetor Brasil'. O apoio se deu por meio de duas perspectivas: 1) prospecção, articulação e alocação de 13 *trainees*, nos estados do Maranhão e do Espírito Santo; e 2) estruturação de módulos para formação complementar da 'Rede Vetor' (cerca de 500 pessoas) em temáticas prioritárias aos desafios dos 'Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)'.

### Grupo de Trabalho de Gestão de Pessoas – CONSAD

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** CONSAD

Apoio ao ambiente de articulação de atores-chave que legitimem a pauta: desenho com o 'CONSAD' de diretrizes de seleção, desempenho e desenvolvimento; engajamento de estados para a pesquisa 'Quadro dos Estados'.

### Guia de Transformação Digital de Estados e Municípios

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyáú

**Parceiro Implementador:** Secretaria de Governo Digital (SGD)

Material que apresentou dez passos para a implementação da transformação digital em estados e municípios. O guia foi construído a partir da experiência que a 'Secretaria de Governo Digital', do 'Ministério da Economia', tem com essa agenda.

### Guia Prático de Engajamento em Gestão de Pessoas no Setor Público – GPSP

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** *Center for Advanced Hindsight* e Kayma

O objetivo do projeto foi elaborar um guia prático sobre como lideranças do setor público podem implementar ações que visam aprimorar o engajamento de suas equipes. O guia aponta para a reflexão do quanto o engajamento de servidores (as) é essencial para garantir que governos

produzam resultados com impacto direto à população e ainda fortaleçam capacidades de liderança de cargos críticos.

### Imersão de Governadores em experiências de Gestão de Pessoas em Singapura

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

Imersão internacional organizada pela 'Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual 'Parceria Vamos'), com o objetivo de permitir o contato de lideranças brasileiras com a experiência de Singapura, país que há mais de 20 anos implementa políticas na área de Gestão de Pessoas no Setor Público. Estiveram presentes governadores (as) e/ou vice-governadores (as) dos estados de Ceará, Pernambuco, Sergipe, Rio Grande do Sul e São Paulo

### Laboratório *Data for Good* para gestores públicos

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Social Good Brasil (SGB)

Formação e mentoria em *Data for Good* para gestores (as) públicos (as) do Brasil e criação do laboratório para gestores (as) sobre políticas públicas baseadas em evidências.

### Lacunas de Gestão de Pessoas do Setor Público

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Neurônio e Instituto Publix

Iniciativa de mapeamento do ecossistema em busca de organizações implementadoras aptas e interessadas em atuar na temática de gestão de pessoas do setor público. Além do mapeamento, há um aprofundamento em organizações com maior potencial de trabalho conjunto com a 'Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor' (atual 'Parceria Vamos').

## Mapa da Cidadania

**Parceiro Implementador:** Grupo Pensar Cultural

Plataforma digital interativa capaz de instrumentalizar planejamento e processos de tomadas de decisão de instituições públicas e privadas do município do Rio de Janeiro. A iniciativa também contribui com uma análise integrada de indicadores sociais de referência e dados referentes a episódios sociais de relevância, como a pandemia de Covid-19. Além do detalhamento de dados por bairro, o mapa possibilita recortes por comunidades.

## Marketplace Selo BrazilLab

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyá e Fundação Brava

**Parceiro Implementador:** BrazilLab

Apoio ao ‘BrazilLab’ para fortalecer o portal do Selo GovTech com a criação de um modelo de *marketplace*. O apoio também foi destinado a ampliar a usabilidade desde modelo a partir da identificação de perfis de usuários (as) das *govtechs* e de uma interface focada especificamente em gestores (as) públicos (as).

## MLG - Mestrado em Liderança e Gestão Pública (2019 e 2020)

**Parceiro:** Centro de Estudos de Liderança Pública – CLP

Financiamento de quatro bolsas integrais beneficiando oito gestores públicos selecionados para compor as turmas 6 e 7 do mestrado em Liderança e Gestão Pública do ‘CLP’. A iniciativa apoiada foi uma pós-graduação *lato sensu* com foco na melhoria do serviço público brasileiro. Em função da pandemia de Covid-19, a turma 7 só concluiu o programa em 2022.

## Parceria Master - Apoio institucional ao Social Good Brasil (SGB) (2019)

**Parceiro Implementador:** Social Good Brasil (SGB)

Apoio institucional à ‘Social Good Brasil’ – o que envolveu, entre outras questões, mentorias para capacitação em dados e participação no ‘Festival SGB’.

## People in Government Lab - Centro de Estudos para o Brasil

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** BSG Oxford

Apoio institucional, com foco em gestão de pessoas em governos, ao ‘People in Government Lab’ – que é um centro de pesquisa global e interdisciplinar da ‘Blavatnik School’, parte da ‘Universidade de Oxford’. O centro desenvolve pesquisas, seminários e *workshops*.

## Plataforma de Saneamento

**Parceiro Cofinanciador e Implementador:**

Centro de Liderança Pública – CLP

A ‘Plataforma do Saneamento’ surgiu a partir dos indicadores do ‘Ranking de Competitividade dos Municípios’ e da agenda de atuação de *advocacy* do ‘CLP’. A plataforma é composta por um ‘Guia do Saneamento’ e por dados de 405 cidades. O objetivo é auxiliar municípios na implementação do ‘Marco Regulatório do Saneamento’ e, assim, fomentar a universalização do saneamento no país.

## Plataforma de Teleatendimento para Licenciamento Ambiental “Flora” – Semas-PA

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyá

**Parceiro Implementador:** Elo Group

Desenvolvimento de plataforma de teleatendimento para a ‘Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (Semas-PA)’, que oferece esclarecimentos e orientações a cidadãos e empreendedores relativos a serviços de licenciamento ambiental de competência da secretaria.



### Plataforma ‘Territórios Sustentáveis’

**Parceiros Cofinanciadores:** The Nature Conservancy (TNC) e Tropical Forest Alliance (TFA)

**Parceiros Implementadores:** EloGroup e SEMAS-PA

Plataforma digital de governança e gestão para apoiar ações e metas envolvidas no Programa ‘Territórios Sustentáveis’. A plataforma conecta distintos atores públicos, privados e do terceiro setor apoiando o fortalecimento de processos, gestão, governança e transparência do ‘Plano Estadual Amazônia Agora – PEAA’. Isso se dá a partir do fortalecimento da colaboração intersetorial desses atores em seus pilares/eixos estratégicos. O objetivo também é desenhar e implementar estruturas e ritos de governança que possam prover velocidade e sinergia entre os atores e os eixos definidos para o ‘Programa Territórios Sustentáveis’ no âmbito do ‘PEAA’.

### Portfólio de Boas Práticas de Transformação Digital em Estados

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyauá, Fundação Brava e Fundação Tide Setubal

**Parceiro Implementador:** CONSAD

Realização de mapeamento e sistematização de experiências e boas práticas dos estados brasileiros com transformação digital, incluindo legislação, cases e processos.

### Prêmio Espírito Público (2019, 2020 e 2021)

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Instituto Publix, Agência Brasil do Futuro e ponteAponte

A iniciativa anual tem como objetivo valorizar e reconhecer as trajetórias de profissionais públicos que se dedicam à promoção de serviços públicos de qualidade.

### Produção de Conhecimento em Gestão de Pessoas

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Rafael Leite e Felipe Drumond (Consultores) e Columbia Global Centers Rio de Janeiro

Apoio à produção de conhecimento na temática de gestão de pessoas no setor público por meio das experiências construídas na ‘Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor’ (atual ‘Parceria Vamos’). Os materiais produzidos pautaram as discussões nos grupos de trabalho do ‘Movimento Pessoas à Frente’, dentre eles: Gestão do Modelo de Carreiras, Segurança Jurídica, Contratações Temporárias e Desempenho & Desenvolvimento.

### Programa de Formação em RH Estratégico

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** Fundação Dom Cabral - FDC, Fundação João Pinheiro – FJP

O objetivo do programa foi apoiar a criação de um ecossistema de organizações aptas a oferecer conhecimento para lideranças, contribuindo para a institucionalização de políticas de RH dos estados e realização de transformações concretas.

> **Fundação Dom Cabral** – programa voltado à alta liderança de governos e estruturado em grandes pilares do tema de gestão de pessoas, como: visão sistêmica, liderança e RH estratégico. Realizado entre agosto de 2020 e março de 2021, o programa contou com mentoria e ainda com fórum de compartilhamento ao fim do curso.

> **Fundação João Pinheiro – FJP** – programa composto por nove times de governos estaduais. Ao longo da iniciativa, foram abordados cinco pilares: gestão estratégica de pessoas, atração e seleção, gestão do desempenho, desenvolvimento e engajamento.

## Programa de Investimento em GovTechs

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyá

**Parceiros Implementadores:** BrazilLab

Discussão e planejamento de estratégias para investimento e aceleração de *govtechs* com soluções que apoiem a gestão pública em temáticas de desenvolvimento urbano sustentável.

## Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável – estados e municípios (2019, 2020 e 2021)

**Parceiro Implementador:** Comunitas

O ‘Juntos’ tem como objetivo contribuir para a melhoria dos serviços públicos nos municípios e estados a partir de um modelo inovador de governança colaborativa entre os setores público, privado e sociedade civil. O Ih apoia o programa de forma institucional, bem como a atuação desenvolvida em territórios específicos. No primeiro ciclo de atuação, os seguintes territórios foram apoiados: estados – Goiás, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Pará; municípios – Niterói, São Paulo, Caruaru, Paraty, Petrolina, Rio de Janeiro e Rio Grande.

### > FRENTES DE APOIO INSTITUCIONAL

#### Reciprocidade

Frente que viabiliza as ações de governança compartilhada em todos os municípios e estados que fazem parte do programa, garantindo a execução das frentes de trabalho pactuadas, a ampla participação em reuniões estratégicas e encontros locais bem como a troca permanente e as decisões compartilhadas.

#### Replicabilidade

Frente que busca ampliar o impacto do programa por meio de ações que promovem a troca de experiência e conhecimento entre líderes e gestores (as) públicos (as) que fazem parte dos territórios de atuação do programa, além da disseminação de conhecimento e a transferência de capacidade técnica e de recursos metodológicos.

### > FRENTES E PROJETOS DESENVOLVIDOS EM ALGUNS DOS TERRITÓRIOS ESPECÍFICOS

#### JUNTOS Caruaru (PE)

Equilíbrio Fiscal; Educação Replica Teresina; Licenciamento Urbano; Segurança; Fortalecimento de Lideranças – ‘Johns Hopkins’ (Washington); Fortalecimento de Lideranças – ‘Columbia University’ (NY); Comunicação Estratégica; e Plataforma ‘Rede Juntos’.

#### JUNTOS Minas Gerais

Revisão e proposição de legislação de gestão de pessoas: diagnóstico, fusão de carreiras e progressão e promoção; apoio a retomada das atividades da Educação em função da Covid-19; Parcerias para o desenvolvimento e inovação na educação; e modernização da cultura organizacional.

#### JUNTOS Niterói (RJ)

Segurança: Pacto Niterói pela Paz; Saúde: Apoio à gestão Covid-19 e Plano de Transição; Comunicação Estratégica; e Plataforma ‘Rede Juntos’.

#### JUNTOS Paraty (RJ)

Educação pelo Esporte refletida no apoio à ‘Escola de Atletismo’; Programa de formação teórica e consultoria para o ‘Plano e Metas de 100 dias’ de Governo; apoio no recorte de saúde envolvendo gestão no auge da Covid-19;



aperfeiçoamento do modelo de parceria com organizações sociais; disponibilização de equipamentos de terapia intensiva para 15 unidades emergenciais de UTI.

### JUNTOS Pará

Otimização dos gastos – projeto piloto na saúde; ‘RetomaPará’ – Plano de retomada econômica responsável em função da Covid-19; Modernização e melhoria do processo de licenciamento ambiental.

### JUNTOS Petrolina (PE)

Equilíbrio Fiscal; Educação Replica Teresina; Fortalecimento de Lideranças – ‘Johns Hopkins’ (Washington); Fortalecimento de Lideranças – ‘Columbia University’ (NY); Comunicação Estratégica; e Plataforma ‘Rede Juntos’.

### JUNTOS Rio Grande do Sul

Apoio na transição governamental do estado; revisão do estatuto dos servidores; apoio à comunicação estratégica; modernização do atendimento ao cidadão; e apoio ao modelo de distanciamento controlado (Covid-19).

### Programa Liderando para o Desenvolvimento

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyauú

**Parceiro Implementador:** ENAP

Formação oferecida pela ‘Escola Nacional de Administração Pública – ENAP’ para prefeitos (as) eleitos (as), secretários (as) e lideranças, impactando 932 gestores (as). A iniciativa, que foi iniciada em 2020, contou com quatro módulos virtuais no mesmo ano e ainda um módulo presencial em 2021. Os módulos virtuais trouxeram temas como liderança, federalismo e políticas públicas, mobilização de recursos, enquanto o módulo presencial trouxe agendas prioritárias, como a da ‘Aliança pela Inovação e Sustentabilidade’. Com especialistas nacionais e internacionais, o programa nasceu com o objetivo de contribuir com a preparação dos (as) novos (as) prefeitos (as) para promover o desenvolvimento local e melhorar a entrega de políticas e serviços públicos aos (às) cidadãos (ãs).

### Projeto Govtech - Coalizão em Inclusão Produtiva

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Arymax, Instituto Accenture, Potencia Ventures e Facebook do Brasil

**Parceiro Implementador:** Artemisia

O projeto busca diagnosticar os desafios da gestão pública municipal no que se refere à inclusão produtiva e, a partir desses desafios, selecionar iniciativas de empreendedorismo capazes de contribuir para a solução em três municípios. Além disso, a iniciativa procura contribuir com o impulsionamento do tema de inclusão produtiva por meio de: apoio direto a empreendedores (as), conexão com gestores (as) públicos (as), e influência de atores-chave com atuação relevante no Brasil.

### Publicação da ‘Introdução ao Governo Digital’

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyauú

**Parceiro Implementador:** Estônia Hub

Publicação que apresenta uma introdução à agenda de governo digital a partir da experiência da Estônia, a qual é reconhecida internacionalmente como uma das mais bem sucedidas do mundo nos temas de desburocratização e digitalização governamental.

### Rede Temática de Políticas Públicas – GIFE

**Parceiro Implementador:** GIFE

As Redes Temáticas (RT) promovem debates em torno de um tema específico. Elas podem ser relacionadas a temas transversais ou perenes do investimento social privado (ISP), como avaliação, *grantmaking* ou comunicação. Em 2021, a Rede Temática de Gestão e Políticas Públicas se aprofundou na colaboração entre o setor público e o ISP.

## Roadmap para a melhoria da Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Pacto Organizações Regenerativas

Este *roadmap* traz recomendações de ações destinadas à melhoria da gestão de pessoas no setor público brasileiro, o que é um aspecto central do fortalecimento do setor público em direção a políticas públicas cada vez mais efetivas

## Semana de Inovação 2019 e 2020

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava e Instituto Arapyáú

**Parceiros Implementadores:** ENAP e uma ampla rede de apoiadores

Apoio ao evento realizado anualmente pela ‘Escola Nacional de Administração Pública – ENAP’, com o objetivo de colocar a agenda de inovação em foco para governos latino-americanos. A ideia é conseguir acelerar o progresso rumo à solução dos desafios do setor público e ainda empoderar servidores (as) públicos (as).

## Soluções Inovadoras para Cidades Sustentáveis

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Arapyáú, Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Impulso

Projeto cujo objetivo foi fortalecer a capacidade institucional de governos locais para inovação, por meio da criação, legitimação e capacitação de unidades de inovação e performance ligadas aos gabinetes de prefeitos de cinco cidades, com espaço fiscal e ambiente regulatório adequados.

HISTÓRIAS

PESSOAS

E TERRITÓRIOS EM

TRANSFORMAÇÃO

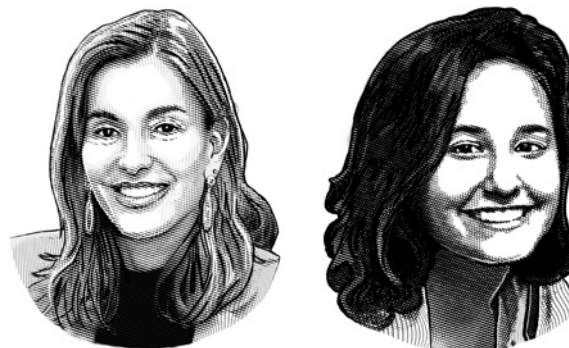
A photograph of a modern bridge with three large, illuminated arches spanning across a body of water. The scene is captured at sunset, with the sky transitioning from a deep blue at the top to a warm orange and yellow near the horizon. The bridge's arches are silhouetted against the bright sky, and their reflection is visible in the calm water below. The overall mood is serene and inspiring.

## GESTÃO PÚBLICA

Mobilizar lideranças para contribuir com a qualidade dos serviços e políticas públicas no Brasil e para proporcionar novas oportunidades para essas mesmas lideranças incentivarem mais líderes. Isso abre espaço para que histórias sejam transformadas e transformem, e ainda revela a importância de colocar gente diversa e qualificada no centro a fim de inovar, escalar boas práticas e implementar políticas públicas que colaborem para um país mais justo, inclusivo e sustentável. É por isso que, nas próximas páginas, algumas das pessoas envolvidas em parcerias, alianças e projetos apoiados pelo humanize em seu primeiro ciclo, por meio do Programa de Gestão Pública, assumem o protagonismo e contam o seu lado da história.



# GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO EM MOVIMENTO



## Renata Vilhena

Professora Associada da Fundação Dom Cabral e Especialista em Gestão Pública  
Belo Horizonte, MG

## Leticia Biaggioni

Coordenadora de Articulação e Mobilização da Fundação Lemann e Coordenadora da Secretaria Executiva do Movimento Pessoas à Frente  
São Paulo, SP

### Projeto relacionado: Movimento Pessoas à Frente | Parceria Vamos

Renata Vilhena acredita em uma gestão pública transformada a partir do desenvolvimento de pessoas. Hoje especialista e professora no tema, ela vê essa crença se consolidando ainda mais, especialmente por conta de seus mais de 20 anos de carreira pública – o que aponta para uma trajetória que reúne passagens por ‘Secretária de Estado Adjunta de Planejamento e Coordenação Geral – MG’; ‘Secretária Adjunta da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação no Ministério do Planejamento’; e ‘Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de MG – SEPLAG’. No último exercício, chegou a receber o título de ‘Doutora Honoris Causa’ da ‘Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)’, localizada em Minas Gerais. O título reconheceu o esforço ela empregou para contribuir com a universidade pública, sobretudo buscando mais qualidade nos recortes de administração e infraestrutura.

Adicionalmente, Renata contribui hoje para o ‘Comitê de Governança do Movimento Pessoas à Frente (MPaF)’, uma realização da ‘Parceria Vamos’, formada pela ‘Fundação Lemann’, ‘Instituto humanize’ e ‘República.org’. A iniciativa apoia governos a se desenvolverem em processos de gestão de pessoas e de lideranças.

Para isso, uma série de atores diretamente ligados à agenda pública estão empenhados em refletir em formas de realizar mudanças práticas na gestão de pessoas. O movimento se singulariza como uma articulação de diversos atores da sociedade (lideranças do parlamento, dos executivos federal e estaduais, do terceiro setor, especialistas, sindicatos e membros do judiciário) que trabalham dentro do universo da gestão de pessoas no setor público.

Assim, é formada uma rede – que conta com grupos periódicos de trabalho separados por quatro temas: Desempenho, Desenvolvimento e matriz de incentivos; Matriz de vínculos e segurança jurídica; Modelos de carreiras; e Políticas para Lideranças.

À frente da Secretaria Executiva do ‘MPaF’ e mestre em Administração Pública, Gestão e Políticas Públicas, Leticia Biaggioni compartilha com Renata a visão de que as pessoas são os principais recursos para um setor público mais efetivo. Leticia conta, orgulhosa, as conquistas deste grupo plural e suprapartidário que forma o ‘MPaF’: “O Movimento conquistou importantes marcos – desde seu lançamento oficial em 2020 até o processo de construção de normativos nacionais, como a MP1042 e o PL2505/2021, contribuindo para remoção de barreiras

na gestão de pessoas no setor público. Isso só foi possível com o engajamento das mais de 200 pessoas envolvidas, entre especialistas, parlamentares, sindicatos, Governo Federal, Governos Estaduais, Judiciário, Órgãos de Controle, Advocacia Pública e organizações do Terceiro Setor”, celebra Leticia.

### Encontros com potencial de mudança

O Movimento Pessoas à Frente pode ser definido como uma rede, um grupo ou um local de encontro onde discussões surgem como oportunidades palpáveis de ações:

“o mais relevante, do meu ponto de vista, é ter especialistas e autoridades dedicados ao tema e, em vários momentos, ver a plenária cheia de autoridades de estado refletindo sobre a importância do papel das lideranças”, relata a professora Renata.

O Movimento prioriza o debate estratégico e oferece para a agenda de gestão de pessoas no Brasil um lugar com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento de servidores(as) e, por consequência, impactar diversos setores da sociedade.

“O setor público brasileiro deve estar preparado para atender toda sua população por meio de políticas e serviços em áreas como saúde, educação, transporte e saneamento básico. Com lideranças públicas que representam toda a diversidade da população brasileira, mais aptas, bem-preparadas e com as condições necessárias para gerir suas equipes, podemos garantir uma vida mais digna e justa para todos, além de um melhor Estado”, observa Leticia.



# GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: QUANDO A TRANSFORMAÇÃO SAI DO PAPEL



**Kênnya Kreppel**

Subsecretária de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG/MG  
Belo Horizonte, MG

**Parceria relacionada:** Parceria Vamos (ex-*Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor*)

É plausível que uma sociedade mais justa, sustentável e menos desigual seja uma consequência direta de uma realidade onde a maioria da população consegue alcançar políticas e serviços públicos de qualidade. Uma das ferramentas para a construção dessa relação é o foco no desenvolvimento de pessoas, porém essa não é uma ferramenta que costuma ser priorizada na agenda pública brasileira.

Entendendo essa lacuna, entre 2017 e 2021, a ‘Parceria Aliança para Lideranças de Impacto no Setor Público e no 3º Setor’, formada por ‘Fundação Brava’, ‘Fundação Lemann’, Instituto humanize e ‘República.org’, destacou a gestão de pessoas como um dos seus pilares. Atualmente intitulada ‘Vamos’, sem ‘Fundação Brava’ entre as instituições cofinanciadoras, a Parceria segue com essa agenda em seu escopo de atuação, com o objetivo de apoiar iniciativas inovadoras voltadas para os processos de atração, seleção, desempenho e desenvolvimento de gestores (as) públicos (as) em cargos de liderança. O ‘Transforma Minas’, que foi iniciado em 2019 e que passou a ter esse nome depois que a ‘Vamos’ fez um piloto e que o governo do estado decidiu expandir e nomear, é um dos pilotos apoiados pela parceria, cuja coordenação está a cargo de quem entende bem do assunto.

Servidora pública do Estado de Minas Gerais há 23 anos, Kênnya Kreppel já ocupou diferentes posições de liderança, o

que inclui os cargos de Superintendente, Chefe de Gabinete e Diretora administrativa e financeira. Na sua trajetória, os termos ‘recursos humanos’, ‘pessoas’ e ‘gestão’ quase sempre estiveram presentes.

“Acredito em uma gestão pública de qualidade, eficiente e que presta cada vez mais os melhores serviços à sociedade. Para isto, precisamos de gestores e servidores públicos competentes, qualificados e engajados”, frisa Kênnya.

Formada em administração pública, Kênnya conta que a sua forma de trabalhar vem da motivação de ver o Estado em que ela vive, e onde nasceu e cresceu, alcançar um impacto positivo ainda maior a partir do serviço público: “atuar como Subsecretária de Gestão de Pessoas, implementando projetos que buscam a profissionalização da administração por meio de processos de atração e seleção, acompanhamento do desempenho, com mensuração de resultados e avaliação de

competências, além da preocupação com o engajamento de gestores e servidores, permite que eu contribua para a transformação do serviço público”.

O programa ‘Transforma Minas’ é uma das formas de aproximar Kênnya da mudança que ela deseja para o setor público brasileiro. A partir da iniciativa, gestores (as) se tornam mais aptos (as) para lidar de maneira inovadora e estratégica com grandes desafios das diversas áreas da administração pública.

### O desenvolvimento de uma liderança é contínuo

O ‘Transforma Minas’ se atenta à atração e seleção de profissionais com perfil, competências e qualificações coerentes às exigências de um cargo público. De acordo com Kênnya, o programa já conta com mais de 200 lideranças selecionadas e nomeadas em cargo de gestão e cerca de 150 líderes em processo constante de desenvolvimento por meio do ‘Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)’ e do ‘Programa de Lideranças Regionais (PDLR)’.

“O apoio da ‘Vamos’ tem sido imprescindível para a discussão constante de modelos de gestão de pessoas por mérito e competência, acesso a especialistas na temática, criação e manutenção de rede e grupos de discussão sobre o tema, promoção do compartilhamento de experiência entre os entes com projetos análogos”, alega a Subsecretária da ‘SEPLAG/MG’ que também sente que seu próprio processo de autodesenvolvimento, e da equipe gestora do projeto, é impactado em virtude da transferência de conhecimento e troca com especialistas.

Nem sempre a internalização de novas práticas de fato acontece, todavia. Kênnya defende que, no Brasil, a pauta deve ser mais disseminada no poder executivo para que esse auxilie no uso de melhores ferramentas e modelos em todas as instâncias. Para que resultados sejam alcançados é importante, portanto, que líderes estejam dispostos (as) a manter seu desenvolvimento contínuo. O caminho pode parecer longo, porém pilotos [iniciativas que se realizam

como teste, de modo experimental ou como um protótipo] servem para evidenciar que, quando uma solução é aplicável em determinada realidade, ela tem o potencial de ser adaptável para diversas outras.

“Tenho tido a oportunidade de discutir, aprender, construir, desenvolver e implementar uma política de gestão de pessoas com base em melhores práticas, atuais e modernas. Ver isso sair do papel e se tornar realidade, ou seja, um projeto que pode transformar a gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais, é gratificante. Fazer parte desta história é uma experiência única”, declara Kênnya.



# SOU UMA, MAS NÃO ESTOU SOZINHA

**Flávia Neves Maia**

Servidora Pública & Fundadora e CEO do Instituto Filha do Sol  
Barra Grande, PI



## **Projeto relacionado:** Columbia Women's Leadership Network

Hoje morando em Barra Grande – que faz parte do município de Cajueiro da Praia, no Estado do Piauí – Flávia se mudou para a região quando ela e as amigas Rhavena e Rebeca decidiram criar, em 2021, a 'Filha do Sol', uma Aceleradora de Adaptação Climática. A decisão coincidiu com os movimentos destemidos que a piauiense, que tem mais de 12 anos de prática em iniciativas governamentais e acadêmicas, realizou nos últimos anos.

Flávia já viveu diversas experiências como líder. Arquiteta urbanista e especialista em sustentabilidade, ela conta com os títulos de mestre e doutora em Urbanismo, e tem um currículo recheado – o que inclui um capítulo bem-sucedido como coordenadora da Agenda 2030 (ONU) na Prefeitura Municipal de Teresina.

Em 2018, ela recebeu uma bolsa para integrar a primeira turma do 'Columbia Women's Leadership Network in Brazil', programa oferecido pelo 'Columbia Global Centers' com o apoio de 'Fundação Lemann', Instituto humanize e 'República.org'. No período em que Flávia participou da iniciativa, o programa selecionava anualmente grupos de até 20 gestoras públicas (hoje, a seleção abarca mulheres dos três setores - público, privado e terceiro setor) com o objetivo de desenvolver uma crescente rede de mulheres que contribuirão para a transformação do serviço público no Brasil. Desde então, as selecionadas participam de oficinas no Brasil e no campus da 'Universidade de Columbia', na cidade de Nova York.

Já em 2020, Flávia ganhou bolsa de estudos na 'Obama Foundation', que foi criada em 2018 pelo ex-presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, e pela ex-primeira-dama, Michelle Obama. O nome da brasileira entre 11 selecionados do mundo todo marcou uma presença até então inédita de uma representante da região Nordeste no programa 'Obama Foundation Scholars'.

## **Não mais sozinhas; juntas em posições de liderança**

Ao refletir sobre suas diversas experiências, Flávia destaca que ser servidor(a) público(a) é um desafio por diversas razões, e que ser uma mulher no serviço público configura um desafio a mais. "No Brasil, ser uma líder no campo de gestão pública é, muitas vezes, uma tarefa solitária. Geralmente as mulheres chegam em posições de liderança e ficam isoladas, sempre rodeadas por homens", lamenta, completando que o cenário desencoraja as mulheres, mas que há iniciativas que quebram essa percepção de isolamento e fortalecem carreiras femininas. "A importância e a inovação da rede 'Columbia' de mulheres líderes no Brasil foi nos conectar e aumentar a nossa potência. O programa nos manteve otimistas e com coragem para seguir", declara Flávia, acrescentando que os aprendizados foram além da sala de aula.

"(No programa) foi nos ensinado que a mulher líder no serviço público não sobe sozinha, ela leva outras mulheres junto. No caso do Brasil, não existirá transformação real se a nossa representação em posição de poder não refletir a composição da nossa sociedade. Como nós temos uma sociedade que tem

mais de 50% da população formada por mulheres, nós também temos que ter essa equidade nos espaços de poder”, afirma.

Flávia defende que iniciativas como o ‘Columbia Women’s Leadership’ podem mudar a história de várias mulheres, contribuindo com mais equidade. “Encorajo mulheres a continuarem buscando oportunidades para expandir horizontes. Às vezes faltam referências, mas fazer parte de redes, como a rede de mulheres da ‘Columbia’, pode ser um ato de entender o seu poder e a sua força”, opina, completando que existe uma Flávia antes e outra depois da passagem pelo programa, mas que ela é apenas uma amostra de um todo. “O programa me abriu os olhos para o que é possível conquistar, mas sou apenas um exemplo. Existem muitos outros que mostram que quando investimos em mulheres destravamos potenciais de liderança e aumentamos as possibilidades de transformação positiva e sustentável.”

### Novos espaços para projetar voz e identidade

Flávia conta que, além do autoconhecimento, um dos reflexos da vivência no ‘Columbia Women’s Leadership’ foi a aprovação no programa ‘Obama Foundation Scholars’, da ‘Fundação Obama’, e que as suas chances ficaram maiores considerando o impacto positivo que já causava no desenvolvimento sustentável de sua comunidade. “Para me inscrever eu precisei mostrar que já tinha impactado positivamente o lugar em que eu vivia, o que só reforçou o objetivo do programa da ‘Fundação Obama’ – que é inspirar, conectar e empoderar líderes que já têm um impacto comprovado em suas próprias comunidades e que desejam ampliar o resultado desse trabalho”, relembra, acrescentando que a semente, que possibilitou a entrada na Fundação, começou a ser plantada no programa ‘Columbia Women’s Leadership’.

Ela compartilha que a oportunidade na ‘Fundação Obama’ foi única para digerir e transmitir conhecimento. “Aprendi com colegas de diferentes países, um grupo que vive contextos tão ou mais desafiadores do que eu, e reuni conhecimentos para trazer para as redes das quais faço parte no Brasil, como a rede de mulheres da Columbia”, conta, complementando que foi uma experiência rica. “Garantiu muito crescimento

em habilidades de liderança e de entendimento sobre a importância de saber contar histórias, e de conectar a história pessoal com a profissional. Também foi uma honra conhecer o Presidente Obama e participar do ‘1º Fórum da Democracia da Fundação Obama’”, comemora.

Ao refletir sobre como as passagens pelos dois programas impactaram a sua vida pessoal e profissional, Flávia avalia que as iniciativas trouxeram uma compreensão maior de si mesma e do que ela pode fazer. “Os dois programas fizeram eu me reconhecer e me mostraram que eu já era uma líder, o que contribuiu para fortalecer a minha autoestima como uma liderança que pode ter um impacto global”, afirma, complementando que as duas experiências foram empoderadoras e que a estimularam a continuar acreditando em redes.

“Hoje também sou parte da rede do (programa) ‘Dalai Lama Fellowship’ – uma iniciativa criada em parceria com três universidades estadunidenses e que segue um currículo no modelo *Head, Heart, and Hands* (Cabeça, Coração e Mãos, em português), o que quer dizer que há uma crença no alinhamento dessas dimensões do nosso ser como algo importante para desempenhar um trabalho de impacto social que seja sustentável”, compartilha, acrescentando que as três redes combinadas expandiram seus horizontes.

“Tudo começou com o ‘Columbia Women’s Leadership’ e sou muito grata ao humanize por me proporcionar uma bolsa de estudos e me trazer de uma cidade como Teresina, no Nordeste do Brasil. Isso impulsionou a minha carreira em muitos níveis”, conclui.



# LIDERANÇAS FEMININAS EM REDE

## Mônica Sodré

Diretora Executiva da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS)  
São Paulo, SP



### Projeto relacionado: Columbia Women's Leadership Network

Tornar-se uma liderança é um desafio e tanto. Além da vivência profissional e a experiência de gestão adquirida a partir disso, os fatores são múltiplos para que uma pessoa ascenda a essa posição. Pode ser uma questão de perfil, por exemplo, ou de habilidade desenvolvida e aperfeiçoada ao longo do tempo com cursos, mentorias etc. Talvez mais desafiador ainda seja ser líder que ajuda a formar outras lideranças. E esse é o caso da Mônica Sodré, profissional atuante na formação de líderes políticos em compromisso com a diversidade e a sustentabilidade.

Para se tornar a líder que é hoje, Mônica passou por muitos lugares e contou com suportes essenciais na sua formação e carreira. Cientista Política e Doutora em Relações Internacionais pela 'Universidade de São Paulo (USP)', estudou em universidades públicas e, durante esse período, foi bolsista de instituições de ensino superior, como o 'Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)' e a 'Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)'.

A atual diretora executiva da 'Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS)' [rede que tem mais de 750 membros e que busca fazer da política institucional um lugar melhor e fazer do desenvolvimento sustentável uma prioridade dos agentes políticos], foi selecionada para participar da edição 2020/2021 do do 'Women's Leadership Network Program', oferecido na 'Columbia University in the City of New York', com apoio de organizações como 'Fundação Lemann', 'República.org' e humanize. Após participar da iniciativa, Mônica se tornou mentora do programa.

O programa forma, anualmente, diferentes mulheres que têm em comum o objetivo de promover transformações

plurais dentro da sociedade brasileira. Sobre a experiência, Mônica conta que adquiriu vários aprendizados, e destaca alguns: "técnicas para solucionar conflitos, o conhecimento sobre as características pessoais de liderança e aquelas que precisam ser aprimoradas em complemento às primeiras, e a rede de suporte e apoio que se formou - e que permanece à disposição de cada uma de nós."

### "O caminho é feito ao andar"

O passo de uma é também o de outras, e Mônica reconhece que suas "habilidades podem ajudar mulheres a conquistar seus sonhos". Com o apoio de Mônica em elementos como comunicação e oratória, por exemplo, uma policial federal brasileira se tornou uma das primeiras do país a ser aprovada em um programa de excelência nos EUA. Na 'RAPS', durante a sua gestão, Mônica colaborou diretamente para a mudança na composição do Conselho Diretor, que atualmente é composto por um terço de mulheres, um terço de negros e um terço de membros com menos de 55 anos. Além disso, em 2022, a rede foi premiada com o 'Selo Municipal de Diversidade e Direitos Humanos da Prefeitura de São Paulo'.

"A pandemia veio e suspendeu por um ano os planos, e incentivou inúmeros ajustes: as aulas *online*, a extensão de bolsas a um número maior de colegas, a possibilidade de que mães participassem melhor do Programa por não terem que se deslocar ao Rio mensalmente. Aprendemos todas com a volatilidade do mundo e com a necessidade dos ajustes. Para um programa que visa formar líderes, a pandemia foi provavelmente o mais prático caso com o qual poderíamos nos envolver". Diante dessa vivência, Mônica complementa que "liderar é sobre liderar pessoas e a gente precisa ser capaz de olhar para elas".



Foto: Matej Kostelic/Adobe Stock Images, palestrante mulher discursa para uma audiência predominantemente feminina em auditório



# QUEM CAMINHA JUNTO CHEGA MAIS LONGE

## Regina Esteves

Diretora-Presidente da Comunitas  
São Paulo, SP



### Projeto relacionado: Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável - Estados e Municípios

Por vezes acreditamos que nossas ações individuais não podem provocar grandes mudanças. Durante seu percurso no setor público, Regina Esteves, atual Diretora-Presidente da ‘Comunitas’, observou que de fato sozinha não seria fácil causar o impacto que desejava para o país, mas, ao mesmo tempo, entendeu que ao lado de outras pessoas, com o mesmo propósito, a transformação ganharia um caminho mais concreto.

Influenciada pela veia empreendedora do pai, Regina, que é natural de Campinas (SP), optou por estudar Administração de Empresas. O caminho inicial reforçou a sua identificação com o que escolheu estudar e, os 23 anos, após realizar o mestrado em gestão universitária, já ocupava um cargo de pró-reitora – que foi a sua primeira experiência como jovem líder. Na sequência, e por oito anos, atuou diretamente no setor público. Essa trajetória estimulou Regina a aprofundar o seu conhecimento sobre a área de educação, o que a levou, em 1993, a participar do processo de fusão entre a ‘Fundação de Assistência ao Estudante (FAE)’ e o ‘Fundo para o Desenvolvimento da Educação (FNDE)’. Nessa direção, ela ainda atuou em ações públicas para a alfabetização de adultos.

“Ainda muito jovem, fui convidada a atuar no Governo Federal, junto ao Conselho da Comunidade Solidária, durante a gestão do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. A partir dessa oportunidade, adquiri vasta experiência na modelagem de políticas públicas de grande impacto social.

Foi nesse momento em que eu encontrei o tal do ‘propósito profissional’. Descobri que poderia, por meio da minha carreira, mudar a realidade de milhões de pessoas”, reflete Regina.

Há mais de 20 anos, Regina lidera a ‘Comunitas’, uma organização da sociedade civil especializada em modelar e implementar iniciativas de qualificação da gestão pública por meio do apoio do setor privado. Coletivamente, a organização e o Instituto humanize atuaram e atuam por meio de um programa que não poderia receber outro nome.

### Juntos pelo desenvolvimento sustentável

Desde 2012, o programa ‘Juntos’ se baseia na governança compartilhada, cujo objetivo é integrar setores público, privado e sociedade civil para promover o desenvolvimento territorial e a melhoria de serviços públicos. “O Programa é formado por uma coalizão de lideranças privadas, que formam o Núcleo de Governança da ‘Comunitas’. Todos esses grandes empresários, dotados de espírito público, assumiram o compromisso de apoiar a administração pública, tornando-a mais eficiente e, conseqüentemente, impactando positivamente o desenvolvimento do país”, afirma Regina.

Mais de 350 frentes de trabalho já foram realizadas em diferentes áreas: equilíbrio das contas públicas, saúde, educação, desenvolvimento urbano, cidadania, meio ambiente, entre outros. Na parceria com o humanize, a iniciativa apoiou estados, como Goiás, Minas Gerais, São

Paulo, Rio Grande do Sul e Pará, e municípios, como Niterói, Caruaru, Paraty, Petrolina e Rio de Janeiro.

“Posso, naturalmente, citar algumas políticas públicas que ajudamos a criar e implementar, como é o caso do ‘Pacto Pelotas Pela Paz’, que reduziu os crimes violentos do município gaúcho em 73,5% em cinco anos. A iniciativa, inclusive, foi replicada em outros lugares, como é o caso de Caruaru. Outra frente de trabalho, realizada por nós, foi o ‘Mãe Santista’, que ainda em julho de 2022, fez com que Santos registrasse o menor índice de mortalidade infantil da sua história, caindo para 6.8 mortes a cada 1000 nascidos, quando era de quase 13 para cada 1000. Para finalizar, destaco também os estudos em mobilidade urbana, que realizamos junto à prefeitura do Recife, para apoiar a capital pernambucana em seu projeto de redução da pegada de carbono localmente, indicando que seria possível modificar 53% da frota no transporte público”, relata Regina.

### **O espírito público pode estar em todos nós**

O trabalho da ‘Comunitas’ evidencia que o desejo de mudança individual é potente quando unido às mesmas vontades de mais e mais pessoas. Transformações estruturantes não acontecem do dia para a noite e requerem testes, soluções inovadoras que, quando bem-sucedidas, podem ser replicadas de acordo com as particularidades dos territórios.

A pandemia de Covid-19 ressaltou ainda mais as fraquezas de serviços públicos essenciais, como a infraestrutura de hospitais e de escolas, por exemplo, que precisavam de reação imediata. Nesse momento, o programa ‘Juntos’ contou ainda mais com o espírito público existente em cada apoiador (a) ou interessado (a) na iniciativa para mais uma demonstração do que o trabalho coletivo é capaz.

“O momento mais desafiador do Juntos, no qual exigiu muita agilidade, eficiência e esforço coletivo, foi durante a pandemia. O Brasil atravessou momentos de enorme incerteza e poder contar com o apoio incondicional dos líderes empresariais foi algo que me tocou profundamente. Conseguimos mobilizar mais de R\$ 50 milhões para aquisição de respiradores e equipamentos hospitalares, que foram doados para UTIs da rede pública de saúde. Também conseguimos angariar quase R\$ 190 milhões com 75 empresas e pessoas físicas para a construção da nova ‘Fábrica de Vacinas do Butantan’”, orgulha-se Regina.



Foto: Andrey Popov/Adobe Stock Images, pessoas segurando um quebra-cabeça colorido



## DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS)

○ Instituto humanize reconhece a importância estratégica das organizações da sociedade civil (OSCs) para o investimento social privado, sobretudo considerando o alto potencial que elas têm de gerar inovação e de cumprir um papel catalisador de transformação social – que são elementos que contribuem para acessar espaços desafiadores que o estado muitas vezes não consegue alcançar com eficiência ou agilidade.

Nesse lugar de abrir caminhos, a parceria entre setor privado e as OSCs se torna essencial na promoção de transformações e bem-estar social com capilaridade de atuação. No primeiro ciclo do humanize, o Desenvolvimento de OSCs funcionou como um eixo transversal no contexto de atuação da instituição, trabalhando na capacitação de atores das organizações do terceiro setor, bem como no apoio de aprimoramento das estruturas internas destas organizações, tudo isso sem deixar de valorizar o objetivo de contribuir para que todos esses lados tenham sustentabilidade financeira e atuem de forma sistêmica a fim de ampliar seus impactos na ponta.

Ao longo do período, o compromisso do Ih foi de ir além do financiamento destinado à execução de projetos, encontrando oportunidades concretas de apoiar as OSCs responsáveis por sua implementação, no desenvolvimento de suas capacidades organizacionais para que pudessem alcançar seus objetivos, em especial aqueles relacionados à geração de renda e ao uso sustentável dos recursos naturais – que são assuntos estratégicos para o humanize. Como tema transversal, o Desenvolvimento de OSCs marcou, portanto, o ciclo com uma visão ampla, direcionada, por exemplo, para a sustentabilidade das organizações apoiadas e para o esforço de estabelecer articulação com outros doadores e organizações reconhecidas por trabalhos semelhantes na mesma agenda, visando o fortalecimento do setor.

### DIFERENTES EIXOS PARA UMA ATUAÇÃO SISTÊMICA

O esforço de promover maior articulação no ecossistema de apoio a OSCs, se intensificou a partir de 2018, período em que o humanize começou a realizar um trabalho mais estruturado voltado para o desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil e para a catalisação de seus potenciais



de impacto – o que, desde o início, acontece de forma transversal e integrada aos programas de Sustentabilidade e Gestão Pública. Com isso, o programa intensificou seu foco no apoio a lideranças e instituições, visando contribuir para composição de um terceiro setor inovador e resiliente, que atua de forma estratégica e sistêmica.

As ações do programa foram desenhadas com a proposta de alavancar quatro eixos dentro do tema de Desenvolvimento de OSCs, que são:

### 1) Pensamento e Visão Sistêmica

Pensar além dos limites da organização e, à luz da missão e dos objetivos institucionais, ter a consciência clara do seu papel no contexto social e político e, de forma sistêmica, ampliar o potencial de alcance de seus resultados, atuando de forma estratégica com outros atores no cenário local, regional, nacional e internacional;

### 2) Planejamento Estratégico

Tomar decisão e implementar seus propósitos de forma eficaz e efetiva, e ainda de maneira ancorada a objetivos e metas bem definidos e compartilhados amplamente com a equipe, contando com o apoio de especialistas e parceiros, nos seus respectivos campos de atuação. Fazer com que esses propósitos sejam estrategicamente planejados e comunicados a sociedade, e que se reflitam em planos de ação conectados com a missão, a visão e os valores institucionais;

### 3) Competências da equipe para um desempenho de impacto e reconhecimento social

Formar equipes de profissionais detentores de conhecimento e técnicas capazes de conduzir a organização aos resultados desejados com a qualidade necessária para gerar impactos sociais de longo prazo, dando ênfase tanto para *hard* quanto *soft skills*;

### 4) Gestão e sustentabilidade financeira

Mostrar eficiência em processos estruturados e implementados, com respaldo em boas práticas contábeis, financeiras, jurídicas e de mobilização de recursos, e com foco sistêmico em monitoramento e avaliação de projetos e impactos almejados.

Esses quatro eixos motivaram decisões estratégicas do programa a partir da consciência de que uma sociedade civil ampla e diversa, com organizações potentes e resilientes, é essencial para fortalecer a democracia, aprimorar a qualidade da gestão pública, assegurar direitos fundamentais e a sustentabilidade socioambiental do país. Para contribuir com um impacto coletivo em diferentes setores do Brasil, é preciso expandir doações focadas em desenvolvimento organizacional, além de oferecer recursos que não alcancem apenas a execução de projetos, mas também considerem despesas operacionais e de investimento em gestão e governança. Isso contribui com questões como legitimidade e sustentabilidade das organizações, bem como revela a importância de fomentar espaços de desenvolvimento profissional para lideranças, gestores e equipes que movimentem temas de gestão prioritários às organizações da sociedade civil.

Ao longo do período, o Instituto humanize reforçou uma estratégia que se revelou profunda e que deve seguir nos anos seguintes, em decorrência tanto da carência de recursos nesse tema quanto pelo impacto do tema em questões como a saúde e a resiliência do terceiro setor.

Como resultado, o investimento direto nas áreas de desenvolvimento organizacional de OSCs contribuiu para que organizações estruturassem ações focadas na mobilização de recursos – o que aumentou a captação e fortaleceu relações com doadores. O investimento também contribuiu para que organizações desenvolvessem suas áreas de comunicação olhando para um resultado mais significativo, pelo menos considerando o interesse da sociedade no trabalho e no impacto gerado pelas OSCs. Também colaborou para que as organizações estruturassem caminhos de sucessão de liderança, apontando para um processo de transição planejado, cuidadoso e de sucesso para a organização. Resultados como esses enfatizaram o êxito das apostas do primeiro ciclo e mostraram a importância de mobilizar investimentos direcionados ao desenvolvimento de OSCs.

O apoio financeiro a estas organizações deve ser paciente e sinalizar perspectivas de médio e longo prazo, fundamentais para a consolidação das mudanças pretendidas e dos resultados do apoio pactuado, tendo em vista que o desenvolvimento organizacional é um esforço contínuo e de avanço incremental.

## OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS PARA QUALIFICAR E GERAR TRANSFORMAÇÕES CONTÍNUAS

O acesso a recursos para o desenvolvimento das OSCs contribui com a catalisação do potencial de transformação social do terceiro setor. Coincidindo com o período do primeiro ciclo do humanize, o ‘Movimento por uma Cultura de Doação (MCD)’, por exemplo, incorporou, como uma de suas principais diretrizes, a importância do apoio para o desenvolvimento de OSCs. A “Diretriz 4” do Movimento, por exemplo, destaca a demanda do terceiro setor por profissionais qualificados, capazes de implementar programas de mudança sistêmica e de comunicar suas causas e resultados de forma clara e engajadora.

Uma importante reflexão do caminho trilhado até aqui foi a visão de que há uma falta de recursos humanos (RH) quando se trata da composição de equipes das OSCs, o que é um aspecto que as insere no chamado “ciclo vicioso da gestão ineficiente”. Essa lacuna, que não encontra um RH estruturado, muitas vezes faz com que as organizações tenham um gerenciamento insuficiente de suas atividades, o que aponta para uma falta de recursos e prejudica o potencial de resultados. Esse efeito dominó pode provocar perda de credibilidade quanto à atuação das OSCs e, como consequência, reduz o potencial delas em atrair recursos humanos capacitados e financeiros – o que alimenta o “ciclo vicioso”.

Para além do desenvolvimento do potencial humano e de sua gestão eficiente, há diversos aspectos e desafios organizacionais que também afetam o potencial de impacto das OSCs. Essas questões passam, muitas vezes, por falta de visibilidade dos desafios organizacionais; avaliação e comunicação dos resultados deficitária; e dificuldade de concentrar uma cultura de planejamento alinhada à estratégia da organização. Aspectos como esses contribuem para inibir os potenciais de transformação de uma organização.



Foto: Fernanda Brandão/Adobe Stock Images, espécie de sempre-viva (*Xerochrysum bracteatum*), um dos ícones do Cerrado

Na contramão de uma trilha de baixa *performance*, as experiências do primeiro ciclo do humanize mostraram que entidades financiadoras, especialmente as agências de cooperação, ONGs internacionais e organismos multilaterais, demonstram cada vez mais uma exigência na seleção de seus apoios, pressionando seus parceiros implementadores para que adotem boas práticas de gestão, planejamento, avaliação e execução de suas atividades.

Assim, de um lado, OSCs se deparam com lacunas e desafios organizacionais que limitam a sua eficiência, enquanto do outro há organizações financiadoras que aumentam exigências quanto a qualidade e eficiência organizacional para a seleção de seus donatários. Além do “ciclo vicioso”, essa dualidade também gera o impasse de como resolver desafios organizacionais que têm baixo potencial de retorno direto nos esforços de mobilização de recursos.

A resposta para esse impasse está, também, em qualificar, ampliar e democratizar o acesso a recursos financeiros e não financeiros que têm foco em promover desenvolvimento organizacional. O potencial de impacto de uma organização está diretamente ligado à manutenção de sua saúde financeira e aos constantes esforços de desenvolvimento e resolução de seus desafios organizacionais.

## UM FUTURO ESTRUTURADO A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DO PASSADO

Recursos financeiros não são renováveis, mas as informações e o conhecimento adquiridos podem ser compartilhados e retroalimentar as próprias organizações. Investir em conhecimento é, portanto, operar na lógica da abundância – e não da escassez. Nesse sentido, para o Programa de Desenvolvimento de OSCs o conhecimento é um recurso de efeito multiplicador e potente, e compartilhar experiências, erros e aprendizados, contribui para escala e democratização do acesso aos recursos.

Ademais, o aumento dos problemas e desafios socioambientais nos últimos anos, bem como o consequente aumento da demanda por especialização e profissionalização para atuar no setor, reforçaram a necessidade e a relevância de investir em conhecimento. Complementando essa percepção, as expectativas voltadas para temas

como desempenho, sucessão de lideranças, rotatividade, atração de talentos, e aumento das demandas de serviço e gerenciamento se posicionaram, ao longo do primeiro ciclo, como fatores que convergem para tratar a produção de conhecimento como algo prioritário. O humanize acredita que, quando se trata de produzir e disseminar conhecimento sobre o terceiro setor, é fundamental, para gerar reflexões e encurtar caminhos, a ação de promover aprendizados e subsidiar as ações desenvolvidas pelas OSCs, bem como estruturar estratégias focadas no fortalecimento e no apoio ao campo.

Parte importante do processo de gerar conhecimento, a vivência do primeiro ciclo mostrou que elementos como dados, informações precisas, boas práticas e evidências se mostram aliados importantes quando se trata de implementar estratégias que buscam transformações sociais sólidas e de longo prazo. Assim, considerando o poder de escala do conhecimento, há um grande potencial em fomentar a produção, articulação e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento organizacional – o que pode ser uma forma indireta de colaborar para o desenvolvimento de OSCs de todo o país, além de ser uma maneira de democratizar o acesso a recursos, sobretudo os recursos filantrópicos.

Nesse sentido, o desenvolvimento de pessoas ganha força como fator fundamental para o crescimento das organizações. É importante investir na formação das pessoas que atuam ou desejam atuar no terceiro setor, em duas frentes: as *hard skills* – que são habilidades que podem ser facilmente aprendidas (e ensinadas) por meio de cursos, treinamentos, *workshops* etc., e as *soft skills* – que são habilidades técnicas sociocomportamentais ligadas diretamente às aptidões mentais de uma pessoa e à capacidade de lidar positivamente com fatores emocionais.

Nesse contexto, o humanize colaborou com ações de formação focadas em processos que contaram com evidências práticas do resultado do acesso a conhecimento. A formação ‘Terceiro Setor Transforma’, realizada pela ‘THNK School’ em 2018, inspirou ações do lh e foi um exemplo da potência do conhecimento e da troca entre pares, pois estimulou, entre outras ações, a formação de outro projeto apoiado pelo humanize e intitulado ‘AMAZ Aceleradora de Impacto’ – que é uma iniciativa que nasceu e cresceu inspirada pela participação de Mariano Cenamo, à época à frente do ‘Idesam’, na jornada do ‘Transforma’.

O primeiro ciclo do programa também foi positivo se tratando da compreensão quanto aos níveis de maturidade e desafios organizacionais, já que o humanize disponibilizou apoios de diagnóstico organizacional que permitiram um processo reflexivo-analítico e ainda possibilitaram mapear os principais desafios de desenvolvimento das OSCs. Do ponto de vista interno das organizações, estes projetos serviram como uma jornada para apoiar organizações da sociedade civil na análise de sua estrutura e dinâmicas organizacionais, incluindo olhares para colaboradores e equipes, bem como seus impactos na sociedade e nos ecossistemas. Já do ponto de vista interno do lh, os projetos de diagnóstico foram, ao longo do primeiro ciclo, fundamentais para gerar um aprofundamento de análises sobre desafios e potenciais das organizações apoiadas.

Em projetos de sensibilização e formação envolvendo temas de desenvolvimento organizacional, a troca entre pares representou um elemento de grande valor, o que foi observado em casos como os dos programas ‘Lideranças Criativas do Setor Público e Terceiro Setor (BLP)’ e ‘Acelera Cerrado’. Nos dois casos, as atividades de capacitação foram



realizadas prevendo momentos de conexão, acolhimento e trocas de experiências entre os participantes – o que foi apontado como uma dinâmica de alta relevância nas avaliações feitas.

Ainda durante o ciclo, o programa lidou com questões envolvendo diagnóstico, as quais revelaram desafios sistêmicos e comuns a todas as OSCs atendidas. Os principais desafios mapeados passavam por elementos como gestão de pessoas e planejamento estratégico. Nessa perspectiva, pouco antes da conclusão do primeiro ciclo, a ideia da ‘SimbiOsc’, uma comunidade de aprendizagem que surgiu para inaugurar um modelo inovador de apoio voltado à evolução conjunta.

A iniciativa ainda apareceu como uma alternativa para responder a um desejo e a uma necessidade das OSCs de estabelecerem maior troca entre si, e de conseguirem superar desafios institucionais. Para além disso, a ‘SimbiOsc’ fortalece a ideia de comunidade – o que inclui a visão de agregar diversidade, saberes e repertórios e, assim, construir um ambiente propício à cooperação, desenvolvimento de habilidades e crescimento conjunto. Nesse caso, a ‘SimbiOsc’ aponta para o futuro do programa ao se fortalecer como um exemplo prático de um ambiente propício a trocas entre OSCs.

## GRANTMAKING

É cada vez mais necessário visualizar futuros em que *grantmakers*, sensibilizados na promoção de apoios de desenvolvimento organizacional, se sintam estimulados em atuar por meio de ações mais diretas. Conceitualmente, *grantmaking* é o termo utilizado para caracterizar as estratégias de repasse de recursos financeiros a iniciativas, projetos ou programas, via doação. Nesse sentido, para um futuro com *grantmakers* mais focados em apoiar o desenvolvimento de organizações da sociedade civil, é necessário evoluir em dois aspectos. O primeiro é um processo de sensibilização dos atores filantrópicos e do ISP, para que compreendam a relevância de fazer *grantmaking* e se enxerguem como parte das estratégias *grantmakers*. Por outro lado, o segundo aspecto considera um caminho de sensibilização de atores doadores que possam trabalhar para implementar estratégias focadas em ampliar apoios direcionados ao desenvolvimento das OSCs – o que inclui seus donatários.

No primeiro ciclo, essa relação com *grantmakers* se tornou um tema estratégico. Esse recorte do programa apareceu, principalmente, no segundo aspecto citado, ou seja, na face de sensibilização e mobilização de atores para alavancar a pauta de desenvolvimento de OSCs. No entanto, o ciclo mostrou que não se pode trabalhá-lo sem antes levar em consideração as causas e consequências atreladas ao (ainda) baixo índice de promoção de estratégias de *grantmaking* entre os investidores sociais.

No Brasil, um dos motivos desse baixo índice está no fato de que há uma concentração histórica da atuação da filantropia e do ISP na execução de projetos próprios. Segundo o ‘Censo GIFE’ de 2018, apenas 23% das organizações de ISP (respondentes da pesquisa) demonstraram uma atuação totalmente pautada em *grantmaking*, ou seja, apenas 23% têm um comportamento que as coloca essencialmente como financiadoras. Por outro lado, 40% apareceram como essencialmente executoras, enquanto 38% apareceram como híbridas – que mesclam *grantmaking* com a execução de projetos próprios.

Ao longo do ciclo inicial do programa, dados como os do ‘Censo GIFE’ refletiram mudanças no padrão de atuação do campo do investimento social – o que tornou possível enxergar, com mais clareza, as tendências doadoras. Nos últimos anos, essa mudança também se revelou em discussões do campo – que passou a dar maior importância às reflexões de como fazer *grantmaking*.

O período em destaque neste livro também coincide com as mudanças de comportamento das OSCs a partir de alterações provocadas pela pandemia de Covid-19. Em 2020, o contexto emergencial da pandemia configurou um dos primeiros momentos em que o emprego de estratégias de *grantmaking* prevaleceu em detrimento da execução de iniciativas próprias entre o Investimento Social Privado brasileiro.

A urgência e a velocidade de resposta demandadas pelo contexto da pandemia não só impulsionaram o uso de estratégias de *grantmaking*, como também modificaram a forma como elas são implementadas: o ISP *grantmaker* tornou suas doações mais flexíveis e suas burocracias mais simples – o que resultou em uma maior autonomia de ação aos seus donatários.

Todavia, a experiência do humanize e de seus parceiros ao longo da pandemia de Covid-19 mostrou que, para além da expansão do uso de estratégias de *grantmaking* e do uso de formatos mais flexíveis de doação, ainda é preciso avançar em termos da sensibilização dos atores *grantmakers* quando se trata da importância de suporte ao desenvolvimento organizacional para as OSCs. Isso ficou ainda mais claro porque, apesar de terem sido fundamentais na resposta à emergência da pandemia, as OSCs também foram duramente afetadas pela Covid-19.

Durante o ciclo, o humanize colaborou com 21 OSCs, que implementaram processos de desenvolvimento institucional. Ainda no período, 66 OSCs foram sensibilizadas para a importância de trabalhar processos de desenvolvimento institucional, enquanto 22 organizações de base foram fortalecidas.

O que o programa considera como possibilidade de apoio estimula decisões que envolvem escolhas como a de estruturar um espaço para fomentar recortes como produção, articulação e disseminação de conhecimento sobre desenvolvimento de OSCs – o que fortalece ainda mais a percepção de que há um movimento transformador de investir em espaços onde as organizações possam se qualificar, trocar experiências entre pares e ouvir o que outras OSCs estão praticando.

Olhando por esse ângulo, o primeiro ciclo já alcançou resultados animadores no recorte de desenvolvimento. Foram, por exemplo, 262 lideranças de 53 OSCs que passaram por processos de formação, apoiados pelo humanize, ao longo do período. Além disso, a instituição se uniu a parceiros para apoiar oito programas de formação.

À vista disso, o programa tem a oportunidade de seguir por uma trilha que inclua a ação de fomentar a qualificação, a ampliação e a democratização do apoio financeiro direto para desenvolvimento organizacional – o que significa tanto trabalhar para apoios de médio e longo prazo, combinados com alavancagem de recursos entre parcerias existentes e lideradas por outras áreas da instituição, quanto por apoiar parcerias específicas do programa, que podem ser criadas a fim de agregar esforços e otimizar recursos no tema de desenvolvimento de OSCs.



# DESENVOLVIMENTO DE OSCs

Principais resultados

**249** lideranças do terceiro setor envolvidas em processos de aprendizagem

---

**14** ofertas de Aprendizagem para Desenvolvimento

---

**22** organizações de base comunitária fortalecidas

---

**60** OSCs sensibilizadas para processos de Desenvolvimento Organizacional

---

**21** OSCs apoiadas em seus processos de Desenvolvimento Organizacional

---

**9** OSCs recebendo apoio institucional

---

**86** pessoas envolvidas em uma comunidade de aprendizagem e trocas entre OSCs

---

**5** estudos e premiações sobre terceiro setor apoiados (as)

---

# CONCLUSÕES

- > Ao longo de seu primeiro ciclo estratégico, o Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) foi um eixo de atuação transversal do Instituto humanize. Partindo da premissa de que OSCs resilientes e com equipes bem-preparadas são primordiais para o fortalecimento da democracia, e para pautar transformações sociais, o programa buscou atuar no desenvolvimento dos indivíduos que atuam nas organizações do terceiro setor, bem como apoiar a sociedade civil organizada em aspectos relacionados a gestão e governança.
- > Por isso, a atuação do Programa de DOSCs, durante o primeiro ciclo, foi pautada por dois formatos diferentes de apoio: apoios financeiros diretos – conferindo recursos individualmente às OSCs, para subsidiar processos de desenvolvimento organizacional específico e customizado; e apoios não-financeiros, ou seja, indiretos – o que incluiu formações, *workshops* e diagnósticos organizacionais.
- > Atrelado a estes dois formatos de atuação, as ações realizadas foram dedicadas a alavancar quatro eixos de desenvolvimento organizacional: (1) Pensamento e Visão Sistêmica; (2) Planejamento Estratégico; (3) Competências da equipe para um desempenho de impacto; e (4) Gestão e sustentabilidade financeira.
- > Adicionalmente aos formatos de atuação e aos eixos de apoio, as diretrizes que nortearam a atuação do programa foram: (i) identificar abertura e compromisso da liderança das OSCs apoiadas para o processo de desenvolvimento; (ii) coconstrução de um processo apoio percorrido junto à OSC apoiada; (iii) estímulo à troca de conhecimento e à colaboração entre as organizações sobre seus desafios institucionais, e até mesmo nos territórios e temáticas de atuação comuns; (iv) estruturação de apoios pacientes, de médio prazo, para consolidação dos resultados; (v) sempre que possível, a busca pelo envolvimento de outros parceiros do humanize nessa jornada de evolução contínua das OSCs.
- > Nessa perspectiva, a atuação do programa gerou resultados expressivos em recortes como: formação de lideranças do terceiro setor; desenvolvimento e aprimoramento das capacidades institucionais de organizações que tenham atuação sinérgica à estratégia do humanize; concessão de apoios institucionais, subsidiando as frentes de operação das OSCs parceiras; e a estruturação, operação e engajamento de organizações com uma comunidade de desenvolvimento e aprendizagem mútua.
- > O investimento financeiro direto se mostrou uma estratégia que deve ser continuada no segundo ciclo do lh, tanto pela carência de recursos nesse tema quanto pelo seu impacto na saúde e resiliência do terceiro setor.
- > Parte desse aprendizado vem da percepção de que esse tipo de investimento contribuiu para que organizações estruturassem suas ações para mobilização de outros recursos, aumentando a captação e fortalecendo as relações com doadores inativos e ativos. Isso também contribuiu para que OSCs desenvolvessem suas áreas de comunicação a fim de atrair um maior interesse da sociedade no trabalho e impacto gerado, além de ter contribuído para que elas pudessem estruturar a sucessão de suas lideranças de forma a transformar isso em um processo de transição planejado e cuidadoso para a organização. Esses e outros resultados refletiram o êxito das apostas do primeiro ciclo e, agora, estimulam o lh a seguir mobilizando investimento customizado em desenvolvimento de OSCs.
- > O ciclo também foi importante para a compreensão de que o apoio financeiro deve ser paciente, sobretudo, em uma perspectiva de esforço para investimento de médio e longo prazo.
- > O período também foi importante para identificar que a abertura e o compromisso da liderança das OSCs apoiadas são elementos fundamentais para a sustentação do processo de desenvolvimento da organização. Além disso, as experiências mostraram que é necessário que a própria organização esteja disposta a mudar e a liderar a implementação desse processo.
- > As experiências ainda evidenciaram que há poucos investidores sociais que apoiam processos de desenvolvimento



organizacional de OSCs, visto que a locação de recursos nos processos de evolução interna das organizações é, muitas vezes, ofuscada pelo interesse de se destinar esses recursos somente para apoiar a implementação de suas atividades-fim.

> Além de apoiar diretamente a superação dos “gargalos” institucionais das organizações, o primeiro ciclo reforçou que também é necessário empregar esforços para pautar uma sensibilização de atores do Investimento Social Privado (ISP) quanto à relevância e centralidade desta pauta para contribuir com uma sociedade civil mais potente e transformadora.

## OLHANDO PARA O FUTURO

> OSCs são essenciais para a democracia, para políticas públicas e para a geração de impactos socioambientais positivos no Brasil.

> São as OSCs que chegam rapidamente e com enorme capilaridade em territórios mais vulneráveis em que o estado, muitas vezes, não consegue alcançar ou, ainda, que não tem a velocidade necessária para agir, como, por exemplo, no caso das ações emergenciais para mitigar os efeitos socioambientais causados pelo derramamento de petróleo cru na costa do Nordeste em 2019, ou no caso dos reflexos negativos da pandemia de Covid-19.

> As OSCs também são fundamentais para dar assistência técnica e oferecer crédito para que pequenos (as) produtores (as) ampliem sua capacidade para geração de renda; também são importantes para despertar inovação e eficiência na gestão pública, especialmente por meio de processos de gestão de pessoas estruturados, reforçando, assim, a sinergia de atuação com o Programa de Gestão Pública.

> A ‘SimbiOsc’, projeto de comunidade de aprendizagem no âmbito da ‘Parceria Vamos’, revelou que aprendizagem coletiva é eficaz para desenvolver as organizações, porque mobiliza as dimensões do eu, da organização e dos ecossistemas. E que aprender com pares em um ambiente seguro enriquece o repertório instrumental das organizações, além de amadurecer suas estratégias e favorecer leituras sistêmicas e abordagens intersetoriais. Assim, para o próximo ciclo, a aposta será feita em estratégias coletivas de formação e desenvolvimento para alcançar mais OSCs e otimizar o uso dos recursos. A ideia é ampliar o contato de organizações com boas práticas, ferramentas e teorias de desenvolvimento organizacional.

> No segundo ciclo do Ih, o compromisso com o apoio focado no desenvolvimento de uma OSC deverá ser mantido e ampliado, principalmente com um olhar direcionado para:

- Uma sociedade civil organizada resiliente, cujas organizações colaboram entre si e com atores de outros setores, trabalhando de forma estratégica e sistêmica pelo desenvolvimento sustentável brasileiro;
- Que um conjunto maior e mais diverso de OSCs acesse recursos de desenvolvimento organizacional, por meio de estratégias de filantropia colaborativa;
- Que OSCs se conectem em torno de desenvolvimento organizacional, compartilhando aprendizagens, apoio mútuo e conhecimentos nessa área;
- Sensibilizar investidores sociais para a agenda de desenvolvimento organizacional e práticas de *grantmaking*, a fim de aprimorar o acesso das OSCs aos recursos disponíveis, pensando maneiras mais estratégicas de apoiar não só os projetos, mas principalmente instituições (no longo prazo).

Portanto, a atuação do Programa de DOSCs seguirá a lógica da abundância, partindo da premissa de que há uma riqueza de recursos, não apenas financeiros, mas também em termos de conhecimento e ferramentas, e que compartilhá-los é fundamental para que mais OSCs tenham a oportunidade de trabalhar desenvolvimento organizacional e de se unir ao redor do objetivo de prosperar e fazer a diferença.

## > PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (DOSCS)

### ALIANÇA NOSSO CERRADO

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Grupo Boticário e Nature Invest

**Parceiros Implementadores:** Conexsus e Impact Hub

Antes nomeada como 'Aliança Cerrado + Sustentável', o foco da atual 'Aliança Nosso Cerrado' é promover o desenvolvimento econômico sustentável, mantendo o Cerrado em pé e valorizando a cultura das comunidades. Com atuação voltada para municípios no Nordeste Goiano, a estratégia da parceria é direcionada por eixos principais (Conservação da Biodiversidade e Gestão de Paisagens Sustentáveis, Cadeias de Valor Sustentáveis e Empreendedorismo) e transversais (Comunicação e Mecanismos Financeiros). Além dos parceiros citados, o *'Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF)'*, Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), Instituto Nova Era e atores engajados e atuantes no território participaram da fundação da parceria (hoje, o 'IEB' atua como apoiador externo).

A Aliança apoiou um importante diagnóstico para a delimitação do território de sua atuação; identificação do ecossistema de negócios de impacto; sinergias e possibilidades de potencialização de ações; e hiatos de atuação no bioma. Esse trabalho foi conduzido por 'Artemisia' e 'Conexsus'.

Além disso, os parceiros apoiaram o projeto 'Acelera Cerrado', cuja implementação foi conduzida pela 'Impact hub Brasília'. A iniciativa buscou aprimorar as capacidades técnicas e de gestão das organizações da sociedade civil (OSCs) que atuam no bioma, buscando apoiá-las para a proposição, execução e gerenciamento de projetos focados na conservação e no uso sustentável da biodiversidade no *hotspot*. Nesse contexto, 37 organizações foram beneficiadas ao todo, o que envolveu 30 lideranças femininas e oito representantes de comunidades tradicionais.

### Parceria Estratégica Sul da Bahia

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyauá

**Parceiros Implementadores:** Centro de Inovação de Cacau (CIC), Conexsus, Target Teal, Manacá e Tabôa Fortalecimento Comunitário

Além da parceria ter o objetivo de apoiar o desenvolvimento sustentável e influenciar políticas públicas na região sul da Bahia, por meio da estruturação e dinamização da cadeia produtiva do cacau e culturas associadas, a parceria contribuiu para qualificar os impactos das ações da Tabôa por meio do fortalecimento de capacidades e competências institucionais.

### VAMOS

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann e Republica.org

**Parceiros Implementadores:** BayBrazil, BrazilLab, Center for Public Impact (BCG), Columbia Global Centers | Rio de Janeiro, CONSAD, EloGroup, ENAP, Everest Fundraising, Falconi, Fundação Dom Cabral, Fundação João Pinheiro, IFTF, Insper, Instituto Doar, Instituto Gesto, Instituto Publix, Neurônio, O Mundo Que Queremos, PACTO - Organizações Regenerativas, ponteAponte, THINK School e Vetor Brasil

A parceria atua de forma colaborativa e coordenada na articulação e mobilização de pessoas, saberes e recursos, promovendo e disseminando uma cultura de engajamento, valorização e gestão estratégica de pessoas que atuam no Setor Público e no Terceiro Setor.

As organizações apoiam iniciativas que podem influenciar uma melhor política de gestão de pessoas no setor público (GPSP), acreditando que esse é um elemento-chave para contribuir com serviços públicos de qualidade e para possibilitar que lideranças e organizações do terceiro setor tenham capacidade de atuar como agentes de transformação.



No que tange à GPSP, o portfólio da ‘Vamos’ é formado por cerca de 52 iniciativas. Esse número considera programas e projetos nos âmbitos federal, estadual e municipal. Nesse contexto, 09 estados e 07 municípios foram impactados com ações voltadas para a melhoria dos serviços públicos, por exemplo.

No Terceiro Setor, a parceria apoiou até então 19 frentes. O portfólio é formado por iniciativas caracterizadas como comunidades de aprendizagem e plataformas para o desenvolvimento de organizações da sociedade civil; formação e capacitação de lideranças; prêmios, eventos e *workshops* sobre as principais temáticas que compõem o setor.

## > PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (DOSCS)

### Acelera Cerrado

**Parceiros Cofinanciadores:** CEPF/IEB, Fundação Grupo Boticário e Instituto Nova Era

**Parceiro Implementador:** Impact Hub Brasília

A iniciativa buscou aprimorar as capacidades técnicas e de gestão de organizações da sociedade civil (OSCs) que atuam no Cerrado, procurando apoiá-las para a proposição, execução e gerenciamento de projetos focados na conservação e no uso sustentável da biodiversidade no *hotspot*. No total, 37 organizações, que integram o Cerrado, foram atendidas em seis estados diferentes e no Distrito Federal.

### Apoio à Latimparto para traduções de estudos e cases ligados à *Venture Philanthropy*

**Parceiro Implementador:** Latimparto

Apoio para a tradução de três estudos sobre *Venture Philanthropy* e Investimento de Impacto elaborados por ‘EVPA’ e ‘AVPN’ (redes de impacto europeia e asiática, respectivamente). Diante do pouco conhecimento observado na América Latina sobre os temas em questão, a ‘Latimparto’ se apoia em estudos e publicações inovadoras, bem como no profundo conhecimento das redes de *Venture Philanthropy* europeia e asiática, de modo a aprender e

disseminar conhecimento a partir de cases e experiências práticas dos mais diferentes atores globais da vanguarda do investimento para impacto.

### Apoio institucional ao Museum of Tomorrow International (MoTI)

**Parceiro Implementador:** Stichting Museum of Tomorrow International – MoTI

Entre 2019 e 2021, o apoio institucional ao ‘MOTI’ procurou garantir a continuação de projetos de ciência, cultura, sustentabilidade e educação que sinalizavam possibilidade de contribuir para: a promoção de um maior letramento socioambiental (*Ecolitracy*) e de futuro (*Futures Literacy*); um melhor aproveitamento do espaço público compartilhado nas cidades; mais colaboração em nível global entre os principais museus de ciência e sustentabilidade no mundo.

### Congresso GIFE: Fronteiras da Ação Coletiva

**Parceiros Cofinanciadores:** Itaú Social, Fundação Grupo Boticário, Fundação Bradesco, Fundação Telefônica Vivo, Santander, Alana, Fundação Ford, Fundação Lemann, Fundação Tide Setubal, Globo, Instituto Ibirapitanga, Laudes Foundation, Instituto Unibanco, Instituto Votorantim, Instituto Clima e Sociedade, Fundação FEAC, Fundação Roberto Marinho, Instituto ACP, B3 Social, Gerdau, Instituto Arapyá, Instituto Galo da Manhã, Instituto Samuel Klein, Mattos Filho Advogados

**Parceiro Implementador:** GIFE

O ‘11º Congresso GIFE’, realizado entre 2020 e 2021, foi um espaço para debater temas relacionados ao terceiro setor e à cultura filantrópica, especialmente no que diz respeito aos seus arranjos colaborativos. O evento também foi uma oportunidade para tratar de cidadania, da agenda pública do país e de diversas pautas contemporâneas globais.

### Desenvolvimento Organizacional da Conexsus

**Parceiro Cofinanciador:** Good Energies

**Parceiros Consultores:** Elogroup e Consórcio Dialógica e Oliva

Apoio organizacional que contribuiu para o planejamento estratégico da ‘Conexsus’ e buscou metodologias de inovação para seu desenvolvimento institucional em direção a um novo posicionamento no cenário nacional e global.

### Desenvolvimento Organizacional da Oceana Brasil

**Parceiros Consultores:** Prowa e Lumo

Projeto de diagnóstico para mapeamento de necessidades de desenvolvimento organizacional da 'Oceana'. Adicionalmente, em 2021, a organização recebeu apoio para a área de comunicação, o que consistiu em uma avaliação da sua capacidade de transformação efetiva de políticas públicas nas áreas de pesca e de combate à poluição marinha por plásticos.

### Desenvolvimento Organizacional da Tabôa Fortalecimento Comunitário

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyau

**Parceiros Consultores:** Target Teal, Manacá e Objeto

Apoio para desenvolvimento organizacional das áreas de gestão de impacto, gente e comunicação da 'Tabôa'.

### Desenvolvimento Organizacional do Centro de Liderança Pública (CLP)

O projeto teve por objetivo contribuir para maior sustentabilidade financeira da organização, trabalhando sua capacidade de captação de recursos, métodos de precificação de iniciativas, aprimoramento do relacionamento com apoiadores e parceiros. O projeto também promoveu um desenho da estratégia de captação da organização em curto, médio e longo prazo.

### Desenvolvimento Organizacional do Idesam

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Clima e Sociedade (iCS)

**Parceiro Consultor:** Prowa

Projeto de apoio para a atualização de Teoria da Mudança (TdM); alinhamento entre as lideranças dos projetos de forma a fortalecer a identidade do 'IDESAM'; e estratégia de desenvolvimento de equipe.

### Desenvolvimento Organizacional do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE)

**Parceiro Consultor:** Sense Lab

Projeto com foco em qualificar a equipe, tanto pela identificação de competências e construção de um plano

de desenvolvimento pessoal, quanto para a condução de processos de escuta e de trabalho em grupo em ambientes virtuais. O apoio também se voltou para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o 'ICE'.

### Desenvolvimento Organizacional do Instituto de Manejo e Certificação Florestal (Imaflora)

**Parceiro Cofinanciador:** Good Energies

**Parceiro Consultor:** SenseLab

O projeto trabalhou em três eixos principais: o plano estratégico 2021-2023 acompanhado de uma Teoria da Mudança (TdM); uma nova estrutura organizacional e governança; e um plano de desenvolvimento de equipe.

### Desenvolvimento Organizacional do Instituto Internacional de Educação do Brasil (IIEB)

**Parceiros Consultores:** Prowa e Lumo

Projeto de diagnóstico a fim de mapear necessidades de desenvolvimento organizacional, o que culminou em um processo estruturado com foco no fortalecimento da governança da instituição e no planejamento do processo de sucessão de liderança.

### Desenvolvimento Organizacional do Movimento por uma Cultura de Doação (MCD)

**Parceiro Consultor:** Imo Brasil

**Outros Parceiros:** Movimento Bem Maior, Wings, Fundação Luíz Egdio Setubal, GIFE, Instituto Mol, Instituto ACP e Umbigo do Mundo

Apoio para o desenvolvimento organizacional do 'MCD' a partir do redesenho do seu modelo de governança, com a finalidade de garantir mais legitimidade, fluidez, engajamento e transparência aos processos decisórios e a comunicação interna.

### Desenvolvimento Organizacional do 'Projeto Piabanha'

**Parceiro Consultor:** Instituto Meio

Apoio institucional e processo de consultoria ao 'Piabanha' com foco principal no desenvolvimento de estratégias para a sustentabilidade do projeto.



### Diagnóstico Organizacional Regenerativo de 12 OSCs

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** PACTO – Organizações Regenerativas

O projeto promoveu um processo de diagnóstico organizacional regenerativo junto a 12 organizações da sociedade civil (OSCs). O diagnóstico se revelou valioso para que cada OSC pudesse ter maior clareza de suas potências e de seus desafios, e ainda proporcionou uma visão mais abrangente dos desafios do setor. Como resultado, o projeto se tornou base para o desenho da ‘Comunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento para o terceiro setor’.

### Diagnóstico Regenerativo Autoaplicável para Comunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento de OSCs

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** PACTO – Organizações Regenerativas

Desenvolvimento de versão autoaplicável do Diagnóstico Regenerativo, o que viabilizou a produção de análises e recomendações de apoio ao processo de desenvolvimento institucional das organizações, abrindo, assim, espaço para apoiá-las nas escolhas de experiências de aprendizagem da ‘SimbiOsc’. Ainda neste projeto, foi conduzida e acompanhada a aplicação do piloto autoaplicável com cinco OSCs.

### Emerge – Lidere com Coragem

**Parceiros Cofinanciadores:** Funbio e Fundação Lemann

**Parceiro Implementador:** THINK School of Creative Leadership

Formação para jovens líderes selecionados prepara dar o próximo passo em sua jornada. No processo, os (as) participantes foram liderados (as) por facilitadores (as) experientes, que foram responsáveis por fornecer uma variedade de estruturas teóricas e ferramentas práticas focadas em contribuir com a jornada das jovens lideranças. A formação teve por objetivo auxiliar os (as) participantes a compreenderem melhor o seu próprio caminho e, assim, desenvolverem a capacidade de gerenciar equipes de uma forma mais eficaz e adequada.

### Estudo sobre Terceiro Setor no Brasil – BCG

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** Center for Public Impact (BCG Foundation)

O estudo contém um diagnóstico e as principais características de uma amostra de organizações do terceiro setor nos temas de educação, meio ambiente, gestão pública e empreendedorismo e negócios sociais.

### Instituto Terra Maré

**Parceiro Cofinanciador:** Porticus

**Parceiro Implementador:** Pontus Consultoria Socioambiental

**Parceiro Consultor:** Prowa

Diante das fragilidades relacionadas à cadeia da pesca artesanal e à ausência de uma instituição no terceiro setor dedicada exclusivamente à cadeia, o projeto propõe a criação de uma ONG – a ‘Instituto TerraMaré’ – que atuará frente às lacunas do setor, disposta a ouvir seu público-alvo direto e prioritário (pescador; pescadoras e suas famílias e representações sociais) e, com ele, identificar e pensar seus desafios, bem como construir caminhos e ferramentas para soluções.

### Missão de Impacto Social - Vale do Silício

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** BayBrasil

A ‘Missão Impacto Social’ foi um programa de *workshops* que reuniu profissionais de *startups* e *social ventures* localizadas na região do ‘Vale do Silício’, nos Estados Unidos, além de 30 líderes do terceiro setor brasileiro. Com a intenção de estimular novas abordagens na elaboração de projetos sociais, a iniciativa facilitou conexões entre os atores do ecossistema de impacto brasileiro e os atores do ecossistema de inovação do Vale do Silício, promovendo reflexões sobre os desafios atuais do terceiro setor brasileiro.

### Oficinas para o 3º Setor

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann, República.org e Fundação Brava

**Parceiros Implementadores:** ponteAponte e Everest Fundraising

Oferta de oficinas para OSCs do terceiro setor com o objetivo de replanejamento estratégico e captação de recursos. Os encontros foram ofertados como artifício de sensibilização dos (as) participantes para os temas apresentados, compartilhando cases e ferramentas para apoiar o trabalho interno de aprimoramento e/ou desenvolvimento de tais frentes em suas OSCs.

### Plataforma de Desenvolvimento de Lideranças Criativas (BLP) – Turma 1

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org

**Parceiros Implementadores:** THINK School of Creative Leadership

Realização da primeira turma do ‘Programa Lideranças Criativas da Sociedade Civil (BLP)’, uma formação para lideranças do terceiro setor e do setor público brasileiro, que buscou oferecer aos (as) participantes uma jornada criativa de autoconhecimento e estabelecimento de conexões entre pares, pautando o desenvolvimento de suas capacidades de liderança e potencializando o impacto de suas ações para a transformação social no Brasil. O programa nasceu da metodologia desenvolvida pela THINK, que visa ajudar lideranças ao redor do mundo a pensar soluções criativas para os maiores problemas que enfrentam.

### Prêmio Melhores ONGs 2019, 2020 e 2021

**Parceiro Implementador:** Instituto Doar (Destra) e O Mundo Que Queremos

**Parceiros Cofinanciadores:** Ambev e Fundação Toyota

**Outros Parceiros:** FGV/CEAPG, Instituto Filantropia, Revista Época Negócios, Ambev/VOA e Doare

A iniciativa visa desenvolver o terceiro setor ao aumentar o ambiente de confiança da sociedade em geral em relação às ONGs e, por consequência, catalisar a capacidade das organizações em termos de captação de recursos financeiros e humanos. Possui ainda, como um de seus focos, a construção

de critérios para destacar as melhores ONGs do Brasil, criando referências de qualidade em gestão, de modo a orientar a gestão do conjunto de organizações do país e criar *benchmarks*.

### Apoio Institucional à Rede Latimpacto no Brasil

**Parceiro Implementador:** Latimpacto

Entre 2020 e 2021, o humanize apoiou institucionalmente a ‘Latimpacto’, o que beneficiou ações de gestão e de desenvolvimento da rede no Brasil. A iniciativa é uma rede multisectorial que reúne filantropos (as) e investidores (as) sociais com o objetivo de mobilizar capital para apoiar, de maneira mais eficiente, organizações sociais – o que é feito por meio de aplicação dos princípios de investimento para impacto

### SimbiOsc - Comunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento do Terceiro Setor

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann e República.org

**Parceiro Implementador:** PACTO – Organizações Regenerativas

A iniciativa se trata de uma comunidade *online* com o propósito de promover um ambiente de trocas e aprendizagem, conjunta e contínua, entre OSCs, visando o desenvolvimento organizacional e ampliação do impacto social, ambiental e econômico gerado pelo ecossistema de OSCs. A ‘Parceria Vamos’ apoia a comunidade desde a sua concepção. Em 2021, 24 OSCs participaram de três jornadas de aprendizagem (Gestão de Pessoas, Estratégia e *Design* Organizacional) oferecidas pela ‘SimbiOsc’.

### Workshop Data for Good

**Parceiro Implementador:** Social Good Brasil

Oficina de sensibilização para capacitação em dados para lideranças de organizações da sociedade civil.

### Workshop Teoria U

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Votorantim

**Parceiro Implementador:** Otto Scharmer

Oficina sobre a metodologia de aprendizagem ‘Teoria U’ para lideranças de OSCs do terceiro setor. A oficina teve caráter de sensibilização dos (as) participantes, sobretudo olhando para formato, conceitos e aplicabilidade da metodologia.



HISTÓRIAS

PESSOAS

E TERRITÓRIOS EM

TRANSFORMAÇÃO

## DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Gerar inovação e cumprir um papel catalisador de transformação social são potenciais que as organizações da sociedade civil (OSCs) têm e que revelam caminhos para acessar espaços que o Estado muitas vezes não consegue alcançar de maneira eficiente. É neste lugar de possibilidades que o Instituto humanize enxerga as OSCs e as pessoas envolvidas em parcerias, alianças e projetos apoiados por meio do programa da instituição que trata do tema. É por isso que, nas páginas seguintes, há histórias que dão voz e que destacam diferentes OSCs e iniciativas inspiradoras que surgiram a partir delas.



# CONSERVAÇÃO DE NOSSAS RAÍZES

**Yuri Salmona**

Diretor Executivo do Instituto Cerrados (IC)  
Brasília, DF



## Projeto relacionado: *Acelera Cerrado*

A relação com o lugar onde nascemos, crescemos e vivemos é muito subjetiva. Cada pessoa possui uma história, uma conexão e atribui os efeitos dessa vivência na sua personalidade, identidade e na vida em geral. Yuri Salmona, diretor do ‘Instituto Cerrados (IC)’, enxerga o seu despertar profissional diretamente ligado ao Cerrado e a relação afetiva que tem com o bioma desde criança.

Nascido em Brasília (DF), um dos centros geográficos do bioma, Yuri sempre aproveitou os espaços naturais como forma de lazer em família e de descobertas da infância. “Nas férias, finais de semana, nas oportunidades de lazer que eu tinha, além de jogar bola, eu ia com meus pais para algum ambiente natural. Lugares como Chapada dos Veadeiros, Serra dos Pirineus e as regiões do entorno de Brasília fizeram parte desses momentos. Então eu já tinha contato com o Cerrado e isso começou a fazer parte de mim. Eu gostava de estar ali e eu comecei a me sentir confortável naquele ambiente”, relata o geógrafo.

Diante dessa afinidade, a trajetória acadêmica de Yuri seguiu de forma natural em direção ao estudo de soluções para um Cerrado protegido e valorizado. Formado pela ‘Universidade de Brasília (UnB)’, estudou modelagem de cenários futuros para o bioma no mestrado e hoje pesquisa, no doutorado, métricas para mapeamento.

“O Cerrado em pé é uma riqueza em si. Uma grande biblioteca e um conhecimento gigantesco que não começamos a ler. Há um déficit de pesquisa no Brasil”, afirma Yuri.

Com o intuito de apoiar o desenvolvimento de organizações da sociedade civil (OSCs) enquanto atores que conhecem, vivem e sentem o bioma, o ‘Impact Hub Brasília’ conduziu o ‘Acelera Cerrado’ ao longo de 2021. O projeto foi apoiado pela ‘Aliança Nosso Cerrado’, à época formada por ‘Fundação Grupo Boticário’, ‘Instituto Nova Era’, Instituto humanize e ‘IEB-CEPF’.

## Desenvolver para agir com estratégia e urgência

Por conta da proporção territorial, o Cerrado é considerado o bioma mais ameaçado pelo desmatamento. De acordo com Yuri, “no Cerrado, a área desmatada é do tamanho do Chile, mas existem áreas gigantescas de pastagens que poderiam ser melhor utilizadas. Desmatar mais significa intensificar a emergência climática.”



Foto: Angela/Adobe Stock Images, ipê amarelo florido (Handroanthus albus)

Nesse cenário alarmante, o olhar cuidadoso, para alavancar o impacto de instituições locais que lidam diretamente com os desafios do bioma, é uma das ações ligadas à busca por soluções práticas para conservação. “Formações como o ‘Acelera Cerrado’ são imprescindíveis, pois aprimoram as capacidades das instituições em realizar suas missões”, destaca Yuri.

O ‘Acelera Cerrado’ trabalhou para contribuir na melhoria das capacidades técnicas e de gestão das OSCs que atuam no bioma, buscando apoiá-las para a proposição, execução e gerenciamento de projetos focados na conservação e uso sustentável. Durante a primeira edição do programa, 37 organizações, pertencentes a seis estados do Cerrado mais o Distrito Federal, foram atendidas. Além disso, oito lideranças de comunidades tradicionais e 30 lideranças femininas foram beneficiadas.

### Um bioma é formado por gente e suas histórias

Difícilmente encontramos no terceiro setor uma organização sem uma missão definida ou uma causa com a qual quer se envolver. Todavia, colocar em prática aquilo que traçou no início da sua formação pode ser um desafio e tanto. Como dito por Yuri, iniciativas como o ‘Acelera Cerrado’ ajudam justamente nesse nesse ponto, ou seja, de identificar os principais problemas institucionais e monitorá-los, de forma colaborativa, para atingir o que era almejado desde o começo.

No caso do ‘Instituto Cerrados’ e de seu diretor, a missão profissional e a pessoal caminham lado a lado: “o ‘IC’ carrega a visão de valorizar aqueles que vivem no Cerrado como a forma mais eficiente de proteger o bioma”, define o geógrafo. E esse olhar humanizado, antes de qualquer análise científica e acadêmica, a exemplo de Yuri, é construído a partir de uma identificação.

“A minha ideia de conservar Cerrado é de conservar identidade, conservar aquilo que forma a mim, os meus colegas, os meus vizinhos e os milhões de habitantes do Cerrado. Desmatá-lo é tirar um pedaço da minha história, da minha família e de quem a gente não conhece. Por isso enfrento uma corrida pela manutenção das minhas raízes”, finaliza Yuri.



# AUTOCONHECIMENTO PARA LIDERANÇA

**Laís Castro**

Gerente da Fazenda Bananal  
Paraty, RJ



**Projeto relacionado:** EMERGE – Lidere com Coragem 2021

A insegurança pode ser um sentimento comum para um ou uma jovem líder. Sentir-se não pertencente ou não competente o suficiente para exercer uma função que exija alta responsabilidade é uma das crenças limitantes que podem atrapalhar uma gestão mais assertiva. Eliminar ou aprender a lidar melhor com essas e outras inseguranças é um dos objetivos do programa ‘EMERGE – Lidere com Coragem 2021’, implementado pela ‘*Think School of Creative Leadership*’, voltado para a formação de jovens lideranças.

Uma das participantes da turma de 2021 do programa foi Laís Castro, gerente da ‘Fazenda Bananal’. Natural de Paraty (RJ), Laís estudou agronomia na faculdade e se aproximou de temas como produção orgânica e conservação, questões que já brilhavam seus olhos como fundamentais não apenas para o seu futuro profissional, mas também como uma visão de mundo melhor.

Como gestora de uma propriedade localizada na mesma cidade onde nasceu, Laís lidera em um ambiente conectado com seu propósito. A ‘Fazenda Bananal’ atua com produção agroecológica de alimentos, educação ambiental, turismo e experiências imersivas de contato com natureza. Na sua gestão, Laís considera valores de sustentabilidade, no sentido ambiental, mas também econômico e social, apoiando o vínculo entre natureza e as pessoas ao seu redor.

Tais valores foram trabalhados no programa ‘Emerge – Lidere com Coragem’, onde Laís teve a oportunidade de compartilhar seus principais desafios e aprendizados como

gestora centrada no “agir sustentável”, como ela mesma define. Com ferramentas teóricas e práticas, a turma mergulhou em um processo de troca sobre propósitos, desafios, soluções colaborativas e escuta.

**Autoconhecimento para liderar melhor**

“O Emerge foi fundamental para a profissional que eu sou hoje, me sinto mais segura atuando na liderança. Aprendi habilidades, troquei com pessoas com desafios muito parecidos com os meus”, alega Laís.

A agrônoma destaca que as dinâmicas do programa da ‘*Think School*’ colaboraram para a quebra de alguns paradigmas em relação à gestão enquanto uma pessoa jovem. Um exemplo disso é a dinâmica sobre crenças limitantes que desafia a turma a olhar para si e entender as inseguranças e concepções sociais que podem limitar a sua atuação. Laís reforça que atividades como essa, ou seja, mais voltadas para uma perspectiva pessoal, ajudaram as pessoas da turma a se conectarem umas com as outras.

“Uma das coisas que eu carrego é a forma como o programa foi produzido. Mesmo remotamente, misturou dinâmicas onde a gente se conhecia como pessoa. Isso promoveu um autoconhecimento focado em liderança”, recorda Lais.

Despertando esse olhar para dentro em diferentes lideranças, em 2021 a iniciativa fez a diferença, conectando e formando 42 jovens de vários tipos de instituições de todo o país.

Foto: Inpfc/Adobe Stock Images





# O TERCEIRO SETOR É FEITO EM COMUNIDADE

## Maira Parente

Coordenadora de Administração no Instituto Peabiru  
Belém, PA

## Gisele Fior

Gerente de Lideranças Públicas no Vetor Brasil  
São Paulo, SP



### **Projeto relacionado:** SimbiOsc - Comunidade de Aprendizagem e desenvolvimento do Terceiro Setor

Neste primeiro ciclo, o programa de Desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil contemplou iniciativas focadas no desenvolvimento de lideranças e organizações, bem como na criação de redes e movimentos capazes de colaborar para um terceiro setor mais robusto e eficiente. Junto a isso, o programa fez um trabalho transversal com outras áreas, alavancando o potencial de impacto de organizações que atuam com sustentabilidade e gestão pública, por exemplo, por meio do seu desenvolvimento institucional. Um belo exemplo dos elementos que o programa se propôs a apoiar no primeiro ciclo nasceu em 2021, no âmbito da ‘Parceria Vamos’, que reúne Instituto humanize, ‘Fundação Lemann’ e ‘República.org’ como coidealizadores e parceiros financiadores, e é realizada pela ‘PACTO – Organizações Regenerativas’.

Fruto disso, a ‘SimbiOsc’ apresenta, na prática, uma lógica de comunidade e estabelece um ambiente de trocas e aprendizagem entre líderes das Organizações da Sociedade Civil. Nesse sentido, a plataforma visa o desenvolvimento organizacional e a ampliação de impacto social, ambiental e econômico gerado pelo ecossistema de OSCs. Em sua primeira edição, 24 organizações participaram de processos, entre elas: ‘Casa Fluminense’, ‘Centro Integrado de Estudos e

Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS)’, ‘Instituto Four’, ‘Instituto de Tecnologia e Sociedade (ITS)’, ‘Instituto Peabiru’ e ‘Vetor Brasil’.

Maira Parente, coordenadora de administração no ‘Instituto Peabiru’, organização que fomenta o protagonismo de grupos sociais da Amazônia, destaca a experiência de aprendizado no tema de gestão de pessoas. “Esses encontros são um espaço de partilha, discussão, sugestão e um momento de criação de vínculos”, declara Maira.

As jornadas inspiraram o ‘Instituto Peabiru’ a implementar uma política de recursos humanos mais diversa e inclusiva, fomentando o debate institucional sobre temáticas importantes, como comunicação não violenta e assédio moral, e procurando criar um ambiente de trabalho humanizado.

Já no ‘Vetor Brasil’, que trabalha na agenda de gestão de pessoas como forma de auxiliar governos, a ‘SimbiOsc’ provocou mudanças importantes - que refletiram na governança da instituição. A partir das ferramentas e conceitos aprendidos na jornada e levadas para dentro do seu trabalho, Gisele Fior, Gerente de Lideranças Públicas do Vetor Brasil, acredita que a fluidez no diálogo com a diretoria sobre o reconhecimento de erros institucionais e a criação de mais cargos de gerência, foram marcos importantes.

“Isso mostra a proximidade e a legitimidade que a gente criou na governança. Aprendemos formas diferentes de olhar pelos mesmos problemas de gestão que já havíamos visto há bastante tempo. Como resultado, em termos de desenvolvimento como liderança, consegui me posicionar mais e articular mais as demandas dentro do time”, manifesta Gisele.

### Uma comunidade é formada por trocas

Tanto para Maira quanto para Gisele, a ‘SimbiOsc’ representou uma oportunidade não apenas de estar cercada de organizações conectadas com as suas respectivas agendas de atuação, mas também de se aproximar de outras organizações que atuam em outro escopo.

Falando mais sobre isso, Maira conta que a experiência significou uma chance ainda maior de aprendizado, trocas e ajuda comunitária. “Foi muito bom saber que a gente pode pedir ajuda para toda a comunidade”, confia ela.

Os caminhos que se abrem em um cenário em que há o entendimento do poder de atuar em comunidade são transformadores e reforçam pensamentos como o que é expressado por meio do provérbio: “se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em grupo”.

Apesar de já ter se tornado um clichê, o provérbio enfatiza a mudança que a ‘SimbiOsc’ ainda está começando a provocar. Afinal, a iniciativa é uma celebração ao que a ação coletiva é capaz de inspirar em pessoas e instituições que trabalham para ampliar seu impacto social, ambiental e econômico no mundo.

Foto: Svittana/Adobe Stock Images





# IMPACTO SOCIOAMBIENTAL PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE

**Carolina Suárez Visbal**

CEO da Latimacto  
Bogotá, Colômbia



## Projeto relacionado: Latimacto

Apaixonada pela América Latina e convencida do valor das alianças para gerar impacto, Carolina é advogada pela ‘Universidad del Rosario’, da Colômbia, e possui um ‘Latin Legum Magister’ em direito empresarial internacional pela ‘Bond University’, da Austrália. Ela tem mais de 16 anos de experiência nas áreas de investimento social privado e filantropia, e é reconhecida por seu compromisso em gerar transformações estratégicas.

Hoje, Carolina é diretora executiva da ‘Latimacto’, rede da qual o humanize é membro fundador. O processo de diligência, focado na estruturação da ‘Latimacto’, começou em 2018, enquanto a criação oficial da rede aconteceu em abril de 2020. “Nesses dois anos, contamos com a participação de lideranças de toda a América Latina, e destaque a participação do Instituto humanize que, desde o início, desempenha um papel fundamental na nossa rede e que tem sua diretora executiva, Georgia Pessoa, como parte do nosso Conselho”, afirma, acrescentando que a instituição contribui, entre outras questões, com a articulação no Brasil. “O humanize acreditou, desde o princípio, na necessidade de trabalhar em conjunto para provocar uma mudança sistêmica na região. No início, a nossa proposta demorou a ser compreendida no Brasil, mas a participação da instituição nos permitiu ampliar relações e trabalhar por resultados. Hoje, a rede é reconhecida no país e mais integrantes estão ativos e desejando a mudança que o humanize desejava e acreditava desde o início.”

## Eixos de atuação

A ‘Latimacto’ nasceu focada em gerar mais impacto e, mesmo recente, segue empenhada a mobilizar capital de forma estratégica. “Para isso, reunimos cerca de 160 atores de impacto que investem na América Latina – o que inclui doadores, investidores de impacto e corporações”, conta.

A ‘Latimacto’ pertence a uma rede global e multisetorial formada por ‘EVPA (European Venture Philanthropy Association)’, ‘AVPN (Rede de filantropia de risco Asiático)’, ‘IVPC (International Venture Philanthropy center)’ e ‘AVPA (African Venture Philanthropy Association)’, mas Carolina enfatiza que há um foco, de ações e de geração de conhecimento, na América Latina e no Caribe. “Temos convicção de que é possível gerar mais impacto na região”, afirma, complementando que a rede conta com investidores comprometidos a alcançar soluções. “Há uma união de esforços que resulta na maximização de impacto, por meio de conhecimento inovador e de orquestração de alianças”, explica.

Essa mobilização é ainda mais potente por conta da atuação estratégica, que ganha forma a partir de três eixos: financiamento customizado, apoio não financeiro e mensuração de impacto. Nessa direção, a rede fortalece o seu carácter associativo, que aponta para sete tipos possíveis de provedores de capital financeiro, humano e intelectual: institutos e fundações, empresas, mercado financeiro, poder público, *family offices*, consultorias e universidades.

## A relação da ‘Latimacto’ com o Brasil

Segundo Carolina, a participação do Brasil, e de todos os atores que investem em projetos de impacto no país, é de grande relevância. “O Brasil tem o ecossistema de impacto mais desenvolvido de toda a América Latina, e isso nos permite levar os aprendizados do país para os outros em que atuamos, além de potencializar ainda mais as conexões estratégicas que podem mobilizar mais capital em direção ao próprio Brasil. É um exercício de mão dupla, em que o Brasil recebe e compartilha”, defende, acrescentando que, por mais que tenha um caminho mais desenhado, o Brasil enfrenta vários desafios no recorte de impacto. “Esses desafios não são estranhos aos obstáculos que países vizinhos, da América Latina e do Caribe, enfrentam. Por isso, todos podem se beneficiar com diálogo e colaboração”, opina.

Para Carolina, os investimentos de impacto no Brasil têm, no início de sua linha histórica, um relacionamento com a filantropia. “Só mais recentemente ganhou força um cenário em que os investimentos começaram a envolver uma diversidade maior de atores e de formatos, tanto voltados para o mercado quanto para o setor de negócios de impacto socioambiental”, diz, complementando que a visão da ‘Latimacto’ é de que o Brasil puxa tendências na América Latina e de que o mercado de investimento para impacto está aquecido no país. Entretanto, a rede enxerga que as réguas que separam os novos conceitos, que circundam o entendimento sobre investimento de impacto, não estão bem definidas no país.

A CEO da ‘Latimacto’ cita que, segundo o estudo ‘Investimento Social e Impacto no Brasil’, que foi produzido pela rede, há muita flutuação de termos como negócios sociais, negócios de impacto e investimentos ESG [sigla em inglês para ‘environmental, social and governance’ – meio ambiente, social e governança, em português]. Por outro lado, o estudo revela que, ainda que alguns conceitos não estejam consolidados na visão de institutos e fundações brasileiras (e latino-americanas), esses atores são capazes de desenvolver um trabalho que absorve algumas das questões centrais do tema, por exemplo, *venture philanthropy* [uma abordagem de

investimento que prioriza o impacto social e ambiental sobre o retorno financeiro].

## O Brasil é ator-chave

Mesmo animada com as diferentes possibilidades da rede atuar no Brasil, Carolina não fecha os olhos para a situação do país. “A crise econômica e política dos últimos anos fez quase triplicar o número de brasileiros que vivem na pobreza, segundo a ‘FGV’. E mais de 70% das pessoas pobres do Brasil são negras, dos quais dois terços são mulheres, segundo o ‘IBGE’. Ainda tem o fato de que o Brasil ocupa a 84ª posição entre os 189 países avaliados pelo Índice de Desenvolvimento Humano, de acordo com o ‘PNUD’. Tudo isso aponta para um ambiente preocupante para quem trabalha no Brasil, e essa apreensão também existe quando olhamos para questões como o índice de desmatamento na Amazônia. A floresta é compartilhada com outros países latino-americanos, então essa é uma preocupação que nos une”, afirma, acrescentando que, mesmo com as preocupações, o cenário de impacto socioambiental nunca esteve tão vibrante e promissor.

“Estamos convencidos de que é possível gerar mais impacto no Brasil e que só podemos fazer isso trabalhando juntos – o que passa por facilitar alianças e colaborações, alavancar mais recursos e usá-los com mais eficiência. O Brasil é um ator-chave para alcançarmos isso na América Latina”, conclui.





## EDUCAÇÃO

Antes mesmo de a instituição ser criada, o tema Educação já era um destaque no portfólio de Investimento Social Privado (ISP) do filantropo. O ano de 2012, por exemplo, marcou o início de um apoio direcionado a formação integral de estudantes de escolas públicas localizadas em Paraty, no Estado do Rio de Janeiro. Implementado pela ‘Parceiros da Educação’, que é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), o projeto contribuiu para fortalecer a aprendizagem dos (as) alunos (as) e para valorizar educadores (as) da rede pública.

Nesse sentido, falar de educação é falar da história do humanize e de todos os passos que refletiram na criação e nos anos seguintes da instituição. Olhando para o ano de 2017, período em que o lh foi criado, há uma visão do tema educação como um caminho a ser trilhado a fim de reduzir desigualdades no Brasil.

Parte desse caminho está em reconhecer que a educação é o pilar para um Brasil mais justo, cidadão, inclusivo e sustentável. É por isso que o tema vem se adequando às demandas dos diferentes territórios e permeando a atuação do lh de forma transversal. O Programa de Educação se configura por diferentes abordagens para a temática, o que passa pelo apoio a projetos que contribuem com o desempenho escolar de crianças e à melhoria da qualidade da educação pública.

Durante o primeiro ciclo, o programa apoiou o desempenho escolar de crianças, bem como a melhoria da qualidade da educação pública. Mas também apoiou iniciativas de incentivo à pesquisa, produção de conhecimento, formação acadêmica, desenvolvimento de novas lideranças no setor público, instrução para domínio de tecnologia, capacitação de empreendedores (as) de impacto socioambiental e de pequenos (as) agricultores (as). Nesta direção, o programa mostrou compromisso em valorizar a capacidade que as pessoas têm de aprender e de evoluir em suas funções, o que reforçou a crença de que isso gera mudanças significativas e salienta o lado humanizado das relações.



## EDUCAÇÃO COMO PONTO DE PARTIDA PARA ENTENDER E ATUAR DIANTE DAS DIFERENÇAS

Colocando o lado mais humano no centro, apesar de alguns avanços nas duas primeiras décadas dos anos 2000, relativos tanto ao acesso quanto à permanência de estudantes na escola, o Brasil é um país de divergências e ainda carrega o difícil legado da cultura do “fracasso escolar” – que é um movimento que começa quando um (a) estudante é reprovado (a) pela primeira vez e não é orientado (a) adequadamente para assumir condições de superação. Dessa forma, as reprovações seguem e geram desmotivação, o que pode levar ao abandono da escola. Com o abandono e possíveis tentativas frustradas de retorno às aulas, surgem os efeitos de distorção idade-série e, possivelmente, o abandono definitivo. Esse cenário envolve, quase sempre, o mesmo perfil de estudantes – um grupo formado por pessoas negras, populações tradicionais e/ou pessoas com deficiência.

Nesse tom, o estudo “Enfrentamento da cultura do fracasso escolar”, trabalho produzido pelo ‘Cenpec Educação’ e lançado por ‘Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)’ e ‘Instituto Claro’, em 2021, trouxe a informação de que, ao longo de 2019, o Brasil computou 2,1 milhões de estudantes reprovados. Outros resultados negativos do período passam por mais de 620 mil estudantes que abandonaram a escola e mais de seis milhões que protagonizaram um período de distorção idade-série. Reforçando o legado da cultura do “fracasso escolar”, esses dados tentem a evidenciar ainda mais as diferenças sociais e ampliar as desigualdades.

Enquanto o humanize vivia o final de seu primeiro ciclo, o Brasil e o mundo viviam o ápice da pandemia de Covid-19, o que potencializou ainda mais os desafios das pessoas que já lidavam com realidades mais vulneráveis. As dificuldades latentes se somaram aos desdobramentos da pandemia o que, em 2020, também segundo o estudo “Enfrentamento da cultura do fracasso escolar”, resultou em 5,5 milhões de crianças e adolescentes sem atividades escolares.

Parte desse ecossistema, os projetos do portfólio de educação do humanize tiveram que se adaptar para manter seu propósito. Em meio à pandemia, famílias de crianças e adolescentes, em situação de maior vulnerabilidade social, passaram a ter como prioridade a sobrevivência e a permanência de comida no prato o que, adicionado aos desafios de muitas pessoas diante da inacessibilidade da educação on-line, tornou praticamente impossível a frequência nas aulas.

Ainda sobre abandono escolar e de acordo com o estudo produzido em 2021 pelo ‘UNICEF’, 623 mil estudantes (2,2% do total) abandonaram a escola em 2019, sendo que a maioria deles estava no ensino médio e nos anos finais do ensino fundamental.

Assim como ocorre com a reprovação, o abandono escolar também incide mais sobre determinados grupos sociais ou sobre estudantes com características específicas. O reflexo está em crianças e adolescentes pardos (2,6%), pretos (2,9%) e indígenas (5,3%) – que apresentam taxas maiores de abandono, enquanto crianças e adolescentes brancos representam apenas 1,4%. Além disso, em um olhar de gênero, o resultado aponta para mais meninos do que meninas e, proporcionalmente, mais pessoas com deficiência. As principais justificativas para o abandono escolar são: desinteresse (45%), trabalho (15%), gravidez (13%) e cuidados domésticos (7%), segundo o mesmo estudo publicado pelo ‘UNICEF’.

Nesse contexto, como resultado dos dados de 2019, o ano de 2020 registrou cerca de 5,5 milhões de crianças e adolescentes, de seis a 17 anos, entre as pessoas que tiveram seu direito à educação negado de alguma forma, segundo o 'UNICEF'. O dado inclui os jovens que não frequentavam a escola (1,4 mil), seja de forma presencial ou remota, e os que frequentavam, mas não tiveram acesso a atividades pedagógicas (4,1 mil).

Por isso, um dos principais desafios das redes e escolas se tornou a busca por conquistar condições para que crianças e adolescentes permanecessem na escola, mas com qualidade – o que é um direito garantido constitucionalmente. O reflexo desses dados foi uma geração de demanda na escola e no sistema de educação por iniciativas que trabalhem com busca ativa de estudantes e com a viabilização do acesso – o que reflete, indiretamente e diretamente, nos objetivos e nas ações dos projetos apoiados no primeiro ciclo do humanize.

Já quando se trata de distorção idade-série, o ano de 2019 mostrou que dois em cada dez estudantes no Brasil estavam em distorção – o que representou cerca de seis milhões de crianças e adolescentes (21%). O trabalho no tema educação revelou que a distorção idade-série está associada, também, às desigualdades de raça, bem como de gênero e de recortes envolvendo inclusão. Em uma análise geral, os últimos anos mostraram que são indígenas os estudantes que mais vem sofrendo com a distorção idade-série (40,2%), seguidos por pessoas pretas (29,6%) e pardas (23,9%). Além disso, a distorção é realidade para 46,8% dos estudantes com deficiência.

## O DESAFIO DE ENFRENTAR O ANALFABETISMO FUNCIONAL

Falar sobre educação também é olhar para a contramão da inclusão educativa. Considerando o período em que o primeiro ciclo do humanize ganhou vida, o ano de 2019 destacou um Brasil que conseguiu alfabetizar 93,5% de sua população com mais de 15 anos. Entretanto, na prática, ainda faltam 11 milhões de brasileiros a serem alfabetizados até 2024, prazo em que se encerra o ciclo do 'Plano Nacional de Educação (PNE)' – que foi aprovado em lei e que reúne 20 metas e submetas para o ensino no Brasil, um plano que deve ser cumprido entre os anos 2015 e 2024.

Ainda sobre o 'PNE', a meta nº nove é uma referência no contexto abordado aqui, pois trabalha para reduzir o índice de analfabetismo funcional. Como base, o 'Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)' usou, em 2012, uma pesquisa realizada pelo 'Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)'. A pesquisa apresentou dados do cenário nacional e revelou que, naquele período, o Brasil ainda sustentava 18,5% de analfabetismo funcional.

Ser analfabeto funcional significa ser capaz de ler e escrever, mas ter dificuldade em entender e interpretar textos, em identificar ironias ou sutilezas nesses textos e em fazer operações matemáticas simples em situações cotidianas. Dito isso, esse tipo de analfabetismo é um dos grandes desafios das políticas educacionais a serem enfrentadas pelo país e foi um tema de referência para perguntas e respostas que a área de Educação do humanize buscou refletir ao longo do primeiro ciclo. O analfabetismo funcional é profundo porque é resultado de um problema em cascata, que começa na primeira infância, a partir da ausência de vagas suficientes para creche, e que é seguido por aspectos sociais e econômicos, os quais levam à defasagem idade-série e ao abandono escolar.



Jovens que abandonam a escola muitas vezes já carregam as marcas do analfabetismo funcional, pois, além de não completarem a educação básica, não vivenciaram um processo de ensino-aprendizagem de qualidade ou conviveram com pais e irmãos e irmãs que não saíram da condição de analfabeto (a) funcional. Essas vivências refletem no Indicador de ‘Analfabetismo Funcional (INAF)’ e, em 2018, o indicador divulgou que cerca de 30% da população entre 15 e 64 anos tinha certa dificuldade diante de leitura e compreensão.

Olhando para o impacto social e econômico, análises complementares, que partiram do ‘INAF’ no mesmo período, revelaram que para homens, de 15 anos ou mais, a taxa de analfabetismo foi de 6,9%, enquanto para mulheres foi de 6,3%. Já para pessoas pretas ou pardas, a taxa de analfabetismo foi de 8,9% – um resultado que marcou quase o dobro do número observado entre pessoas brancas (3,6%).

Antes mesmo da pandemia de Covid-19, o analfabetismo e as diferenças sociais já preocupavam, mas o cenário de desigualdades educacionais se tornou ainda mais grave depois do desdobramento do vírus. Segundo a ‘Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD Contínua)’, do ‘IBGE’, em outubro de 2020 3,8% de crianças e adolescentes, entre seis e 17 anos não frequentavam mais a escola no Brasil, nem em frequência presencial, nem em remota. O número aponta para cerca de 1,38 milhão de jovens, dado que é superior à média nacional alcançada em 2019, que foi de 2%. Além disso, naquele ano, 11,2% dos estudantes que diziam estar frequentando a escola não haviam recebido nenhuma atividade escolar, e não estavam em férias – o que representa cerca de 4,12 milhões pessoas.

Dessa forma, estima-se que mais de 5,5 milhões de crianças e adolescentes tiveram seu direito à educação negado em 2020. Os dados corroboram que a população já vulnerabilizada e suscetível ao “fracasso escolar” também foi a que mais sofreu com as consequências da pandemia, o que aponta para o alongamento das diferenças sociais. No Programa de Educação, essas diferenças sempre foram observadas e apontadas como algo a ser combatido ou, pelo menos, minimizado.

## NUNCA É TARDE PARA TER ACESSO À EDUCAÇÃO

Historicamente, o Brasil apresenta um enorme contingente populacional que não conseguiu completar a escolaridade básica obrigatória. De acordo com os dados da ‘Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad)’, do IBGE, o Brasil contava, em 2019, com mais de 69,5 milhões de adultos que não haviam concluído uma das etapas do ciclo educacional básico – que compreende Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Já em 2020, a mesma fonte mostrou que havia três milhões de matrículas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil, considerando uma oferta de vagas desigualmente distribuídas no país. Vale destacar que eram as regiões Nordeste e Sudeste que reuniam o maior número de matrículas na modalidade: 1,2 milhão e 938,9 mil, respectivamente. Adicionalmente, a modalidade EJA integrada à Educação Profissional apresentava números inexpressivos, cerca de 3,6 % das matrículas na etapa do Ensino Médio e 0,5% das matrículas na etapa do Ensino Fundamental integradas à Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Nesse sentido, os números mostraram que o país está distante de cumprir a meta nº dez do ‘Plano Nacional de Educação (PNE)’, a qual tem o objetivo de estabelecer, no mínimo, 25% das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, ofertadas de forma integrada à EPT.

Com a necessidade de atuar nessa dimensão para conquistar resultados mais favoráveis, as conexões em rede do humanize promoveram, durante o primeiro ciclo, um trabalho próximo aos parceiros, o que possibilitou que o humanize apoiasse projetos transformadores. Um exemplo foi a união com os parceiros ‘Fundação Roberto Marinho’ e ‘Redes da Maré’ para viabilizar o ‘Telecurso Maré’, projeto inspirador que oferece educação de qualidade a fim de ampliar a escolarização formal de jovens e adultos do conjunto de favelas da Maré (RJ).

## A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NA AGENDA EDUCACIONAL

Para abrir caminhos no recorte de educação e, assim, conseguir alcançar diferentes audiências, como o que o ‘Telecurso Maré’ vem fazendo na vida de jovens e adultos, é cada vez mais necessário direcionar o investimento social privado para a agenda educacional. Na contramão dessa percepção, há um grande desafio no Brasil quando se trata de aprimorar a aprendizagem.

Sobre isso, as percepções do primeiro ciclo se confirmaram no início do ciclo posterior. Em 2022, a publicação “Educação Já!”, produzida pela iniciativa ‘Todos pela Educação’, mostrou que pesquisas com alto grau de confiabilidade consideram a educação pública uma variável central para redução das desigualdades, aspecto que ainda é característica marcante do cenário social brasileiro e que é justificado por diferenças como as de renda, gênero, cor e território (rural e urbano).

Nessa direção, filantropia e terceiro setor vêm trabalhando juntos e desenvolvendo ações que fortalecem o tema de forma significativa. Como apontam dados do ‘Censo GIFE’, historicamente, a educação é a principal área de atuação do investimento social privado, com mais de 80% dos investidores sociais. As estratégias mais adotadas consideram ações de mobilização, conscientização e articulação. No entanto, também são contempladas iniciativas de concessão de bolsas de estudo, realização de premiações e eventos, apoio à formulação de políticas públicas, *advocacy*, desenvolvimento de competências e apoio a organizações da sociedade civil.

Mergulhando ainda mais nos aprendizados e desafios que estruturaram a atuação do humanize no recorte de educação, o investimento social privado anterior à fundação da instituição trabalhou com o foco em educação a partir de diferentes abordagens, e até mais expressivo em volume de recursos. Após sua criação, o humanize priorizou projetos nos territórios prioritários, com destaque para o Rio de Janeiro (RJ), Paraty (RJ), Sul da Bahia e Amazônia Legal, sempre acreditando que valorizar a capacidade que as pessoas têm de aprender e evoluir em suas funções gera mudanças significativas.



No primeiro ciclo, o tema marcou o portfólio do humanize com um pouco mais de 30 projetos – que endereçaram diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente os objetivos 4 (Educação de Qualidade), 15 (Vida Terrestre) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes). De forma colaborativa, foram alcançados resultados como: mais de 20 mil jovens atendidos por meio de iniciativas no recorte educacional; mais de 2.400 crianças e jovens sensibilizados para atividades cidadãs; mais de 2.000 professores e gestores capacitados (240 destes capacitados em educação para sustentabilidade). Para além disso, outro dado relevante se materializa por meio do recorte de EJA, que já foi citado neste capítulo e que, a partir da colaboração com o ecossistema do lh, foi um tema que conseguiu ofertar bolsas de estudo para mais de 500 alunos (as).

## UMA FORMA HUMANIZADA D E TRATAR DIFERENTES FORMAS DE APRENDER

Olhando para a educação no meio rural, o primeiro ciclo concretizou ações relevantes, como o apoio ao ‘Florestabilidade’, ‘Florestas de Valor’ e ‘Cacau Floresta’, iniciativas que ofereceram formações técnicas e estruturais às Casas Familiares Rurais e Escolas Rurais da Amazônia. O primeiro realizou a formação de multiplicadores (as) e educadores (as) de escolas e casas rurais de locais remotos do Pará e Amapá, sobretudo em temas sobre sustentabilidade, arranjos produtivos locais, gênero etc. Isso foi responsável por capacitar cerca de 60 formadores (as) e 223 educadores (as), que atingiram cerca 4.000 alunos (as). Os demais projetos apoiaram a estruturação física e o desenvolvimento de conteúdo complementar para Casas Familiares Rurais de dois municípios do Sudoeste do Pará em boas práticas agrícolas, empreendedorismo e uso sustentável.

A atuação no meio rural trouxe questões próprias desse contexto. Olhando de fora, não é raro enxergar a ideia comum que acredita que só permanece no campo quem não recebeu a oportunidade de migrar para centros urbanos – o que, aos olhos de muitos (as), limita o público a um grupo formado por quem “não tem jeito para os estudos” ou por quem é “menos capacitado”. Essa é uma visão que corrobora para a ideia de que o êxodo rural é um sinal de progresso. O desempenho dos projetos no primeiro ciclo, contudo, aborda uma perspectiva diferente desse cenário.

É verdade que a saída de jovens do meio rural faz parte de um movimento demográfico geral e que marca um processo de urbanização natural. No entanto, a riqueza qualitativa e quantitativa que há no meio rural, deixa claro que esse deslocamento não pode ser interpretado como algo inexorável. Na verdade, o rural representa um modo particular de utilização do espaço e da vida social e, na perspectiva do humanize, está vinculado às estratégias de sustentabilidade. Há, portanto, um encontro com diferentes faces da educação quando se vive no meio rural – o que resulta em projetos com grande conhecimento tradicional e reforça a diversidade de seus atores. Para além disso, hoje o conhecimento tecnológico chegou ao meio rural e a formação de pequenos (as) produtores (as), por exemplo, também demonstra a força que há na educação.

Na esfera da pesquisa científica, em uma visão de apoio ao ensino superior, o humanize consolidou uma parceria com o ‘FUNBIO’ em 2018, cujo objetivo foi prover apoio financeiro ao desenvolvimento de projetos de pesquisas de alunos de mestrado e doutorado em temáticas voltadas para conservação, uso sustentável da biodiversidade, cadeias produtivas e mudança do clima. De 2019 a 2021, foram concedidas 97 bolsas de estudo por meio do ‘Programa Bolsas FUNBIO – Conservando o Futuro’. Apesar de olhar para educação, a iniciativa é mais profundamente apresentada no capítulo de Uso Sustentável – programa do qual a iniciativa faz parte do portfólio.

Também merece destaque o trabalho transformador que a ‘Orquestra da Escola Municipal Professora Pequenininha Calixto’ foi capaz de realizar na vida de crianças de Paraty (RJ) nos últimos anos.

“

Acho incrível e mágico o poder transformador que a música pode ter na vida das pessoas. No começo do ano, por exemplo, nossas crianças não tinham a oportunidade de ter contato com instrumentos como violino, viola clássica, violoncelo, contrabaixo, saxofone e flauta. Hoje, além de estarem tocando na ‘Orquestra Pequenininha Calixto’, alguns deles já fazem planos para seguir a carreira de músico (a) e musicista.”

Rafael Gandolfo Scherk  
Maestro da Orquestra Escola Pequenininha Calixto



Com apoio do humanize, a orquestra atendeu cerca de 60 jovens músicos e promoveu o acesso de crianças e jovens do município a um universo cultural rico, possibilitando ainda a oportunidade de que os (as) alunos (as) conheçam os instrumentos nas músicas clássica e contemporânea. A iniciativa é muito valorizada pela população de Paraty (RJ).

“

**A Orquestra da Escola Pequenininha Calixto é uma iniciativa muito importante para o ambiente escolar, pois cria novas referências e oportunidades a partir das artes, com resultados excelentes na prática musical e no desempenho escolar. Proporciona, também, uma participação mais próxima das famílias na vida escolar dos alunos. O movimento da orquestra traz para a escola novas possibilidades de atividades culturais que são proporcionadas por parcerias, como a parceria com o Instituto humanize.”**

Cristina Maseda  
Superintendente Executiva da Casa da Cultura de Paraty

Também dentro do escopo de atuação da área de Educação do humanize, em 2021 destaca-se o apoio ao ‘Programa Formar’, no município do Rio de Janeiro. Implementada pelo ‘Instituto Gesto’, a iniciativa é uma parceria técnica e de cofinanciamento que ainda conta com o apoio de ‘Fundação Lemann’ e ‘Fundação Behring’. De longo prazo, o projeto tem o objetivo de reestruturar a rede municipal, trabalhando, tanto em aspectos de gestão quanto de aprendizagem.

Ainda na abordagem estruturante e de trabalho com as redes de educação, é importante destacar os projetos apoiados pelo humanize sob responsabilidade da ‘Comunitas’, contribuindo para a superação de desafios em territórios como Paraty (RJ), Caruaru (PE), Petrolina (PE) e Minas Gerais. Ainda nessa perspectiva estruturante, também vale destacar o cofinanciamento de projetos em grandes parcerias – como em uma atuação colaborativa com nomes como ‘Parceiros da Educação’; ‘Ensina Brasil’; ‘Instituto Natura’; ‘Laboratório de Educação’; e ‘Itaú Social’. Todos esses nomes representam atuações de referência no tema e se conectam ao trabalho do humanize desde a criação da instituição.

Na perspectiva de contraturno escolar, ou seja, projetos de apoio a crianças e adolescentes para o desenvolvimento de capacidades individuais e melhoria do desempenho escolar, o primeiro ciclo contou com uma gama de projetos inovadores que apostaram em diferentes abordagens. Focados nos territórios do Rio de Janeiro, Paraty (RJ) e Trancoso (BA) e implementados por atores locais, os projetos contaram como meio para seu propósito a música, o esporte, educação ambiental e olhar para o mercado de trabalho.

Nessa lista estão projetos como o ‘Escola de Skate’, ‘Aves da Minha Escola’, ‘Orquestra Pequenininha Calixto’, ‘Escola de Atletismo’, ‘Pérolas Negras’, ‘Empreendedorismo Social e Sustentabilidade na Comunidade de Coqueiro Alto’, entre outros. Esses projetos foram implementados por organizações locais que conhecem e se identificam com a realidade dos territórios. Trabalhar com essas organizações enfatizou a crença do humanize na filantropia estratégica e na sua posição de aliada no processo de gerar mudanças positivas para pessoas e territórios, o que certamente passa pela educação, e na geração de oportunidades na vida de cada brasileiro (a).

Seguindo o caminho trilhado até aqui, alguns aprendizados jogam luz a algumas das questões a serem observadas nos próximos anos do humanize. Ao considerar os desafios ampliados pelas mazelas sociais geradas pelo auge da pandemia de Covid-19, se revela um espaço para seguir apoiando programas com foco na educação pública de qualidade, considerando o desenvolvimento e fortalecimento de capacidades institucionais em governos e em suas redes de educação básica – o que inclui a dimensão profissional e técnica, e sinaliza capacidade de contribuir com o aumento da eficiência e da eficácia dentro da gestão pública.

O lh entende que um futuro que enxerga a agenda educacional atuando estrategicamente no âmbito de Gestão Pública aponta para um direcionamento importante diante da busca por investigar e responder aos desafios da capacidade estatal dos governos. No Brasil, o debate ganha ainda mais relevância porque, dada sua organização federativa descentralizada e a distribuição das responsabilidades entre os entes subnacionais, surge uma enorme heterogeneidade na capacidade estatal de estados e municípios – o que impacta na efetividade da implementação de políticas, sejam aquelas definidas nacionalmente ou formuladas localmente.

Assim, os desafios no país e as ações da instituição, dentro da agenda educacional, estabelecem um caminho de atuação estratégica e específica – o que potencializa a união de esforços entre governos, terceiro setor e academia, e respeita as especificidades dos territórios.

Como resultado, o período que é destacado neste livro mostra que as ações colaborativas do humanize foram relevantes para apoiar experiências coerentes, sustentáveis e inovadoras - que contribuíram não só para que a gestão pública educacional pudesse desempenhar, com mais efetividade, suas responsabilidades, mas também para estimular a transformação de realidades por meio de processos conscientes de pertencimento e de entendimento sobre a possibilidade de geração de renda e desenvolvimento sustentável andarem juntos.



## > PROJETOS DE EDUCAÇÃO

### Academia Pérolas Negras

**Parceiros Cofinanciadores:** VRB, Open Society Foundation, ENEL, Ticket, Sodexo, João R.M., Embaixada do Canadá e Ibiúna

**Parceiro Implementador:** Academia Pérolas Negras

O projeto atuou na formação e qualificação de jovens em situação de vulnerabilidade social em comunidades do Rio de Janeiro, utilizando o futebol como meio de inclusão social. A partir disso, visou apoiar jovens a retomarem o aprendizado por meio do reforço escolar, ofertando, em paralelo, a prática do futebol como ferramenta de inclusão, oportunidade e bem-estar.

### Aves da Minha Comunidade

**Parceiro Implementador:** Associação Cairuçu

Projeto atua com formações envolvendo a observação de aves e com foco em guias de turismo, monitores ambientais e condutores de visitantes de Paraty (RJ).

### Aves da Minha Escola

**Parceiro Implementador:** Associação Cairuçu

Projeto de educação ambiental voltado para crianças estudantes de escolas públicas de Paraty (RJ). A iniciativa trabalha sensibilizações e vivências com a avifauna da região para mudar referências, valores e atitudes em prol do equilíbrio do ecossistema.

### Centro Cultural Waly Salomão/ AfroReggae

**Parceiro Cofinanciador:** Universidade Estácio de Sá

**Parceiro Implementador:** Centro Cultural Afro Reggae

O apoio para a organização se voltou para a manutenção das atividades do Centro Cultural Waly

Salomão que promove atividades no contraturno escolar para 200 crianças e adolescentes do Vidigal (RJ), com o objetivo de reduzir a evasão escolar e afastar crianças e jovens da influência do tráfico.

### Conviva Educação

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Itaú Social, Itaú BBA, Fundação Lemann, Fundação Roberto Marinho, Fundação SM, Porticus, Instituto C&A e Instituto Natura

**Parceiro Implementador:** Instituto Natura

O ‘Conviva Educação’ é uma plataforma de gestão 100% gratuita desenvolvida para as secretarias municipais de educação do Brasil. A iniciativa oferece conteúdo, ferramentas e informações pertinentes e necessárias para o dia a dia de uma boa gestão educacional (calendário escolar, rota de transporte escolar, cardápio, convênios, infraestrutura dos prédios, registro de matrícula).

### Educação pelo Esporte: Escola de Atletismo

**Parceiro Implementador:** Comunitas

Trabalho desenvolvido junto a estudantes da rede municipal de Paraty, visando enfrentar o problema da falta de políticas públicas transversais de atividades esportivas para jovens que, em grande parte, se encontram em situação de vulnerabilidade social. Em geral, a iniciativa ainda contribui com o desenvolvimento educacional, motor e social de crianças e jovens paratienses, sobretudo por meio do oferecimento de atividades diversas supervisionadas – que incluem o acompanhamento de estudantes e o mapeamento de jovens talentos.

### Escola para Todos

**Parceiros Cofinanciadores:** Banco Santander e Fundação Arymax

**Parceiro Implementador:** Escola Alef Peretz

O projeto busca proporcionar educação de qualidade para alunos (as) da comunidade de Paraisópolis, em São Paulo. A iniciativa começou em 2013 a partir da 'Escola Alef Peretz', uma das escolas judaicas de mais tradição da capital paulista. A Unidade de Paraisópolis, que atende apenas turmas de Ensino Médio com preparação para o vestibular, mantém a mesma estrutura e mesmo ensino das outras unidades da escola, porém de forma gratuita.

### Empreendedorismo Social e Sustentabilidade na Comunidade de Coqueiro Alto, Trancoso (BA)

**Parceiro:** Associação Despertar Trancoso (ADT)

Projeto que oferece cursos de capacitação para crianças e jovens moradores (as) da comunidade de Coqueiro Alto, em Trancoso (BA), com o objetivo de estimular o empreendedorismo social sustentável. A iniciativa cria oportunidades de geração de trabalho e renda, com foco no turismo de base comunitária e no desenvolvimento local sustentável.

### Escola Skate de Ruah

**Parceiro Cofinanciador:** Prefeitura Municipal de Paraty (RJ)

**Parceiro Implementador:** Associação Liberdade de Surfar (ALS)

O projeto atende crianças e jovens entre cinco e dezesseis anos e utiliza o esporte como ferramenta pedagógica de integração social e de desenvolvimento pessoal. A iniciativa promove aulas de skate, arte e cidadania em espaços públicos de comunidades socialmente vulneráveis de Paraty: Ilha das Cobras, Mangueira e Pantanal (RJ).

### Florestabilidade

**Parceiro Cofinanciador:** Fundação Roberto Marinho

**Parceiros Implementadores:** Fundação Roberto Marinho e Canal Futura

A plataforma tinha o objetivo de capacitar educadores (as) do campo em SAFs. Com foco no Pará e no Amapá, a iniciativa desenvolvia metodologias e conteúdo a serem compartilhados. Assim, o 'Florestabilidade' contribuiu para a formação de profissionais residentes e atuantes em florestas brasileiras.

### Orquestra Pequenininha Calixto

**Parceiro Implementador:** Parceiros da Educação RJ

A Orquestra da 'Escola Municipal Professora Pequenininha Calixto', em Paraty (RJ), proporciona aos estudantes formação em música, acesso a aparelhos culturais e ampliação de oportunidades de profissionalização.

### Programa de atração de talentos e desenvolvimento de lideranças para a melhoria da Educação

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann, Fundação Itaú Social, Instituto Samuel Keim, The Haddad Foundation, Instituto Sonho Grande, Omidyar e Instituto Península

**Parceiro Implementador:** Ensina Brasil

Projeto de formação de lideranças que recrutou e capacitou jovens talentos, de diversas carreiras, para dar aulas por dois anos em escolas públicas de contextos vulneráveis de cidades do Cuiabá (MT), Campo Grande (MS) e Caruaru (PE), além de Vitória, Vila Velha, Cariacica e Serra (ES). Influenciados (as) e motivados (as) pelos 'Ensinas', os (as) alunos (as) do sistema público de ensino se beneficiam da perspectiva, do 'exemplo' e das aulas de qualidade diferenciada e, com isso, expandem suas oportunidades e visão crítica.



### Programa Formar na Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Lemann, Fundação Bhering e Fundação Brava

**Parceiro Implementador:** Instituto Gesto

No ano de 2021, o ‘Programa Formar’ iniciou a parceria com a ‘Secretaria de Educação do Rio de Janeiro’ para apoiar o desenvolvimento de políticas educacionais perenes no território, tanto na gestão administrativa quanto pedagógica. Com alto engajamento dos gestores e entregas importantes para o município, o principal impacto esperado é a redução das desigualdades de aprendizagem entre os alunos, pautando também a equidade racial.

### Rede de Líderes Educacionais Fluminense – Implementação da Turma 2 (Gestores Estaduais)

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Itaú e República.org

**Parceiro Implementador:** Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais – FGV CEIPE

Projeto de apoio à criação de uma rede de apoio a servidores (as) públicos (as) vinculados (as) à gestão de educação no estado do Rio de Janeiro, desenvolvendo lideranças que possam atuar por uma educação equitativa, inovadora e de qualidade para crianças e jovens.

### Tecendo o Saber – Alfabetização em Cavalcante (GO)

**Parceiro Cofinanciador:** Fundação Roberto Marinho

**Parceiros Implementadores:** Fundação Roberto Marinho e SEDUC-GO

O projeto oferece alfabetização e escolarização básica para estudantes moradores do município de Cavalcante (GO) e de comunidades quilombolas da região. Além disso, realiza a formação de professores (as) da rede

estadual para que o projeto possa ser conduzido não só em Cavalcante, mas também replicado em outras escolas do estado.

### Telecurso Maré

**Parceiro Cofinanciador:** Fundação Roberto Marinho

**Parceiros Implementadores:** Fundação Roberto Marinho e Redes da Maré

O objetivo é oferecer educação de qualidade para ampliar a escolarização formal de jovens e adultos do conjunto de favelas da Maré (RJ), e contribuir para o direito de educação para todos. O apoio se voltou para turmas de Educação para Jovens e Adultos de ensino fundamental e médio, por meio da metodologia do ‘Telecurso’, da ‘Fundação Roberto Marinho’.

### Toda Criança Pode Aprender

**Parceiro Implementador:** Laboratório de Educação (LABEDU)

**Parceiros Cofinanciadores:** BMA, Consigaz, IBM, Icatú e Itaú Social

O ‘LABEDU’ direcionou seus esforços para promover uma maior qualificação de iniciativas diversas, bem como o fomento da articulação e da colaboração intersetorial e, assim, embasar a interlocução cotidiana entre profissionais da educação e as famílias de crianças. Nesse contexto, a iniciativa facilita o elo relacional entre os (as) profissionais e os (as) estudantes. No conjunto de resultados esperados, o ‘LABEDU’ nasceu para sensibilizar adultos sobre seu importante papel no processo de aprendizagem das crianças.



Foto: Adrienne/Adobe Stock Images

A silhouette of a person playing a violin against a warm, orange sunset background. The person is on the right side of the frame, with their left arm extended holding the violin. The background shows a city skyline with buildings and a bright sun setting behind them.

HISTÓRIAS

PESSOAS

E TERRITÓRIOS EM

TRANSFORMAÇÃO

The background of the page features a silhouette of a person on the left, holding a long, thin pole that extends across the frame. The background is a warm, orange-hued sunset sky. In the lower portion, the dark silhouettes of city buildings and structures are visible against the horizon. A dark grey rectangular box is positioned on the right side, containing white text. A white curved graphic element is located at the bottom right corner of the page.

## EDUCAÇÃO

Cada vida neste planeta conta uma história, e todas as histórias começam com a educação. No entanto, compreender que a diferença está no acesso à educação de qualidade, e que isso muda a forma como cada história será primeiro vivida e depois contada, aponta para a importância de apoiar a agenda educacional. Isso inclui incentivar diferentes iniciativas, passando pelo desenvolvimento de capacidades institucionais na educação pública, por projetos de apoio ao desempenho escolar, educação de jovens e adultos (EJA), além de pesquisa, produção de conhecimento etc. São diversos caminhos que olham para a capacidade que as pessoas têm de aprender e evoluir em suas funções. É por isso que as páginas seguintes contam histórias e dão voz às pessoas envolvidas em projetos de Educação apoiados pelo humanize em seu primeiro ciclo.



# A EDUCAÇÃO É O MOTOR DE TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO

**João Alegria**

Secretário Geral da Fundação Roberto Marinho  
Rio de Janeiro, RJ



**Projetos relacionados:** [Telecurso Maré](#), [Florestabilidade e Tecendo o Saber – Alfabetização e Família em Cavalcante/GO](#)

No Brasil, o acesso à educação básica de qualidade ainda não é, infelizmente, uma realidade para toda a sociedade. Segundo o ‘UNICEF’, cerca de dois milhões de crianças e adolescentes brasileiros (as) não frequentam a escola atualmente. E as razões são muitas e complexas, entre elas estão questões como a necessidade de trabalhar enquanto estuda e a dificuldade de aprendizado, além de elementos envolvendo a mobilidade urbana, a gravidez na adolescência e o racismo. As consequências de uma pandemia, provocada pela Covid-19, se somam como obstáculos para essa conjuntura. Em 2020, por exemplo, mais de cinco milhões de jovens, sobretudo alunos (as) da rede pública, ficaram sem estudar e a falta de acesso à internet e os instrumentos necessários para aulas em casa foi uma das principais causas para este número.

Esse cenário não é apenas atual; acompanha o histórico do país e reflete em uma grande quantidade de jovens e adultos sem o ensino médio completo. Esse cenário também mostra que o perfil dessas pessoas é resultado de outros problemas estruturantes, o que passa por desigualdade social, racismo e diferentes oportunidades entre regiões do país. O Nordeste, por exemplo, é a região brasileira com o menor número de adultos com o ensino médio completo. Ao mesmo tempo que revelou essa informação, a ‘Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua’, divulgada pelo ‘IBGE’, afirmou que

pessoas pretas e pardas são aquelas com menos certificados de conclusão. No esforço de colaborar para a mudança desse panorama, João Alegria, atual Secretário Geral da ‘Fundação Roberto Marinho (FRM)’, tem a educação como a principal base da sua trajetória. Historiador, João foi professor acadêmico por cerca de dez anos na área de *Design* e Mídias digitais. Na ‘FRM’, instituição que acredita na educação de qualidade como instrumento capaz de diminuir a desigualdade social, foi Gerente geral do ‘Canal Futura’, uma das principais plataformas educativas na TV e demais meios de comunicação no Brasil.

“Acredito na capacidade das pessoas e em superar desafios. No trabalho coletivo. Na diversidade em todas as dimensões da experiência humana. Na força criadora e no protagonismo das juventudes. A Educação é o motor de transformação do mundo”, responde João, quando é questionado a respeito de seu propósito.

## **Nova oportunidade para seguir em frente**

Em parceria com o Instituto humanize, João Alegria supervisiona projetos que lidam diretamente com as delicadezas que envolvem a educação de jovens e adultos (EJA) no país. Na periferia do Rio de Janeiro, no Complexo da Maré, por exemplo, o ‘Telecurso’ implementa salas de aulas com metodologias que carregam a missão de atrair e tornar permanente a presença de alunos (as) em meio a uma alta exposição de violência urbana e desigualdade social. Entre 2018 e 2019, o projeto alcançou 343 pessoas.

Em paralelo, no município de Cavalcante (GO), o projeto ‘Tecendo o Saber’ capacita educadores (as) a fim de proporcionar a oportunidade de ensino para a comunidade quilombola ‘Kalunga’. É uma ação que tenta romper a barreira da exclusão geográfica, étnica e racial. “Desenvolver tecnologia, estratégia e consolidar modelos de oferta educacional para essas populações é extremamente relevante e é o que caracteriza esses dois projetos”, afirma João.

Além de os dois projetos já se inserirem em contextos sociais delicados, a pandemia trouxe ainda mais complexidade para a implementação das iniciativas. No auge da pandemia, foi necessário suspender aulas presenciais, além do treinamento de professores (as) e das iniciativas que estavam previstas para garantir o acesso à tecnologia para o ensino a distância.

Por outro lado, as estruturas bem definidas dos projetos da ‘FRM’ permitiram adaptações ao longo do percurso. Por exemplo, em 2021, no município de Cavalcante (GO), 14 professoras foram formadas como alfabetizadoras por meio de uma iniciativa realizada em parceria com a ‘Secretaria de Educação de Goiás (SEDUC-GO)’ e a ‘Escola Janela’. O projeto, previsto inicialmente para acontecer de forma presencial, foi reorganizado para formato *online* em um território onde geradores de energia possuem limitações para funcionar à noite e a internet normal é de baixo alcance. Nesse contexto, na Maré, em 2020, a ‘FRM’ e a ‘Redes da Maré’ realizaram uma pesquisa de como a pandemia afetou a vida de jovens com o ensino fundamental incompleto. Entre os resultados, 57,8% sinalizaram que a sua família foi afetada financeiramente e 51,1% informaram que a sua conexão de internet era instável.

Apesar das dificuldades, o período mostrou que a adaptação foi um ponto-chave para que diversos projetos da ‘FRM’ fossem retomados depois do auge da pandemia, o que também permitiu manter viva a expectativa de essas iniciativas gerarem ainda mais impacto positivo no futuro das pessoas que são envolvidas nos projetos.

Em consonância com essa ideia, um estudante impactado pelo ‘Telecurso’ revelou, em 2020, que enxergava na

experiência uma oportunidade de transformar, para melhor, a sua história.

“Eu gostei muito de conseguir essa oportunidade. Até porque, tinham coisas que eu não sabia porque eu tinha parado de estudar muito cedo. Nesse caso, fazer o projeto foi como ganhar na loteria. Agora, estou em busca de novo cargo profissional.”

O depoimento acima resume o que está por trás da visão principal da ‘Fundação Roberto Marinho’:

“A ‘FRM’ valoriza a transformação que acontece na vida das pessoas que estão afastadas da experiência escolar por anos e que, finalmente, têm a oportunidade de voltar a estudar e de se reencontrar com a emoção e com o desejo de ir além. (É bonito) ver essas pessoas se reencontrando com a possibilidade de sonhar e de desenvolver um projeto de vida”,

confidencia João Alegria.



# UMA PEQUENA GRANDE ORQUESTRA

## Luara Almeida

Coordenadora de projetos do Programa Educativo da Casa da Cultura de Paraty, RJ

### Projeto relacionado: Orquestra Pequeninina Calixto

O acesso à cultura desde a infância traz uma série de benefícios. Facilidade de interpretação, pensamento crítico, desenvolvimento criativo e cognitivo são algumas dessas vantagens que, segunda a ciência, uma pessoa pode adquirir quando conectada a algum tipo de arte ainda criança. Pensando nisso, não é incomum encontrar pessoas que mobilizam iniciativas para que a cultura chegue em crianças e adolescentes, sobretudo os que têm menos oportunidades sociais. Em Paraty (RJ), Luara Almeida se mostra uma dessas pessoas. Natural da cidade, ela é de família caiçara e foi criada em um bairro paratiense chamado ‘Ilha das Cobras’. Hoje formada em magistério, foi aluna da ‘Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Pequeninina Calixto’ e se considera “fruto de projetos sociais”. Seguindo um caminho que possa beneficiar outras pessoas que são frutos de realidades semelhantes, Luara trabalha na ‘Casa da Cultura de Paraty’ e lá realiza vários cursos e iniciativas que envolvem cultura e arte - o que inclui fotografia e piano.

Apesar de não ter se tornado musicista, pelo menos não até agora, a professora de formação desenvolveu paixão pela produção cultural conectada à educação. Por isso, atualmente é coordenadora de projetos tais quais aqueles que participou quando cursava o ensino fundamental. Um deles é o ‘Orquestra Pequeninina Calixto’, iniciativa que busca justamente o que Luara acredita, ou seja, a “democratização do acesso à cultura de jovens paratienses”. Com a disponibilização de instrumentos específicos, como violino, viola e violoncelo, e o ensino de teoria de música, o projeto fomenta o desenvolvimento de talentos e procura “dar protagonismo ao jovem para que ele se sinta pertencente à vida cultural”, afirma Luara.



Além disso, a iniciativa lida de frente com um dos principais desafios do ensino público em Paraty, o baixo desempenho e a evasão escolar. No entanto, Luara acredita que

“ter um projeto cultural em uma escola pública faz com que o aluno tenha mais interesse pelas atividades culturais e estimula a continuidade dos estudos.”

Nessa direção, no ano de 2021, 22 alunos (as) iniciaram e concluíram o ano escolar à medida que participaram ativamente da orquestra. Luara, que foi aluna da escola ‘Pequenina Calixto’ enquanto o humanize estava em seu primeiro ciclo, acompanhou o avanço do projeto e terminou o ciclo caminhando para um 2022 como coordenadora da orquestra. Também foi em 2022 que o projeto passou a ser tocado pela ‘Casa da Cultura de Paraty’.

### Uma orquestra bem ensaiada

No passado aluna e hoje coordenadora, Luara conta que os (as) jovens participantes do projeto são de várias regiões de Paraty. A escola recebe alunos (as) de lugares como centro, região costeira e zona rural. Cada um (a) chega com uma realidade diferente e, muitas vezes, enfrentando uma série de desafios para frequentar as aulas. “A maioria dos alunos nunca havia pegado em um instrumento, mas agora a orquestra já possui cerca de seis obras prontas”, orgulha-se Luara, celebrando a dedicação e a superação de alunos - o que resultou em uma adaptação da turma a um universo antes desconhecido e, agora, cheio de possibilidades.

# A DE ATOBÁ, B DE BEIJA-FLOR, C DE CANÁRIO...

**Sylvia Junghähnel**

Coordenadora dos projetos 'Aves da Minha Escola' e 'Aves da Minha Comunidade', na Associação Cairuçu Paraty, RJ



**Projeto relacionado:** Aves da Minha Escola e Aves da Minha Comunidade

“Só se preserva aquilo que se conhece”. A frase é atribuída a Jacques Costeau, mas caberia muito bem aos idealizadores e realizadores dos projetos da ‘Associação Cairuçu’. Em Paraty, cidade que tem uma biodiversidade abundante e que é considerada *hotspot* para observação de aves, desde 2015 dezenas de jovens de escolas públicas tem sido conectados com a biodiversidade local desde o ensino fundamental, por meio dos projetos “Aves da minha Escola” e “Aves da minha Comunidade”, implementados pela Associação.

Para Sylvia Junghähnel, coordenadora da ‘Associação Cairuçu’, “as aves são um tesouro vivo muitas vezes subestimado, mas que possuem um papel fundamental na fauna e flora regional”. Nascida e criada em São Paulo capital, Sylvia é educadora e mora em Paraty desde 2005, onde atua como pedagoga e guia de turismo especializada em atrativos naturais. Na ‘Associação Cairuçu’, seu objetivo é utilizar a arte como uma ferramenta de transformação pessoal dos (as) alunos (as) e integração comunitária com foco na preservação ambiental.

Em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Paraty, as iniciativas mencionadas trabalham com o desenvolvimento de saberes sobre aves, biodiversidade e conservação. Uma das atividades mais lúdicas é a pintura das espécies nas fachadas das escolas, com a finalidade de criar um maior sentimento de pertencimento e protagonismo das crianças. “O projeto se conecta diretamente com o propósito de sensibilizar as crianças, educadores e interessados sobre

o grande valor das aves nas comunidades em que vivem. “A observação de aves é um ponto de partida para se conectar com a natureza e sua biodiversidade. É criada uma relação afetiva através de atividades e vivências que despertam uma relação saudável e divertida com as aves livres”, explica.

Nessa direção, Sylvia opina que a multidisciplinaridade e a prática, mesmo que seja lúdica, podem ser fortes aliados no processo de aprendizado, considerando que atividades extracurriculares nas escolas possuem o potencial de concretizar o que crianças e adolescentes escutam nas aulas.

## Desafios não criam asas

Entre 2019 e 2021, período que, em parte, coincidiu com a pandemia de Covid-19, a Associação atendeu cerca de 88 jovens. Os projetos já lidavam com desafios para chegar a escolas na região rural e costeira de Paraty, onde o acesso é realizado apenas por barco. Com a pandemia, os desafios ficaram ainda mais expostos, mas as iniciativas se mantiveram estáveis e se reinventaram, continuando a partir de material didático *online*. Já no segundo semestre de 2021, com a reabertura gradual das escolas, criou-se um ‘ABC DAS AVES’, material de apoio pedagógico para a alfabetização com os nomes de aves da Mata Atlântica - o que mostrou o fôlego da ‘Associação Cairuçu’ em continuar educando por meio de suas iniciativas.

Nesse tempo, a despeito dos obstáculos, Sylvia celebra a repercussão do projeto: “os professores percebem na prática que os alunos ficam motivados com o tema e se tornam mais participativos; hoje em dia, há demanda pelo projeto em várias escolas”.



Foto: Deborah Benbrook/Adobe Stock Images



## PROJETOS ESPECIAIS

O desejo por inovar sempre foi presente ao longo do primeiro ciclo do humanize. Isso estimulou a estruturação de um novo programa – que surgiu a partir de um histórico conectado aos espaços de experimentação. Parte disso se deve à percepção de que, em um país tão desigual como o Brasil, é cada vez mais importante estar aberto para trilhar caminhos inovadores e focados na construção de cenários que apresentem mais possibilidades de inclusão e de desenvolvimento sustentável.

Esse é o espaço que é ocupado pelo Programa de Projetos Especiais e que mostra uma esfera da instituição que está aberta a assumir riscos – que podem incluir ações como: pesquisar temas inéditos; experimentar novas vias a partir das relações com parceiros; incubar iniciativas para que eventualmente possam ser desenvolvidas e testadas com um olhar de longo prazo; e abrir espaço para novas ideias e protótipos de soluções que podem ser observados em ação.

## UM OLHAR PARA A INOVAÇÃO

Uma trilha para o desenvolvimento sustentável passa pelo olhar de inovação, bem como por projetos que funcionem como incubadoras de conhecimento e que incluam estratégias focadas em gerar transformações contínuas. Em contextos assim, há espaço para construir oportunidades, gerar reflexões sobre o futuro e olhar para cenários, tendências e cocriação de ações estruturantes.

Nessa direção, há, dentro da instituição e em seus vínculos externos, um espaço de inovação e experimentação capaz de absorver projetos que, mesmo não alinhados diretamente a eixos programáticos, podem assumir um papel catalisador de aprendizados e contribuir com a busca por soluções que tenham como missão a transformação social. Grande parte da capacidade de mergulhar em novos temas está ligada ao caráter inovador da sustentabilidade, campo que é tão presente no humanize e que está em constante evolução. Essa condição inovadora do campo é reforçada no Ih a partir do acompanhamento de projetos e da relação com os parceiros, abrindo, assim, espaço para o surgimento de temas que não haviam sido previstos e planejados, mas que merecem um olhar mais próximo.

Nesse contexto, a instituição orientou parte de suas ações no primeiro ciclo na direção de um comportamento alinhado com um caráter oportunístico e estratégico, o que possibilitou ao Programa de Projetos Especiais tornar-se um espaço fértil para experimentar, estudar, apoiar prospecções de novas ideias e olhar para protótipos de soluções a serem testadas.



## CONEXÕES EM REDE EM SINERGIA COM UM CARÁTER OPORTUNÍSTICO E ESTRATÉGICO

Acompanhando a trajetória até aqui, em 2018 o apoio ao ‘Brasil do Amanhã’ [iniciativa implementada pelo ‘Museu do Amanhã’ que visava fomentar diálogos sustentáveis com atores políticos], já antecipava muito da identificação que o programa assumiu, com mais propriedade, próximo do fim do primeiro ciclo. Olhar para o ‘Brasil do Amanhã’ significou contribuir para democratizar a informação sobre temas essenciais para o desenvolvimento sustentável do país, buscando estimular escolhas mais conscientes dos eleitores por meio da realização de 11 fóruns temáticos.

Também em 2018 o apoio a ‘Cátedra de Estudos Brasileiros Rui Barbosa’, que foi fundada na ‘Universidade de Leiden’ – localizada nos Países Baixos, contribuiu com a trajetória de professores brasileiros em suas pesquisas no campus, bem como com as pesquisas de chefes do Departamento de Estudos do Brasil, os quais ministraram um curso que tratou sobre o tema “Mudança climática, biodiversidade e natureza: desafios contemporâneos enfrentados pelo Brasil e pelo mundo”.

A experiência em Leiden reforça a ideia de que o humanize sempre demonstrou interesse por fomentar iniciativas acadêmicas, como, por exemplo, o apoio ao ‘Harvard University Climate Change Solutions Fund’ e as bolsas que levaram três estudantes a cursar ‘Engenharia Agrônoma’ na ‘EARTH University’ (que fica na Costa Rica).

## AMPLIAR DIFERENTES VOZES PARA CHEGAR MAIS LONGE

Já assumindo características mais concretas de um programa, próximo do final do primeiro ciclo a área de Projetos Especiais marcou o período com a movimentação de um portfólio que, entre outras questões, deu voz aos povos tradicionais ao mesmo tempo em que trabalhou para uma maior equidade racial no Brasil – questões que inspiram e que ganharam vida diante do apoio focado às iniciativas ‘A Queda do Céu’ e ‘Coleção História Geral da África’.

A primeira é uma iniciativa baseada no livro homônimo. Intitulado “A Queda do Céu”, o filme, apoiado pelo Ih, retrata uma profecia sobre o fim do mundo feita por Davi Kopenawa, um grande xamã e porta-voz dos yanomami. No registro audiovisual, que recebeu apoio do Programa de Projetos Especiais ao longo do primeiro ciclo, Kopenawa denuncia e encaminha questões humanitárias e climáticas.

Dirigido por Eryk Rocha e Gabriela Carneiro da Cunha e produzido pela Aruac Filmes, o documentário é um chamado para a sociedade e uma oportunidade para compreender melhor a relação dos povos indígenas com o território e a natureza, bem como a importância desses povos para a preservação da floresta. A filmagem foi realizada na terra dos Yanomami (Watoriki), localizada na Serra do Demini, perto da fronteira entre Amazonas e Roraima, em um período de 28 dias.

A segunda iniciativa destacada aqui trata do apoio à reedição da “Coleção História Geral da África (HGA)”, uma coleção de livros que compreende uma obra literária formada por oito volumes em sua versão completa, além de dois volumes em sua versão mais sintética. O relançamento desses livros marcou uma valorização da cultura africana e uma celebração de sua importância e influência na história do Brasil. Também foi um projeto que buscou colaborar para uma melhor compreensão sobre a origem histórico-cultural das matrizes africanas brasileiras, destacando suas contribuições para a construção da identidade nacional.

O projeto da reedição foi responsável pela distribuição de 480 coleções completas e 90 sínteses para escolas, bibliotecas e centros culturais públicos, além de pessoas e instituições influentes no tema, parceiros do humanize, secretarias de educação e prefeituras.

Além de auxiliar na disseminação do rico conhecimento da obra, a iniciativa coincide com a Lei nº 10.639/2003, que promove o ensino da cultura africana e afro-brasileira nas escolas de todo o Brasil. A ação também marcou o esforço de ‘UNESCO’ e humanize para que a educação seja capaz de alcançar seu objetivo de garantir qualidade e inclusão para todas as pessoas, cooperando para eliminar do universo escolar qualquer tipo de discriminação étnico-racial.

As duas iniciativas enfatizam a potencialidade que o programa carrega diante do mapeamento de temas relevantes para explorar. Elas ainda mostram que há um caminho aberto para sistematização de aprendizados que refletem na gestão de portfólio e na relação com o ecossistema de atuação do humanize.

Outra iniciativa que também evidenciou, ao longo do primeiro ciclo, a possibilidade que o Programa de Projetos Especiais tem de trazer propostas modernas para o radar do Ih foi o projeto que acompanhou a criação da ‘Cátedra UNESCO de Alfabetização em Futuros no Museu do Amanhã’. Com a motivação de contribuir para a resolução da falta de iniciativas significativas na área de letramento em futuros no Brasil, e de colaborar para uma abertura ao desconhecido, a implementação do projeto começou a ter resultados concretos no final do período - e segue avançando para diversificar e democratizar o acesso ao assunto. A cátedra será hospedada no ‘Museu do Amanhã’ com objetivo de ser um *hub* de ensino, pesquisa e engajamento comunitário sobre futuros.

Nessa rota, as experiências do primeiro ciclo e as diferentes possibilidades realçadas por elas colocam o programa em uma direção que possibilita investigar temas além dos que são trabalhados convencionalmente – o que confere uma capacidade de inovar e promover ações a longo prazo. Pensando no segundo ciclo, Projetos Especiais tem força para se aproximar ainda mais das tendências que dialogam com um olhar sistêmico de mundo; mais amplo e capaz de incorporar relações de causa e efeito a partir dos contextos em que atua.

## > PROJETOS ESPECIAIS

### “A Queda do Céu -Palavras de um Xamã”

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Ford, Nia Tero, Instituto Arapyáú, Itaú Cultural, Globo Filmes/Le Films d’Ici, Climate and Land Use Alliance (CLUA) e Porticus

**Parceiro Implementador:** Aruac Filmes

Baseado no livro com o mesmo nome, o filme retrata uma profecia sobre o fim do mundo feita pelo xamã Yanomami Davi Kopenawa, que denuncia e encaminha questões humanitárias e climáticas. Com previsão de lançamento em 2023, a obra é um chamado para a sociedade na busca do melhor conhecimento da relação dos povos indígenas com o território e a natureza, e a importância desses povos para a preservação da floresta.

### Cátedra UNESCO de Alfabetização em Futuros no Museu do Amanhã

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto de Desenvolvimento e Gestão – Museu do Amanhã

**Parceiro Implementador:** Stichting Museum of Tomorrow International – MOTI

O projeto tem como objetivo oficializar a candidatura de uma Cátedra ‘UNESCO’ de Alfabetização em Futuros no ‘Museu do Amanhã’, com o propósito de avançar no desenvolvimento desta disciplina no Brasil. A ‘Alfabetização em Futuros’, promovida pela ‘UNESCO’, é uma habilidade que permite compreender melhor o papel que o futuro desempenha na forma como pensamos e agimos no presente.

### Coleção História Geral da África

**Parceiros Implementadores:** Fundação Roberto Marinho e UNESCO

Projeto de reedição, impressão e distribuição da coleção “História Geral da África”, incluindo 480 exemplares dos oito volumes completos e 100 exemplares dos 2 volumes síntese. O lançamento da coleção incluiu também a realização de webinars e debate no ‘Canal Futura’, a fim de ampliar os espaços de informação e de debate sobre o tema do racismo no Brasil.



HISTÓRIAS

PESSOAS

E TERRITÓRIOS EM

TRANSFORMAÇÃO

## PROJETOS ESPECIAIS

Estar aberto (a) a inovação e a assumir riscos aponta para caminhos que se relacionam com histórias que podem ser vivenciadas a partir de Projetos Especiais, um programa que olha para conexões em rede em sinergia com um caráter oportunístico e estratégico. Essa visão ganha força em um país tão desigual como o Brasil e reforça a importância de buscar cenários que apresentem mais possibilidades de transformações positivas focadas em pessoas e territórios. É este espaço de conexões e experimentações que ganha fôlego a partir do programa, e é por isso que as próximas páginas reúnem histórias com diferentes experiências capazes de gerar inovação e reflexão – o que inclui, de um lado o reconhecimento dos aprendizados e do legado do passado, e de outro a abertura ao desconhecido diante de futuros prováveis e desejáveis.



# LEGADO, RECONHECIMENTO E IDENTIDADE

**Marlova Jovchelovitch Noletto**

Diretora e representante da UNESCO no Brasil  
Brasília, DF



**Projeto relacionado:** Coleção História Geral da África (HGA)

Marlova é referência em empatia e solidariedade. Assistente social de formação, ela nasceu em Uruguaiana, cidade do Rio Grande do Sul que fica na fronteira com Argentina e Uruguai, mas também é cidadã romena – o que já entrega sua visão ampla sobre as pessoas e o mundo. Hoje morando em Brasília, local em que fica o escritório da ‘UNESCO’, a gaúcha sustenta o reconhecimento de ser a primeira mulher diretora da organização no país.

Abrir caminho para outras mulheres coincide com a trajetória de Marlova até aqui, bem como com a sua aspiração de mudar o mundo. Ela conta que, quando criança, desejava ser uma coisa diferente a cada dia – o que encontrou quando começou a trabalhar na ‘Organização das Nações Unidas’ e se deparou com uma rotina dinâmica e preenchida por vários projetos. Marlova trabalhou por dois anos no ‘Fundo das Nações Unidas Para a Infância (UNICEF)’ antes de ser designada para a ‘UNESCO’. Ela está à frente do órgão da entidade destinada à Educação, Ciência e Cultura desde 2018, o que a aproximou ainda mais de causas como a equidade racial.

A ‘UNESCO’ está na dianteira da luta contra o racismo desde 1945, ano de sua criação. Pouco depois, em 1978, adotou a ‘Declaração sobre Raça e Preconceito Racial’, que reafirma que “todos os seres humanos pertencem à mesma espécie e têm a mesma origem. Nasceram iguais em dignidade e direitos, e todos formam parte integrante da humanidade”. Essa crença coincide com a visão de Marlova e aponta para uma conexão direta entre desigualdade social e questões étnico-

raciais, sobretudo quando indicadores revelam, por exemplo, que desigualdades sociais afetam diretamente as diversas condições de acesso à educação.

Iniciativas que almejam proporcionar mais oportunidades e transformar a vida das pessoas aproximam ‘UNESCO’ e Instituto humanize, e foi esse interesse em comum que uniu os dois lados em uma parceria importante: a reedição da ‘História Geral da África (HGA)’, coleção que estava esgotada no Brasil. O projeto ganhou vida em 2021, cerca de dez anos depois do lançamento da 1ª edição em português, a fim de promover uma melhor compreensão sobre a origem histórico-cultural das matrizes africanas brasileiras, bem como de enfatizar suas contribuições para a construção da identidade nacional. A reedição contou com o apoio do humanize e da ‘Fundação Roberto Marinho’, e incluiu impressão e distribuição da íntegra da obra – formada por oito volumes, e da síntese – formada por dois.

## A história que precisa ser contada

A ‘HGA’ conta a história do continente a partir da perspectiva dos próprios africanos e é resultado de uma pesquisa científica multidisciplinar que se iniciou em 1964. O processo envolveu mais de 350 especialistas de várias áreas do conhecimento e direção de um Comitê Científico formado por 39 intelectuais, dos quais dois terços eram africanos. A coleção foi lançada em inglês, francês, árabe e português. A última foi um dos destaques, já que alcançou mais de 1 milhão de *downloads* em apenas um ano depois de sua disponibilização on-line.

Além de disponibilizar a reedição on-line, o projeto foi responsável por distribuir cerca de 500 coleções completas, além de aproximadamente 100 sínteses. Os livros desembarcaram em Pará, Bahia e Rio de Janeiro e foram direcionados para escolas, bibliotecas, centros culturais públicos, secretarias de educação, prefeituras e pessoas e instituições influentes no tema.

Marlova enxerga a obra como um marco no processo de reconhecimento do patrimônio cultural da África. “A ‘HGA’ permite compreender o desenvolvimento histórico de seus povos e sua relação com outras civilizações a partir de uma visão panorâmica e diacrônica, obtida de dentro do continente”, opina. Apesar das possibilidades que se abrem a partir da circulação de uma coleção como a ‘HGA’, Marlova ainda observa desafios profundos. “Embora as raízes étnicas do país sejam em larga escala africanas, o desconhecimento em relação ao continente africano faz com que proliferem visões estereotipadas e preconceituosas, o que demonstra a urgência por soluções inovadoras que olhem para valores como dignidade humana, não violência e não discriminação”, reflete. Ela também acredita que há um grande desafio quando se trata de garantir a aplicação da *Lei n. 10.639/2003*, a qual promove o ensino da cultura africana e afro-brasileira nas escolas. “Precisamos nos comprometer a enfrentar a questão racial e contribuir para acabar com o racismo estrutural que permeia a sociedade”, afirma.

Apesar dos desafios, Marlova crê que a aplicação didática da ‘HGA’ pode provocar reflexões importantes, e que o ensino da cultura africana e afro-brasileira nas escolas deve ser uma visão compartilhada por todos. “Como aqui há a maior população originária da diáspora africana, o país se encontra em uma posição de destaque para elaborar e disseminar conhecimentos que reflitam o reconhecimento e a ressignificação da história”, diz, acrescentando que o cenário clama por uma sociedade com mais acesso à informação. “Possibilitar a produção de materiais pedagógicos, que explicitem o reconhecimento e reforcem vínculos históricos, culturais, estéticos, econômicos e políticos – entre o continente Africano e o Brasil – é algo transformador”, opina.

A diretora e representante da ‘UNESCO’ no Brasil acredita que não é possível olhar para o futuro sem antes reconhecer a falta de equidade do presente. Para Marlova, contribuir para a promoção da equidade racial e para o combate ao racismo passa por mais projetos focados no tema e por mais iniciativas que possibilitem o acesso a obras como a ‘Coleção HGA’.

“Ações como essa contribuem para a transformação das relações étnico-raciais no Brasil, pois, além de oferecerem um material de alta qualidade para pesquisadores, servem de base para a criação de materiais pedagógicos que podem ser utilizados por professores e estudantes em sala de aula, o que permite o empoderamento dos alunos afrodescendentes e um maior reconhecimento do papel dos africanos na construção do Brasil”, conclui.



# AMPLIFICAÇÃO DAS VOZES DA FLORESTA

**Eryk Rocha & Gabriela Carneiro da Cunha**

Diretores do filme 'A Queda do Céu'

São Paulo, SP



## Projeto relacionado: A Queda do Céu

Eryk Rocha e Gabriela Carneiro da Cunha assinam a direção de "A Queda do Céu", filme inspirado no livro homônimo do xamã Davi Kopenawa Yanomami e do antropólogo Bruce Albert. Com trajetórias marcadas por diferentes expressões de arte e manifestações de consciência social, Eryk e Gabriela não surpreendem ao escolher contar uma história que oferece uma oportunidade para a sociedade compreender melhor a relação dos povos originários com o território e a natureza.

Eryk nasceu em Brasília (DF) e costuma dizer que já nasceu no cinema, já que o episódio coincidiu com as filmagens de "A idade da Terra", filme de seu pai Glauber Rocha. O desejo de se tornar diretor veio quando assistiu ao filme "Outubro" (1928) – o que aconteceu pouco antes de seguir para Bogotá, onde viveu com a mãe, Paula Gaitán, entre os 15 e 20 anos de idade. Em 2002, ele se formou na escola de cinema de 'Los Baños', em Cuba, e lá dirigiu o seu primeiro longa: "Rocha que voa". Nos anos seguintes, lançou diversos trabalhos, entre eles "Cinema Novo" (2016), "Breve Miragem de Sol" (2019) e "Edna" (2021) – todos premiados em festivais ao redor do mundo.

Gabriela nasceu no Rio de Janeiro (RJ). Atriz, diretora e pesquisadora, é formada em artes cênicas pela 'Casa das Artes de Laranjeiras' e idealizou o projeto "Margens – Sobre Rios, Buiúnas e Vaga-lumes", que, em 2015, estreou sua primeira etapa com a peça "Guerrilheiras Ou Para a Terra Não Há Desaparecidos". A segunda etapa, sobre o Xingu, deu origem a peça "Altamira 2042", que estreou em 2019 e passou por cidades brasileiras e europeias. No cinema, Gabriela

atuou em longas como "Anna", "Breve Miragem de Sol", "O Duelo" e "Jards", e colaborou no argumento do curta "Igor". Ela ainda assinou roteiro e produção do longa "Edna".

## Um manifesto cinematográfico único e potente

Morando em São Paulo, os dois fundaram, em 2002, a produtora 'Aruac Filmes' – que assina a produção de "A Queda do Céu". Eles contam que a obra, que está em fase de montagem, transmite mensagens importantes e se conecta com o propósito de ambos. "A realização do filme 'A Queda do Céu' é, além de um manifesto cinematográfico único e potente, uma aliança estratégica na amplificação das vozes da floresta naquilo que nos pede Davi: 'levar suas palavras para longe para que os Brancos possam ouvi-las'", afirmam.

O filme, que tem previsão de estreia para 2024 e é uma coprodução com a França, retrata uma profecia sobre o fim do mundo feita por Davi Kopenawa. Na obra, Kopenawa denuncia e encaminha questões humanitárias e climáticas. O foco do filme é a terceira parte do livro, em que o xamã toma o lugar do antropólogo e diz o que pensa sobre os não-indígenas e sua sociedade.

Eryk e Gabriela antecipam que as falas captadas de Davi Kopenawa soam como diagnóstico, alerta e convite. "Para que voltemos nossas atenções às doenças que são trazidas e criadas a partir da relação predatória com a natureza, e para um outro modo possível de proceder", revelam, completando que a obra mostra caminhos para reflexão. "O filme é uma oportunidade para a sociedade compreender melhor a

relação dos povos originários com o território e a natureza, inclusive dos Yanomamis que lutam contra a mineração ilegal e as epidemias Xawara”, opinam.

### Inspirando ação por meio de uma mudança de percepção

A produção coincide com um dos piores momentos no Brasil para os direitos dos povos indígenas e para a proteção de seus territórios. “Isso acontece ao mesmo tempo em que a Amazônia perde vastas áreas de floresta para o desmatamento e em que há um cenário com uma forte campanha para não demarcar nem mais um centímetro de Terras Indígenas. Também há o enfrentamento de consequências da pandemia de Covid-19 – que afetou, de forma contundente, a saúde das populações indígenas”, lamentam, acrescentando que o momento duro pede uma busca por aliados. “É preciso proporcionar diálogo com diferentes grupos da sociedade para tentar criar, coletivamente, soluções para a construção de um mundo socialmente mais justo e ambientalmente mais saudável. Um novo modelo de desenvolvimento para a Amazônia deve ter como protagonistas os povos indígenas e as populações tradicionais”, defendem.

Eles acreditam que, para enfrentar tantos retrocessos, uma das saídas é trazer a população para a causa e difundir ao máximo a cultura indígena, o que contribui para uma necessária mudança de pensamento. “É preciso conseguir mudar a percepção sobre o valor da multiculturalidade e da diversidade na Amazônia. O tesouro da floresta inclui guardiães que tem, como riqueza, seu conhecimento”, afirmam, complementando que o filme pode colaborar para discussões nesse sentido.

“Como parte do legado do projeto cinematográfico, pudemos fornecer equipamentos audiovisuais aos comunicadores Yanomami e formar uma equipe híbrida para filmagens, incluindo os povos originários. Ainda trabalhamos com a ‘Associação Hutukara Yanomami’ na criação de um banco de imagens sobre os Yanomami”, contam, completando que são vídeos inéditos com duração aproximada de 30 horas.

“O cinema é uma grande ferramenta de construção de vínculos e autoconhecimento para inspirar ação. Com o filme ‘A Queda do Céu’, os Yanomami são ouvidos como uma força geopolítica contemporânea, e essa é uma das missões da obra.”

“O material será entregue ao ‘Instituto Socioambiental (ISA)’ e fará parte do arquivo da própria associação.”

Como parte da imersão, Eryk e Gabriela ainda realizaram uma Oficina Audiovisual. “Foi uma oficina focada em produção e reuniu comunicadores Yanomami. Ainda planejamos outra oficina sobre edição, já que o período filmando ‘A Queda do Céu’ também garantiu a produção de quatro curtas-metragens filmados e editados pelos Yanomami”, comemoram.

Na direção de uma produção conjunta com os Yanomami, os diretores estão desenvolvendo uma estratégia de lançamento e de distribuição que acompanha uma proposta de campanha de impacto planejada com a ‘Associação Hutukara Yanomami’. “Além da circulação do longa-metragem e dos curtas em festivais internacionais e em circuitos de cinema, a estratégia vai incluir viagens com os Yanomami a fim de promover debates. Já sobre a distribuição, a ideia é criar um circuito de exibição em terra indígena Yanomami, além de distribuir a obra em plataformas de *streaming*”, concluem.



# VIVER ABERTO AO DESCONHECIDO

## Alexandre Fernandes Filho

Fundador do MOTI New Planetary Narratives  
Munique, Alemanha



### Projeto relacionado: MOTI

Alexandre é natural de Recife (PE), mas mora ‘no mundo’. Seja pelo Conselho de Administração do ‘Museum of Tomorrow International (MOTI) - New Planetary Narratives’, ou por sua atuação na área de estratégia da ‘Fundação BMW’, ele realiza projetos em Amsterdã, Alemanha, Barcelona e Rio de Janeiro.

O ‘MOTI’ foi lançado a partir do ‘Museu do Amanhã’, localizado no Rio de Janeiro, a fim de desenvolver projetos culturais internacionais, e está ancorado nos valores éticos do museu, de regeneração e convivência. É com este olhar que o ‘MOTI’ busca engajar museus de ciências de todo o mundo a fim de promover um novo letramento de futuros. Um letramento que não é responsável apenas por desenvolver o senso de esperança e pertencimento, mas que permite que as pessoas apreciem a complexidade da vida e que sejam capazes de responder às mudanças com curiosidade e responsabilidade.

### Imaginando futuros possíveis

Olhando para a forma com que o ‘MOTI’ se conecta com o seu propósito pessoal e profissional, Alexandre celebra o quanto o trabalho da iniciativa contribui para pensar no futuro e desenvolver um senso de esperança. “Nosso mundo está mudando mais rápido do que nunca e o futuro parece estar em todo lugar. A todo momento somos bombardeados com as últimas tendências, prometendo revolucionar o mundo. Basta refletir um pouco sobre os rápidos avanços tecnológicos vividos nos últimos anos ou tentar entender as difusas mudanças políticas, ambientais, econômicas e sociais que estão transformando nossa realidade hoje”, reflete, acrescentando que esses movimentos são impossíveis

de prever e que o estado contínuo de mudança coloca as pessoas em situações de grande incerteza. “Mas há um detalhe curioso nisso tudo, que é o fato de que muita gente acredita que o oposto da incerteza é a certeza, enquanto, na verdade, é estar aberto ao desconhecido”, opina.

Para alcançar futuros mais sustentáveis e com mais possibilidades para o planeta, é preciso contribuir para solucionar os grandes desafios do nosso tempo. É por isso que o ‘MOTI’ tem projetos como o ‘Futures-Oriented Museum Synergies (FORMS)’, que compreende uma rede global de museus de ciências do futuro e centros culturais. “Esses museus educam a sociedade sobre os principais desafios do nosso tempo, passando por erradicação da pobreza a mudanças climáticas”, explica, acrescentando que estes equipamentos culturais também promovem habilidades e valores necessários para que sociedade esteja preparada para enfrentar diferentes desafios. “Além de coordenar poderosas plataformas de conscientização, o ‘FORMS’ tem uma agenda comum que promove o pensamento crítico, a imaginação de futuros possíveis, o senso de colaboração, o pensamento sistêmico e a neuroresiliência”, afirma Alexandre.

### O papel na contemporaneidade e as três capacidades para futuros

Apoiado pelo humanize em seu primeiro ciclo, o ‘FORMS’ chegou ao fim de 2021 com a expectativa de realizar dois encontros presenciais do grupo em 2022, um em Barcelona e outro em Berlim, com uma programação de sete dias de atividades definida a partir da curadoria, da programação e da facilitação coordenadas pelo ‘MOTI’. Para marcar o reencontro presencial do grupo, o que não acontecia desde

que a pandemia de Covid-19 teve início, a programação mista foi ganhando forma olhando para atividades culturais e *workshops* de trabalho, tendo como foco principal retomar as relações entre os seus integrantes e discutir o papel do grupo na contemporaneidade.

Quando reflete sobre a criação e o percurso do 'FORMS', Alexandre conta que a rede tem ganhado cada vez mais relevância dentro e fora do 'MOTI'. "Depois de três anos desde a sua criação, o 'FORMS' já se mostra como a principal rede/aliança de museus do futuro no mundo", comemora, complementando que o trabalho dos últimos anos está gerando frutos que se mostram inspiradores para todo o ecossistema e que apontam para caminhos de transformação. "Por meio de um trabalho em rede e de cocriação, conseguimos realizar, em Berlim, um festival de *Futures Literacy* no 'Futurium' – que é uma espécie de primo do 'Museu do Amanhã' [o Museu 'Futurium', de Berlim, é uma iniciativa público-privada do governo alemão que, à exemplo do 'Museu do Amanhã', reúne instituições científicas e do mundo da cultura para discutir o futuro a partir da sustentabilidade do planeta e da convivência entre os povos]. Na ocasião, atraímos 3.500 pessoas e apresentamos, por meio do trabalho do fotógrafo Sebastião Salgado, as principais oportunidades, desafios e futuros possíveis considerando a maior floresta tropical do planeta: a Amazônia", celebra.

A relação com a rede e as experiências até aqui revelaram desafios e aprendizados a partir da atuação, tanto do 'FORMS' quanto do 'MOTI'. Sobre isso, Alexandre revela que, ao longo de cinco anos de muito trabalho, o 'MOTI' adquiriu três grandes capacidades – que o deixam empolgado para o trabalho dos próximos anos. "A primeira delas é que somos capazes de proporcionar e facilitar experiências transformadoras em centros culturais e na natureza, como forma de construir comunidades de propósito e de criar uma base sólida para trabalho em rede. A segunda está na visão de que somos especialistas em formar profissionais em *Futures Literacy* [Letramento em Futuros]", afirma, acrescentando que isso quer dizer que o 'MOTI' tem a competência necessária para empoderar pessoas para construção de futuros desejáveis. Por fim, Alexandre destaca uma consciência que surgiu a partir da colaboração e que antecipa a forma como o 'MOTI' vai atuar nos próximos

anos. "A terceira capacidade se revela no fato de que somos especialistas em trabalho em rede, e que podemos desenvolver mecanismos para cocriação e pertencimento", finaliza.

“Nosso mundo está mudando mais rápido do que nunca e o futuro parece estar em todo lugar. A todo momento somos bombardeados com as últimas tendências, prometendo revolucionar o mundo. Basta refletir um pouco sobre os rápidos avanços tecnológicos, vividos nos últimos anos, ou tentar entender as difusas mudanças - políticas, ambientais, econômicas e sociais - que estão transformando nossa realidade hoje. Esses movimentos são impossíveis de prever e, por isso, há um estado contínuo de mudança que nos coloca em situações de grande incerteza. Mas há um detalhe curioso sobre isso: muita gente acredita que o oposto da incerteza é a certeza, enquanto, na verdade, (o oposto da incerteza) é estar aberto ao desconhecido.”




Foto: Kay Fochtman/Adobe Stock Images, comunidade do Cantagalo, Rio de Janeiro



# FRENTES EMERGENCIAIS





Parte do primeiro ciclo do humanize coincidiu com o princípio e o ápice da pandemia de Covid-19. Desafiador e sombrio, o período marcou grandes mobilizações e aprendizados, além de apontar para um caminho em que se tornou necessário compreender o papel da instituição no novo cenário e, assim, trabalhar em rede para conseguir se adaptar rapidamente.

A pandemia fez com que a filantropia e o investimento social privado brasileiros revisassem muitas de suas práticas. Caminhando em sinergia com o tempo, o Ih passou pelo auge da crise do coronavírus consciente de que ela expôs desigualdades e potencializou uma série de questões envolvendo recortes de ordem sanitária, social e econômica.

Segundo o 'Our World in Data' e o Ministério de Saúde, considerando o final do ano de 2022 - período de elaboração deste livro, o vírus causou mais de 690 mil mortes no Brasil, o que deixou o país entorpecido pelo luto. Diante das circunstâncias e da urgência de auxiliar as pessoas, que ficaram ainda mais vulneráveis, o humanize adaptou portfólio e orçamento para, junto com parceiros, somar forças e apoiar frentes emergenciais. A necessidade de uma resposta rápida mostrou a importância de, mais do que nunca, movimentar e disseminar uma cultura de filantropia estratégica para além das necessidades emergenciais – juntas, empresas e sociedade civil se conectaram e foram responsáveis por colocar a cultura de doação em destaque, o que revelou uma relação pujante e coincidente com o ato de ser solidário (a). Nesse tom, o 'Monitor de Doações da Covid-19', promovido pela 'Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)', mostrou que, em junho de 2021, já tinham sido doados mais de R\$ 7 bilhões para iniciativas emergenciais de combate à pandemia e seus efeitos na população brasileira.

O monitor também mostrou que ter uma dimensão do quanto a generosidade fez surgir doações em razão dos impactos da pandemia é um reflexo da importância de existir uma iniciativa que monitore e atue como uma espécie de termômetro. Afinal, quantificar e monitorar são ações que permitem que investidores sociais e sociedade civil tenham dados para entender para qual lugar suas doações vão, bem como para percorrer um caminho focado em incentivar a transformação de valores financeiros de doações em produtos e serviços que caminhem além do recorte financeiro.

Integrando esse universo mobilizador sem precedentes e trabalhando a partir do comprimento de seu conselho e seu time de colaboradores, o humanize acompanhou o cenário, e ressignificou seu portfólio e orçamento. Essa ação aconteceu para dar suporte ao público mais impactado negativamente pela pandemia, e só foi possível em decorrência do trabalho em parceria. Em vista disso, a crise aproximou o Ih de outras organizações e se comportou como um estímulo para a instituição estabelecer 16 novas frentes focadas em minimizar os impactos negativos da pandemia.

Mobilizando grandes esforços, iniciados sobretudo no ano de 2020, as frentes emergenciais tocaram em questões como fortalecimento de comunidades da Amazônia, doação de cestas básicas, plataformas colaborativas para negócios de impacto periféricos e compras de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Considerando esses e outros temas, 8% das iniciativas emergenciais estavam alinhadas com a estratégia do programa de Empreendedorismo e NISA, enquanto 14% tinham ligação com Gestão Pública. As demais dialogavam com objetivos transversais do humanize, passando pela articulação de diferentes atores para trabalhar de forma sinérgica e integrada e pelo fortalecimento de OSCs, que ocuparam um espaço fundamental no enfrentamento da Covid-19, atuando em prol das pessoas em situação de vulnerabilidade e, muitas vezes, se comportando de forma mais efetiva e rápida do que o próprio poder público.

CONECTAR UMA CAUSA MAIOR A UM TRABALHO QUE JÁ  
GANHAVA VIDA A PARTIR DE GRANDES CAUSAS FOI UM  
MOVIMENTO TRANSFORMADOR PARA O HUMANIZE.  
APOIAR FRENTES EMERGENCIAIS SIGNIFICOU EXPANDIR  
O OLHAR EMPÁTICO, TANTO DA INSTITUIÇÃO QUANTO DE  
SEUS COLABORADORES (AS), E AINDA FOI CAPAZ DE CRIAR  
ESPAÇO PARA PROVOCAR REFLEXÕES A RESPEITO DE  
COLETIVIDADE E SOBRE O QUE REALMENTE IMPORTA.

Apesar do apoio a frentes emergenciais por meio de ações pontuais e em caráter de urgência, a vulnerabilidade exposta pela pandemia vai repercutir por anos – o que deve movimentar danos a longo prazo e que, ainda, são difíceis de mensurar.

Um desses infortúnios já apresenta consequências a curto prazo e coincide com as mais de 13 milhões de pessoas que vivem nas comunidades periféricas do Brasil, público que foi duramente impactado pela pandemia. No caso de empreendedores (as) de impacto social que atuam na periferia, há uma responsabilidade em apoiar a economia local por meio de geração de emprego e renda. Entretanto, ao longo do período mais complexo da pandemia, essa responsabilidade entrou em conflito com a perda de competitividade de negócios periféricos, o que fez crescer a importância de esses (as) empreendedores (as) buscarem novos caminhos, sobretudo os mais criativos e flexíveis.

Mesmo com o cenário complexo em que o Brasil vive e que ficou ainda mais delicado após os desdobramentos da pandemia, a convivência com os desafios que nasceram e/ou se fortaleceram com a chegada do coronavírus enfatizaram a potência da colaboração e da solidariedade. O auge da pandemia, vivido ao longo do primeiro ciclo, revelou caminhos capazes de colaborar para um futuro com uma cultura de doação mais disseminada, compreendida e aplicada nos anos que se seguem.

As **16 frentes emergenciais** apoiadas, em decorrência da pandemia, reúnem aprendizados que marcaram o primeiro ciclo do humanize e que têm potencial para atuar como inspiração para os próximos anos da instituição e de seus parceiros.

## > FRENTES EMERGENCIAIS

### Apoio ao município de Paraty (RJ)

**Parceiro Implementador:** Comunitas

Apoio ao município de Paraty para aquisição de respiradores e monitores de acompanhamento para equipar 15 leitos de UTIs, e um plano de gestão municipal de saúde, de gestão de crise e de flexibilização de atividades econômicas.

### Apoio Institucional Central Única das Favelas (CUFA)

Apoio à gestão da 'CUFA', de forma a permitir seu pleno funcionamento e a logística necessária para continuar suas ações em benefício das comunidades das favelas brasileiras. Uma das principais ações durante a pandemia foi a campanha 'CUFA Contra o Vírus', que criou o 'Fundo Solidário Covid-19', uma grande operação para apoiar famílias em situação de vulnerabilidade com a distribuição de cestas de alimentos e itens de higiene.

### Apoio Social Good Brasil (SGB) – Gestão Pública orientada por evidências no combate à Covid-19

**Parceiro Implementador:** Social Good Brasil

Formação para cinco times de gestores públicos estaduais selecionados para o desenvolvimento de soluções de dados em diferentes temáticas para enfrentamento da pandemia (saúde, planejamento, pecuária e abastecimento e comunicação).

### BrazilLAB: Força Tarefa Covid-19

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Instituto Arapyá, Fundação Arymax e Itaú

A 'Força-Tarefa' surgiu como um processo adaptado da aceleração anual do 'BrazilLAB', um hub de inovação apoiado pelo humanize que acelera soluções e conecta empreendedores com o poder público. A iniciativa direcionou seu foco

para identificar e desenvolver govtechs de educação, inclusão produtiva e digitalização, com soluções relacionadas ao enfrentamento dos efeitos da pandemia de coronavírus. Foram realizadas duas turmas de aceleração a fim de estruturar um modelo *B2G (Business to Government)* consistente e escalável, totalizando 30 govtechs ao final do processo.

### Cestas básicas dos agricultores para área urbana

**Parceiro Cofinanciador:** Instituto Arapyá

**Parceiro Implementador:** Tabôa Fortalecimento Comunitário

Distribuição de 330 cestas básicas de alimentos produzidos por pequenos produtores da agricultura familiar, por meio dos 'Circuitos Agroecológicos', para famílias vulneráveis dos centros urbanos da Bahia. A compra foi realizada em sete assentamentos, envolvendo 200 agricultores e cinco entidades em parceria para distribuição. A iniciativa também gerou renda para as comunidades.

### Cestas Básicas para Alunos do Centro de Convívio dos Meninos do Mar – CCMar

**Parceiro Implementador:** Fundação Cidade do Rio Grande (FURG)

Distribuição de 866 cestas básicas para alunos do projeto 'CCMar', beneficiando 150 alunos e suas famílias. O projeto é um centro de educação não formal dedicada à formação profissional – nível básico, de jovens entre 14 e 17 anos, da cidade de Rio Grande (RS), e em situação de vulnerabilidade social, econômica e ambiental.

### Empréstimo Coletivo na Amazônia

**Parceiro Cofinanciador:** USAID

**Parceiro Implementador:** SITAWI Finanças do Bem

Transferência de recursos adicionais para garantir apoio emergencial aos cinco negócios de impacto incluídos na 'Plataforma de Empréstimo Coletivo da Sitawi – Canal Amazônia', possibilitando postergar o pagamento dos empréstimos tomados pelos desenvolvedores destes

empreendimentos, em um período de queda de receitas em decorrência da pandemia.

### Estudo do Impacto da Covid-19 sobre as OSCs brasileiras

**Parceiros Cofinanciadores:** Laudes Foundation, Instituto ACP, Instituto Sabin, Ibirapitanga, Fundação Tide Setubal e Ambev  
**Parceiros Implementadores:** Mobiliza Treinamentos e Reos Partners

O redirecionamento de investimentos governamentais e privados para situações de emergência com a pandemia trouxe instabilidade financeira para diversas OSCs e, em alguns casos, a interrupção de suas atividades. A proposta do estudo foi investigar e repensar a atuação destas organizações durante a crise, e seu papel no pós-pandemia. Assim, o estudo sistematizou os desafios, traçou cenários futuros e propôs caminhos para cuidar da saúde financeira das OSCs diante da crise.

### Estudo “Tendências, Desafios e Oportunidades para Intermediários e Negócios de Impacto no cenário da Covid-19”

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) e Instituto Sabin  
**Parceiros Implementadores:** GIFE e ponteAponte

Estudo realizado pela consultoria ‘ponteAponte’ com o objetivo de mapear e refletir sobre o papel dos intermediários no campo de negócios de impacto no cenário atual da pandemia, gerando um guia para maior efetividade do Investimento Social Privado.

### Fundo Casa: apoio aos grupos de base no enfrentamento à Covid-19

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Oak, CLUA, Mott e Fundo Socioambiental (FSA Caixa)  
**Parceiros Implementadores:** Fundo Socioambiental CASA

A partir de um amplo mapeamento de ações e iniciativas

voltadas para suprir necessidades básicas no enfrentamento à pandemia, o ‘Fundo Casa’ buscou fomentar negócios que se propõem a atuar por meio da economia criativa para alcançar garantias de direitos, além da preservação da renda em comunidades vulneráveis. Nesse contexto, o fundo foi criado com a meta de atingir R\$ 2 milhões para apoiar até 100 projetos.

### Fundo de apoio a Instituições que fortalecem a Gestão Pública no enfrentamento dos impactos da Covid-19

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Brava, Fundação Lemann e República.org  
**Parceiro Implementador:** Neurônio

Devido ao contexto da pandemia, a ‘Aliança Líderes Públicos e do Terceiro Setor’ publicou um edital de apoio a organizações da sociedade civil, voltado a mitigar os impactos negativos gerado pela Covid-19. A parceria conferiu apoios institucionais a duas instituições, ‘Associação Wylika’ e ‘Legisla Brasil’, que atuam em prol da gestão pública e que ficaram economicamente vulneráveis em função da pandemia com risco de descontinuar suas atividades. Na categoria de soluções, o humanize apoiou o projeto ‘Coronacidades.org’, da ‘Impulso’, e o projeto ‘Índice de Transparência da Covid-19’, ‘Open Knowledge Brasil’.

### Fundo Volta por Cima

**Parceiros Cofinanciadores:** Potencia Ventures, Fundação Arymax, ICE, Fundação Tide Setubal, Instituto Vedacit, Instituto C&A, Votorantim e Rede Alumni MBA INSEAD  
**Parceiros Implementadores:** Banco Pérola e Artemisia

Empréstimo a juros zero para empreendedores (as) que precisam de ajuda para enfrentar os efeitos do coronavírus nas férias brasileiras. O Fundo ofereceu empréstimos com *tickets* de R\$ 9 a R\$ 15 mil, a ser pago em 12 parcelas sem juros, com seis meses de carência. A meta inicial de captação foi definida em R\$ 760 mil, mas ultrapassou a marca de R\$ 1 milhão.

### Matchfunding Enfrente – Fundo Colaborativo

**Parceiros Cofinanciadores:** Fundação Tide Setubal, Fundação Arymax, Itaú Social, Fundação José Luiz Egídio Setubal, Instituto Galo da Manhã, FEAC e IGPA

**Parceiro Implementador:** Fundação Tide Setubal

*Matchfunding* para empreendedores periféricos (urbano e rural) que necessitaram de recursos emergenciais. Para cada R\$ 1,00 captado para o projeto, o fundo acrescentou mais R\$ 2,00. Houve uma meta mínima de arrecadação entre R\$ 10 mil e R\$ 30 mil, e as iniciativas atuaram em quatro eixos: campanhas de conscientização sobre o coronavírus; cuidados com a saúde física e emocional; distribuição de donativos e recursos; e suporte a micro e pequenos empreendedores formais e informais. O objetivo inicial de captar R\$ 5 milhões foi alcançado no início de junho de 2020. A gestão do *matchfunding* foi feita pela ‘Benfeitoria’.

### Policlínica Piquet Carneiro – UERJ

**Parceiro:** Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Como instituição pública vinculada à ‘Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)’, a Policlínica prestou atendimento quase que exclusivamente aos profissionais de saúde do Estado com sintomas respiratórios de potencial risco para Covid-19. A frente teve como objetivo cobrir custos com equipamentos e serviços relacionados à adequação da subestação elétrica da PPC/UERJ para o funcionamento das máquinas de radiografia e ultrassonografia de tórax, usadas para o diagnóstico da Covid-19.

### Rio Contra Corona

**Parceiros:** Instituto Unibanco, L’Oréal Brasil, SC Johnson, Instituto Stimulus e Grupo Vale

Nascida das articulações do movimento ‘União Rio’, a iniciativa foi gerida por três organizações: ‘Banco da Providência’, ‘Instituto Ekloos’ e ‘Instituto Phi’. Inicialmente, foram atendidas cerca de 100 comunidades por meio do

auxílio de 70 organizações selecionadas para receber e distribuir as doações. A meta inicial do projeto era de R\$ 5 milhões, mas no início de junho de 2020 a campanha contava com 5.581 doadores e R\$ 14,9 milhões captados – atendendo 237 comunidades e beneficiando 162 mil famílias.

### SOS Favela

**Parceiros:** diversos - Investimento Social Privado (ISP)

Lançada pela Associação Viva Rio, a campanha ‘SOS Favela – Rede solidária contra o coronavírus’ tem o objetivo de distribuir cestas com alimentos e produtos de higiene entre famílias das comunidades do Rio de Janeiro e região metropolitana. A meta inicial era entregar 60 mil cestas entre os meses de abril e julho de 2020, porém as doações excederam as expectativas e a meta foi ampliada para 80 mil cestas entregues no mesmo período.

### União Amazônia Viva

**Parceiros Cofinanciadores:** Instituto Galo da Manhã, Klabin, Instituto Arapyáú, Instituto Justiça, Projeto Arrastão, Rosset Group, Os Gêmeos, Kincaid e Península

**Parceiro Implementador:** SITAWI Finanças do Bem

As organizações ‘Expedicionários da Saúde’, ‘Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (FOIRN)’, ‘Instituto Socioambiental (ISA)’ e ‘Saúde e Alegria’ se uniram para mobilizar recursos que apoiaram planos de emergência a partir de demandas e especificidades impostas pela pandemia no cotidiano dos povos da floresta. Os recursos foram direcionados para o Alto Rio Negro e Baixo Amazonas, podendo ser expandidos para outras regiões.



Foto: Gustavo/Adobe Stock Images



A photograph of a lush tropical forest. The scene is filled with tall, slender trees and thick, gnarled roots that hang down from the canopy. The foliage is dense and green, with sunlight filtering through the leaves, creating a dappled light effect. The overall atmosphere is one of a vibrant, natural ecosystem.

# FILANTROPIA: DA ESTRATÉGIA À POLINIZAÇÃO



## INTRODUÇÃO, CONTEXTO, CONCEITOS E REDES

A colaboração faz parte do DNA do humanize e, no primeiro ciclo da instituição, a ação coletiva tornou possível o bom uso de recursos e a conquista de resultados mais expressivos do que uma atuação individual permitiria.

A oportunidade de trabalhar próximo de diferentes parceiros, com ênfase em territórios e causas em comum, abriu espaço para novos modelos e abordagens de atuação, o que aconteceu, notadamente, com os setores público e privado, bem como terceiro setor, academia e investimentos de impacto.

Com uma maior eficiência entre os setores, também aumentou a capacidade de mobilização no ecossistema e a chance de promover ação sistêmica – o que reforçou a criação e o fortalecimento de alianças, parcerias, coalizações, fundos e outros formatos de investimento.

Diante de um ciclo percorrido em caminhos onde a ação coletiva foi predominante, o humanize vivenciou um triênio em consonância com os valores e as arquiteturas da filantropia colaborativa.

De acordo com a publicação “Filantropia colaborativa”, que foi lançada em 2020 pelo ‘GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)’ e que tem pesquisa e elaboração assinadas por Erika Sanchez Saez, a filantropia colaborativa representa um grupo de arquiteturas específicas de colaboração – o que passa por modos colaborativos de coordenação, mobilização, gestão e distribuição de recursos.

Na mesma publicação, há uma reflexão sobre a filantropia colaborativa ter a capacidade de ser experimentada a partir de um investimento estratégico consciente, incluindo arranjos que fogem da típica doação condicionada a um resultado único e singular, e podendo ter impacto amplo e difuso. Isso normalmente acontece por meio de ações substantivas que atingem mais de um resultado e que contam com esforços que olham para uma visão comum entre parceiros – que se unem por um desejo de fazerem algo que sozinhos não seriam capazes de realizar, seja no tempo ou na dimensão do recurso financeiro. Por outro lado, quando se atua em equipe, há uma soma de inteligência que possibilita ir mais longe combinando *expertises*, experiências, *networking* e capital reputacional.

Parte dessa reflexão vem da relação com o ‘GIFE’ e seus associados. O ‘**GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas)**’ é uma associação de investidores sociais privados do Brasil – sejam eles institutos, fundações ou fundos familiares, corporativos independentes ou empresa, que foi instituída como organização em 1995 e, desde então, tornou-se referência no Brasil no tema do investimento social privado. Atualmente, o ‘GIFE’ reúne cerca de 160 organizações de diversos perfis (empresariais, familiares e independentes), que investem recursos privados de forma voluntária em projetos de interesse público. O objetivo final destes investimentos é contribuir para que o Brasil seja socialmente mais justo e promotor de um desenvolvimento ambientalmente sustentável, superando assim as múltiplas dimensões da desigualdade, sempre em um contexto de valorização da democracia e de sua diversidade étnica e racial.

Para Cassio França, secretário-geral do ‘GIFE’, os associados são essenciais para alcançar o objetivo da organização, e o humanize faz parte dessa união de esforços. “O Instituto humanize é uma parte importante desta história, uma vez que contribui de forma efetiva a movimentar, articular, implementar projetos e aperfeiçoar o investimento social privado e a filantropia em diversas frentes”, afirma Cássio, completando que a instituição conta com um diferencial importante.

“O Instituto humanize possui uma agenda finalística robusta - em especial na colaboração com o setor público, fortalecimento das capacidades estatais e no enfrentamento das mudanças climáticas - e contribui com o desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil e, portanto, da democracia. A filantropia colaborativa defendida e praticada pelo humanize se tornou um diferencial importante para o terceiro setor brasileiro.”

Cassio França, secretário-geral do GIFE

Reunindo tantas organizações que são referências no terceiro setor e atuando a partir de diferentes realidades brasileiras, o ‘GIFE’ **defende que filantropia colaborativa** consiste em formas de colaboração que têm como pré-requisito a participação de, no mínimo, dois atores da filantropia, e o envolvimento de recursos financeiros em pelo menos uma das seguintes esferas:

1. **Colaboração na mobilização** de recursos financeiros privados para a produção de bem público, sendo as fontes de onde esses recursos provêm diversificadas e, portanto, envolvendo a participação de vários doadores ou gestores de recursos filantrópicos, o que qualifica a mobilização como colaborativa. Por exemplo, uma campanha de financiamento coletivo (*crowdfunding*) para um projeto com uma meta determinada de mobilização de recursos que inclui recursos de indivíduos – que podem agregar quantias muito diferentes de dinheiro – e/ ou de organizações – sejam empresas de diferentes portes, institutos ou fundações e outros.
2. **Colaboração na coordenação, alocação e/ ou gestão** de recursos financeiros privados para a produção de bem público, por meio de processos e espaços de troca de informações que possibilitam que os investidores sociais levem em conta a atuação dos demais financiadores, atuantes na mesma agenda, para definir suas estratégias e a alocação de seus recursos de forma coordenada e complementar. A colaboração na alocação e na gestão acontece quando as decisões relacionadas à distribuição de recursos e ao desenho do processo subsequente a ela – que incluem uma série de escolhas e combinados de governança e implementação da ação – são definidas e conduzidas de forma compartilhada entre os doadores. Por exemplo, uma aliança de investidores sociais/ filantropos diversos (dois ou mais) que compartilham uma mesma causa e decidem gerir juntos parte dos recursos que pretendem destinar a ela, estabelecendo um foco comum. Tal gestão pode incluir a criação de estratégias e formatos de alocação dos recursos, bem como o acompanhamento das doações realizadas, seus resultados e impacto.

Essas diferentes formas de colaboração dialogam com as direções eleitas pelo Instituto humanize entre 2019 e 2021. Como instituição do terceiro setor, o humanize vem integrando estratégias e articulações para o fortalecimento da filantropia nacional. Com um histórico de trabalho estimulado a partir de um ecossistema multissetorial, o humanize passou os últimos anos colocando em prática a colaboração e a importância de reunir diferentes jornadas de aprendizado, ao trabalhar com três modelos

de investimento (*i. Parcerias de Cofinanciamento* – seja de um projeto ou portfólio; *ii. Parcerias Estratégicas* que uniam esforços para objetivos intermediários comuns unindo recursos humanos e financeiros para alcançá-los; e *iii. Alianças* onde há uma intenção de impacto a ser alcançado, com uma visão mais ambiciosa, implicando em um compromisso mais duradouro com estratégias, compromissos e métricas objetivas), com outras organizações doadoras (nacionais e internacionais), buscando ajudar o Brasil a ser mais sustentável, valorizando suas capacidades locais.

## BENEFÍCIOS DA FILANTROPIA COLABORATIVA

Considerando o humanize e todo o seu ecossistema, a filantropia colaborativa também provou ser capaz de contribuir para o desenvolvimento territorial integrado, valorizando os conhecimentos, saberes e aptidões locais, em harmonia com a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais, nos meios rurais e urbanos. Uma das justificativas está no fato de que ela amplia e otimiza a alocação e a distribuição de recursos (humanos e financeiros), o que evita retrabalho e possibilita uma gestão de forma compartilhada – priorizando estratégias comuns.

A filantropia colaborativa também aumenta o volume de recursos privados alocados na implementação (direta e indireta) de políticas públicas, ajudando a cuidar dos interesses difusos que contemplam a sociedade (tocando no que “é de todos”) e que também são percebidos com “os nossos ativos públicos”. Somado a isso, a filantropia colaborativa também busca expandir a quantidade de recursos que têm como destino novas agendas (a exemplo do clima, inovação e impacto social) ou agendas que ainda recebem menos atenção (educação, meio ambiente, desenvolvimento de capacidades na gestão pública, empreendedorismo, dentre outras).

A filantropia colaborativa ainda é benéfica para o setor porque mobiliza novos atores e doadores ao redor da criação de mecanismos criativos que estimulam a doação em situações pouco prováveis, e que aumentam a eficiência na gestão dos recursos. Nesse caso, custos envolvidos podem ser compartilhados entre doadores, evitando investimentos financeiros mais expressivos (como muitas vezes ocorre com o desenvolvimento de iniciativas isoladas). Ademais, a filantropia colaborativa estimula e possibilita a criação de novos fundos temáticos, regionais ou comunitários – o que amplia o ecossistema filantrópico.

Ainda sobre o tema, na mesma publicação, de 2020, o ‘GIFE’ mencionou que a filantropia colaborativa deve acontecer a partir de três grupos:

**I. Espaços colaborativos de investimento** – formatos em que existe uma intencionalidade deliberada dos participantes em se articular e colaborar;

**II. Espaços de mobilização e gestão de recursos filantrópicos** – formatos que têm foco primordial em mobilizar recursos de forma colaborativa, ampliando a base de doadores, e/ ou gerir recursos filantrópicos; e

**III. Fundos filantrópicos** – arquiteturas que abrigam uma combinação de recursos, tendo um mandato definido e uma governança estabelecida e podendo se estruturar de diversas formas. Pode ter foco em causas e/ ou territórios específicos e apoiam, principalmente, projetos de terceiros.

O humanize entende que é importante repensar o papel da filantropia nos contextos nacionais e internacionais. Várias iniciativas existem para tentar preencher as lacunas dos governos e mercados. Há apoios que precisam alcançar comunidades e causas

e, para isso, há o fomento a redes que enaltecem o trabalho individual da filantropia nacional doadora (institutos e fundações), como é o caso do ‘GIFE’, do ‘Instituto Ethos’ e do ‘IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social)’. Assim, mais aprendizados coletivos são sistematizados, mais inovações são compartilhadas e novos modelos de trabalho se destacam, disseminando, assim, as melhores práticas no mercado de atuação e revelando ferramentas. Nessa direção, plataformas de coletas de dados e compartilhamento de evidências têm surgido, permitindo que ações coletivas sejam feitas com mais transparência, eficácia e eficiência, e ajudando ao seguimento filantrópico a se desenvolver e ocupar um espaço que lhe cabe como protagonista no campo do terceiro setor – um protagonista que doa recursos e que pensa em novos arranjos e abordagens para resolver problemas complexos da sociedade contemporânea.

## DESAFIOS GLOBAIS DE REPERCUSSÕES LOCAIS

Falando sobre contexto internacional, a ‘WINGS’ – que, assim como o brasileiro ‘GIFE’, integrou o ecossistema do humanize no primeiro ciclo – é uma rede formada por cerca de 190 associações filantrópicas, redes, instituições acadêmicas, organizações de apoio à filantropia e financiadores, ao redor do mundo. A rede está em mais de 50 países e **tem o objetivo de fortalecer, promover e liderar o desenvolvimento da filantropia e do investimento social**. Entre os seus parceiros no Brasil está o próprio ‘GIFE’ e o ‘IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social)’.

Em outubro de 2021 o humanize realizou um evento intitulado “Diálogos sobre Futuros” e, não por acaso, recebeu Inês Lafer, presidente do ‘GIFE’ e Benjamin Bellegy, diretor executivo da ‘WINGS’, para ao lado de outros convidados discutirem o tema da filantropia colaborativa. Na ocasião, Bellegy defendeu que a rede nasceu para atuar como uma plataforma global a fim de catalisar novos movimentos dentro da filantropia e, com isso, influenciar normas ou o ‘jeito’ como o setor se desenvolve. O debate reforçou a crença de que é preciso repensar o papel da filantropia nos recortes nacional e internacional, o que, como já foi dito neste capítulo, **passa por preencher lacunas que muitas vezes governos não conseguem preencher**. A ‘WINGS’ destaca as ferramentas que surgiram para contribuir com a solução desse espaço e aponta para uma conjuntura que fez surgir uma espécie de profissionalização e de uma ‘industrialização’ da filantropia. Começaram a ser usados mais dados e indicadores, trabalhando próximos das organizações – o que fez a rede entender que é necessário pensar além do papel individual de uma fundação ou de um instituto. É importante refletir como um ecossistema interconectado que mira transformações mais profundas a partir do cenário econômico e dos modelos de governança, **pode se valer de novas e exequíveis abordagens**.

## EMPODERAMENTO

Uma das reflexões mais interessantes dentro do tema de filantropia colaborativa que surgiu a partir do evento “Diálogos sobre Futuros”, revelou-se a partir olhar de Bellegy de que uma das maiores virtudes da filantropia está em ‘empoderar’ – o que se manifesta em três níveis.

**O primeiro é o de dar poder às comunidades e atores apoiados**, o que indica a necessidade de trazer novos modelos de **filantropia baseada na confiança**. Apesar da reflexão, a vivência em rede mostra que isso nem sempre é tão simples quanto possa parecer. Para a ‘WINGS’, o primeiro nível já está claro, por exemplo, para muitas fundações ‘*grantmaking*’ – que são aquelas que distribuem doações. Elas já entendem que os investimentos de longo prazo configuram a forma que tem mais impacto e

que provoca uma mudança mais sistêmica. Mesmo assim, a rede defende que essa ainda é uma prática pouco reconhecida e que precisa ser mais desenvolvida. Ainda sobre modelos baseados na confiança, a ‘WINGS’ entende que é preciso construir a autonomia de atores locais – ajudá-los a mobilizar recursos para continuar, no futuro, o trabalho deles de forma mais autônoma e sustentável. No Brasil, a atividade dos fundos intermediários, ou seja, que constroem lideranças locais, são muito importantes. É uma questão de dignidade e de eficiência para as comunidades. Não é só doar recursos financeiros, mas distribuir também mais poder de influência e de conhecimento. Colaborar para que as lideranças das comunidades estejam, de fato, à frente.

**O segundo nível foi indicado como a ideia de ‘empoderar’ outros setores.** O caminho, do lado da filantropia, precisa ser de entender, de um jeito diferente, a articulação entre um trabalho muito específico e local, e uma atividade mais global. É a ‘interseccionalidade’ das problemáticas – o fato de que todas as dinâmicas estão se encontrando e compreender como se comportam juntas. À vista disso, o segundo nível chama a atenção para a relevância de repensar os modelos econômicos de governança política. Para ter um impacto nesse sentido, a filantropia precisa influenciar mercados, governos e a sociedade. Mesmo projetos excelentes, com os melhores dados, técnicas e recursos, não podem mudar realmente a sociedade se não for concedido poder aos outros setores de se reinventarem e de se transformarem conjuntamente. A filantropia tem um posicionamento único e sinaliza uma capacidade de atuar como um tipo de “capital de risco”, e com uma grande capacidade de influenciar outros setores que podem colaborar com a transformação da sociedade em uma dimensão mais sistêmica. Nesse contexto, há um outro lado: o do alinhamento entre acumulação, criação e a distribuição filantrópica desses recursos, ou seja, a consciência de que as práticas do setor podem vir a ser capazes de mudar as práticas dos negócios e das famílias por meio de instituições filantrópicas. Assim, não só corporações podem influenciar a forma que os institutos trabalham e ajudá-los a achar prioridades, mas também o contrário. Aqui se revela um papel importante da filantropia, de pensar que tipo de influência pode ter nas sociedades e nos outros setores.

**Já o terceiro ponto apareceu diante do poder da filantropia de ‘empoderar’ outros atores do terceiro setor em seus posicionamentos.** Isso indica compartilhar o poder com parceiros e colegas dentro do campo da filantropia com o objetivo de **fortalecer o impacto coletivo.** Essa ideia tem sinergia com a visão de que estratégias baseadas em criar pontes entre os setores, trazer confiança e outras formas de trabalhar com as comunidades, precisam de uma infraestrutura colaborativa – o que pode indicar plataformas e organizações que apostem em criar essas conexões e achar novos modelos para a filantropia. Por isso, é relevante investir em um ecossistema coletivo e buscar maior coordenação nessa área.

A ideia de empoderamento dialoga com uma pesquisa e ferramentas que a ‘WINGS’ lançou para fortalecer a área. Há um grupo internacional de fundações que vem trocando conhecimento sobre como investir em um impacto conjunto e quais estratégias usar. Um exemplo de iniciativa coordenada pela ‘WINGS’ é um movimento global intitulado “International Philanthropy Commitment on Climate Change”. Trata-se de uma chamada para todas as fundações, de qualquer tamanho, a se posicionarem na questão do clima e usar, para isso, recursos como investimentos, expertise e influência.

“Tais movimentos apontam para uma amanhã com instituições filantrópicas mais conscientes de seu papel. Refletir sobre a filantropia do futuro passa pelo reconhecimento de que há um papel para todas as instituições se posicionarem nas problemáticas mundiais de repercussões locais. E, com uma abordagem holística, fazer uma conexão entre as iniciativas locais das fundações, criando uma influência global.”

Benjamin Bellego, diretor executivo da WINGS.

## A TEORIA DA FUNDAÇÃO (*THEORY OF FOUNDATION*)

Também durante o primeiro ciclo do humanize, a instituição se aproximou de alguns conceitos e experiências proporcionadas pela ‘Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA)’, bem como com colaboradores da organização estadunidense. Com a missão de contribuir para que doadores inovadores traduzam suas motivações em iniciativas robustas e eficazes, a ‘RPA’ se tornou referência em estudos, oficinas de cocriação de estratégias de organizações filantrópicas, e ações de colaboração no processo de avaliações e aferição de resultados e impactos positivos. Tudo isso envolvendo o terceiro setor e em busca de um legado que se pretende deixar no setor.

Em conversa com o humanize, Heather Grady, vice-presidente da ‘RPA’, falou sobre o trabalho da organização e opinou a respeito de abordagens que se desenvolveram a partir das tendências do ecossistema filantrópico.

“A Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) foi fundada há duas décadas, em 2002, e tem liderado e presenciado diversas tendências no setor da filantropia desde então. Abordagens para contratação de funcionários, repasse de recursos financeiros para organizações da sociedade civil ou iniciativas de interesse público (grantmaking), pesquisa, advocacy, a forma como Fundos Patrimoniais Filantrópicos (endowments) são tratados, e muitas outras áreas se desenvolveram de forma gradual, porém consistente. Foram especialmente importantes as tendências que ocorreram nos últimos cinco anos – e a RPA teve a sorte de ter o Instituto humanize como parceiro diante do desejo de explorar e colocar algumas delas em prática”, afirma Heather.

Comentando o propósito das instituições filantrópicas em catalisar mudanças, a vice-presidente da ‘RPA’ também defende a necessidade de se trabalhar a partir da origem do problema – o que aponta para a possibilidade de contribuir para solucioná-lo de fato e não apenas tratar dos seus sintomas.

“Um exemplo são as instituições filantrópicas trabalhando com um maior propósito de catalisar uma mudança no sistema por meio de seus financiamentos e operações. Isso implica, entre outras coisas, em um enfrentamento da real raiz dos problemas e não apenas dos sintomas; aceitar a complexidade de como os programas são desenhados e de como o progresso é mensurado; prestar mais atenção a outros setores que exercem maior poder e recursos, incluindo governos e negócios; financiar movimentos sociais; depositar mais confiança nos parceiros donatários para usarem bem e sabiamente seus recursos; e colocar os temas equidade, diversidade e inclusão no centro da discussão de como as decisões são tomadas e de como os parceiros são selecionados. Por isso, eu acredito que colaboração, capacidade de resposta e humildade são atributos cruciais para serem buscados por financiadores. Nessa direção, a RPA espera poder aprofundar sua parceria com o humanize nos anos que estão por vir.”

Heather Grady, vice-presidente da Rockefeller Philanthropy Advisors

Nesse contexto, a ‘Rockefeller Philanthropy Advisors’ lançou a “Teoria da Fundação” – que se tornou um marco de referência para fundações privadas e apresentou um novo modelo de impacto. A teoria permite que organizações filantrópicas doadoras (no caso do Brasil as fundações e os institutos) tratem de questões relevantes, descubram e explorem crenças fundamentais ou pressupostos implícitos sobre seu trabalho e alinhem, de maneira mais eficaz, o propósito da sua organização, benefício público e ação.

Acompanhada da proposta, que fornece um modo de pensar, a ‘RPA’ lançou um relatório que reúne maneiras pragmáticas de usar o tal marco a partir do “**Arcabouço da Filantropia**” (*The Philanthropy Framework*), a qual consiste em três elementos centrais:

1. Carta; 2. Pacto social; e 3. Capacidades operacionais – que estão listados e minimamente explicados a seguir:

**1. Carta:** é o escopo de atuação da fundação/instituto, a forma de governança e o protocolo ou ritos para o processo de tomada de decisão da organização.

**2. Pacto social:** é o acordo implícito ou explícito com a sociedade a respeito dos valores estabelecidos pela fundação/instituto.

**3. Capacidades operacionais:** são abordagens dominantes que orientam como uma fundação/instituto realiza o seu trabalho, tratando de suas capacidades, ferramentas e sistemas para que sua gestão seja plena (efetiva, eficaz e eficiente).

Os elementos colaboram para investidores sociais privados olharem para suas práticas e refletirem sobre a “Teoria da fundação”, buscando fortalecer a prática filantrópica, além de contribuírem para que fundações privadas ou institutos no Brasil utilizem seus recursos de forma mais eficaz a fim de obter o impacto desejado.

## ARQUÉTIPOS

Como um caminho natural de desenvolvimento da teoria da fundação, a ‘RPA’, em parceria com diversas organizações filantrópicas do mundo inteiro, incluindo o humanize, elaborou o conceito de arquétipos que funcionam como uma ferramenta para que o campo da filantropia otimize operações e impacto por meio de um direcionamento mais analítico, buscando atingir resultados mais tangíveis e impactos positivos mais profundos, notadamente no longo prazo.

Os “Arquétipos” funcionam como uma extensão da “Estrutura da Filantropia” e, para a sua criação, o grupo envolvido considerou questões como recursos, capacidades, conexões e missão. Juntos, os elementos definem a cultura de uma organização filantrópica, formam sua estrutura e moldam a sua estratégia com a construção dos oito arquétipos, que são:

### 1. *Talent Agency* | Fomentador ou Propagador de Talentos

Busca talentos e trabalha para fortalecer e promover, tanto lideranças individuais quanto organizações e agentes de mudança que estão mais próximos dos problemas. Há menos atenção quando se trata de objetivos ou estratégias programáticas e mais atenção no potencial do talento.

### 2. *Think Thank*

Usa a sua experiência própria e sua capacidade de pesquisa para desenhar soluções políticas ou sistêmicas. Na sequência, introduz/ comercializa/ compartilha a abordagem com outras pessoas a fim de encontrar implementadores que tenham sinergia com as soluções encontradas e que queiram tratar dessas soluções.

### 3. *Campaign Manager* | Articulador de Parcerias (“poder convocatório como ativo”)

É capaz de reunir um grupo diversificado de atores (por exemplo, financiadores, beneficiários, setor público e iniciativa privada) para implementar soluções complexas e de longo prazo que, muitas vezes, são transversais e cruzam diferentes setores e áreas programáticas. Ainda sobre *Campaign Manager*, ele (a) cria fundos de financiamento coletivos com frequência.

### 4. *Field Builder* | Desenvolve capacidades dentro dos campos de atuação

Trabalha para fortalecer significativamente as instituições e, assim, lidar com lacunas institucionais e criar um ecossistema robusto, onde todos os seus integrantes juntos possam prosperar. Há uma visão de que isso é necessário para enfrentar grandes desafios ou avançar na solução de questões complexas. O (a) *Field Builder* estimula o crescimento das organizações e movimentos por meio de apoio consistente, mas sem implementar/sem intervenção direta.

### 5. *Venture Catalyst* | Catalisador de Empreitadas ou Iniciativas Estratégicas

Fornece financiamento de forma antecipada e muitas vezes irrestrito, oportunístico ou intencional, até para organizações que são novas ou que têm pouco histórico ou crédito aprovado. Catalisadores (as) costumam utilizar competições abertas como fonte

de ideias e realizam conexões em rede para se conectar com especialistas externos e avaliar/formular necessidades, problemas, metas e estratégias.

### 6. Designer | Elabora ou desenha arranjos inovadores

Considera principalmente o conhecimento interno para desenhar/fazer o *design* de programas e abordagens. Começa com um entendimento do contexto e, para isso, são considerados principalmente fatores como pesquisa e interação, bem como a definição do público-alvo final. Depois, há a prototipagem, seguida da comunicação para engajar e influenciar o público final.

### 7. Underwriter | Subscritores - Apoio estratégico que assume riscos

Um fundo institucional ou privado que realiza grandes apostas com foco em apoiar instituições (globalmente: geralmente culturais, educacionais e na área da saúde), ou com o intuito de apoiar grupos cívicos/causas que têm ligação de longa data com os valores e as experiências pessoais do lado de quem está apostando e investindo. O aporte financeiro pode ser realizado de forma direta ou por terceiros que sejam de confiança.

### 8. Sower | Semeador (financiador de capital semente)

Se organiza em seu ecossistema para possibilitar e fornecer apoio financeiro para diferentes organizações e atores. Muitas vezes isso acontece de uma forma responsiva, flexível e com a prática de *grantmaking*. Há o olhar de financiar e fortalecer organizações que precisam de soluções e que necessitam de suporte para se consolidar. *Sower* aposta no efeito cumulativo como solução para semear mudanças mais amplas.

Os oito arquétipos ilustram o que a filantropia busca alcançar e revelam como ela se movimenta quando se trata de desenvolver e implementar ações estratégicas. É esse olhar, que engloba estrutura e estratégia, coincide com a crença do humanize sobre a forma mais eficaz de atuar por meio da filantropia colaborativa, bem como com o percurso que a instituição percorreu ao longo do primeiro ciclo.

## MODELOS INSPIRADORES

Outros casos, de iniciativas e formatos que inspiraram o humanize ao longo do seu primeiro ciclo, e que inspira pluralidade no setor é o ‘**Synergos**’. Além de os dois lados coincidirem em iniciativas de seus portfólios de apoio, humanize e ‘Synergos’ se aproximaram no ciclo por meio de um treinamento que foi ministrado pela organização e que funcionou como uma trilha de aprendizagem para nossos colaboradores.

Com mais de 30 anos de atuação no Brasil e na América Latina, o ‘Synergos’ é uma organização internacional presente em mais de 10 países, contando com uma rede de especialistas em trabalhar na construção de relações de confiança entre lideranças que buscam a solução de problemas sociais. No Brasil, a organização conta com uma gama de serviços que qualificam e amplificam os resultados obtidos pela filantropia individual, familiar e corporativa engajada na solução de problemas sociais. Como um todo, a operação é dedicada à promoção e qualificação da Filantropia Corporativa e Familiar e da abordagem “Bridging Leadership” – que foi desenvolvida pelo ‘Synergos’ ao longo dos anos com o objetivo de fortalecer indivíduos, organizações e projetos que lidam com desafios complexos.

## GESTÃO COMPARTILHADA DE IDEIAS E COLABORAÇÃO

Também recente, e ainda mais próximo do humanize, já que o instituto é membro fundador, está a ‘**Latimpacto**’. Em 2018 se iniciou o processo que em abril de 2020, já durante o primeiro ciclo do humanize, resultou na criação da rede. A ‘Latimpacto’ nasceu com o foco de alcançar ao máximo o potencial de impacto do setor da filantropia estratégica ou colaborativa. Para isso, a rede mobilizou capital e reuniu cerca de 160 parceiros, que investem em projetos de impacto social (*Social Impact Business*) na América Latina – o que inclui doadores, investidores de impacto e corporações.

A iniciativa vem disseminando e avançando na prática de **Venture Philanthropy - uma filantropia de investimento e atuação mais estratégica, partindo de três eixos:**

1. **Financiamento customizado**, apoio não financeiro e mensuração de impacto.
2. **Comunidade de investidores de capital humano, intelectual e financeiro** comprometida a alcançar soluções de impacto na América Latina e no Caribe.
3. **É uma rede de carácter associativo, onde podem fazer parte sete tipos de provedores de capital** (financeiro, humano e intelectual): institutos e fundações, empresas, mercado financeiro, poder público, *family offices*, consultorias e universidades.

A Latimpacto pertence a uma rede global e multissetorial formada por EVPA (European Venture Philanthropy Association), AVPN (Rede de filantropia de risco asiático) e IVPC (International Venture Philanthropy center) que atualmente somam cerca de 1.300 membros em mais de 50 países, além dos esforços que estão sendo feitos na África com a criação da AVPA - African Venture Philanthropy Association.

Segundo documento produzido pela própria rede, ao chegar no Brasil a Latimpacto entendeu que há uma grande oportunidade em se propor uma nova dinâmica de troca e fortalecimento onde o país, neste caso, passa a ocupar o papel pioneiro na rede regional e com uma disposição de ensinar e aprender, além de experimentar mais e coletivamente práticas de uma filantropia estratégica, que se vale de uma visão sistêmica para solução de problemas complexos. Também foi mapeado que existe uma necessidade de se incentivar, na prática, os pilares de *Venture Philanthropy*, sobretudo partindo da lógica de investimento personalizado e colocando as organizações sociais no centro da decisão.

A visão da Latimpacto é de que o mercado de investimento para impacto está aquecido no Brasil, mas “as réguas” que separam os novos conceitos que o circundam não estão bem definidas para muitos. Há muita flutuação de termos como negócios sociais, negócios de impacto, filantropia tradicional, investimentos de impacto, investimentos ESG (sigla em inglês para “environmental, social and governance” – meio ambiente, social e governança, em português).

Por outro lado, também há uma visão do Brasil como um país que hoje puxa tendências na região.

“A Latimpacto está convencida de que é possível gerar mais impacto no Brasil e que só podemos fazer isso trabalhando juntos – o que passa por facilitar alianças e colaborações, alavancar mais recursos e usá-los com mais eficiência. O Brasil é um ator-chave para alcançarmos isso na América Latina.”

Carolina Suárez, CEO da Latimpacto.

Nesse cenário, atuar ao lado e próxima de outras organizações filantrópicas no país permite acessar e criar, de forma coletiva, diferentes visões sobre o tema. Mesmo com conceitos não definidos para muitos, vários outros institutos e fundações brasileiras e latino-americanas já desenvolvem um trabalho que absorve algumas das questões centrais de *Venture Philanthropy*, mesmo que o conceito ainda não esteja totalmente consolidado na América Latina. Há muitas instituições ou até mesmo lideranças brasileiras praticando *Venture Philanthropy* sem saber que existe um conceito. Nesse contexto, é relevante ter cada vez mais pessoas protagonistas no tema e uma rede dentro e fora do Brasil compartilhando aprendizados e experiências para que seja possível avançar cada vez mais na busca por um maior impacto socioambiental duradouro para o nosso planeta.

## VENTURE PHILANTHROPY E PERSPECTIVAS DIFERENTES PARA GERAR SOLUÇÕES DE IMPACTO

*Venture Philanthropy* é uma abordagem de investimento social que prioriza o impacto social e ambiental sobre o retorno financeiro, e está posicionada entre a filantropia tradicional e o investimento de impacto, e que visa gerar mudanças sistêmicas. É mais estratégico na forma como utiliza os recursos financeiros e humanos, e de adotar processos e práticas do setor financeiro para provocar essas mudanças.

Dessa forma, organizações filantrópicas são aliadas ao aportar capital semente – o que contribui, entre outras questões, para que negócios de impacto consigam ter condições mínimas para passar “do vale da morte” e se tornar um negócio que se sustente de forma longa. Nesse contexto, as experiências do primeiro ciclo do humanize mostraram que há uma tendência que colabora com a sustentação de negócios de impacto e que aparece por meio da visão de que investimentos de impacto social configuram uma modalidade que permite que o investidor espere um retorno financeiro junto com o benefício social do projeto.

Ao considerar a atuação da ‘Latimpacto’, portanto, é importante compreender que no Brasil já se encontram múltiplas entidades que já colaboram e que buscam estreitar cada vez mais as relações e descobrir novas vias, experimentando modelos e mecanismos – o que mostra um campo fértil para a expansão dos conceitos, boas práticas e troca de aprendizados de *Venture Philanthropy*.

A ‘Latimpacto’ no Brasil demonstra ser um caminho que busca fortalecer o elo colaborativo entre as organizações no país e na região e encurta a rota de aprendizado. Embora existam diferentes realidades socioeconômicas e políticas, a rede promove a conexão entre investidores de impacto com propósitos e temáticas em comum, além de se destacar por trazer segurança para novos membros que ainda não estão envolvidos com *Venture Philanthropy* – um cenário que torna a iniciativa promissora no Brasil.

O humanize também celebra o fato de que a rede olha, por exemplo, para a importância do capital catalítico – capital de investimento paciente, tolerante ao risco e flexível, que visa atender organizações orientadas ao impacto que não têm acesso ao capital em condições adequadas através do mercado convencional. Além de novas fontes de recursos e mecanismos de financiamento para a solução dos desafios sociais e ambientais, como o *blended finance*, a Latimpacto também direciona o olhar para o apoio não financeiro, como por exemplo, responsabilidade social corporativa.

Carolina Suarez, CEO da Latimpacto, pontua o humanize como um parceiro fundamental na construção da rede (“capítulo américa latina”) e na chegada da ‘Latimpacto’ ao Brasil. O apoio institucional à rede e a história contada por Suarez está publicada no capítulo que trata do Programa de Desenvolvimento de OSCs, o qual está presente neste mesmo livro.

## NOVOS MOVIMENTOS DA FILANTROPIA

Outro caso inspirador para ser compartilhado é o surgimento do **‘Movimento Bem Maior’**. Apesar de novo, o Movimento já conseguiu contribuir positivamente com os caminhos da filantropia no país, ao reunir grandes empresários/as em sua base de associados e conselho de administração. Fundado em 2018, o ‘Bem Maior’ é uma organização social apartidária, sem fins lucrativos, que tem como objetivo fortalecer o ecossistema filantrópico do Brasil.

Carola Matarazzo, diretora executiva do ‘Movimento Bem Maior’, conta que o Movimento tem como estratégia o comprometimento em apoiar, com recursos financeiros e não financeiros, organizações sociais de todo o país que atuem diretamente alinhadas com as cinco Diretrizes do Movimento Por Uma Cultura de Doação. “Isso inclui o apoio a organizações atuando na educação para a cultura de doação, na promoção de narrativas engajadoras, na criação de um ambiente favorável para a doação, no fortalecimento de organizações da sociedade civil e no fortalecimento do ecossistema promotor de cultura de doação”, revela.

Seguro dessa estratégia, o ‘Bem Maior’ tem como missão construir pontes e acredita em uma sociedade em que todos são corresponsáveis. Nessa direção, a iniciativa trabalha a partir da consciência do contexto brasileiro, o que inclui uma realidade que mostra que quase um terço de todas as riquezas do Brasil estão concentradas nas mãos dos que integram o percentual de 1% mais rico do país. É a segunda maior concentração de renda do mundo, ficando atrás apenas do Qatar, segundo a ‘ONU’. Ao mesmo tempo, de acordo com a ‘FGV’, o Brasil tem 27 milhões de pessoas – que é o equivalente a 12,6% de sua população – vivendo em situação de pobreza, isto é, com menos de R\$ 145 mensais. Todos os dados mencionados neste parágrafo estão reunidos no site oficial do ‘Movimento Bem Maior’, e basearam a metodologia do Movimento, bem como a teoria de impacto sistêmico adotada pela iniciativa.

Um cenário como o que esses números revelam abre espaço para ações que precisam ser capazes de transformar a vida da parte mais vulnerável da população, porém, na prática, o que é feito muitas vezes não acompanha o tamanho da necessidade. Uma das demonstrações disso está no fato de que o volume de doações no Brasil não é muito alto. Poucas pessoas de alta renda relatam ter a atividade de doação como objeto de reflexão ou de discussão cotidiana – apenas 22%. A maioria (55%) declarou ser raro até mesmo conversar sobre o tema, segundo a “Pesquisa Comportamental Sobre Doadores de Alta Renda” realizada por ‘Conectas/FGV-EAESP’.

Por dentro do contexto e desejando contribuir para mudar este cenário, o Movimento investe, apoia e capacita iniciativas que atuam nas raízes da desigualdade social brasileira. Para isso, articula parcerias e tece redes focadas em promover a cultura de doação e multiplicar o impacto positivo em causas da sociedade. Essa forma de atuar possibilita que o Movimento se destaque entre os novos *players* em atuação no Brasil, além de permitir que a iniciativa avalie o ecossistema da filantropia no país. Sobre isso, Carola Matarazzo confidencia que se sente motivada com a tendência de desenvolvimento e crescimento no ecossistema de suporte à filantropia no Brasil.

“**Acredito que esse movimento (de desenvolvimento e crescimento no ecossistema de suporte à filantropia no Brasil) seja consequência direta do amadurecimento da própria cultura de doar no país, e um legado positivo que o choque da pandemia nos trouxe. Embora esse ecossistema de suporte ainda seja jovem, alguns resultados já começam a ser colhidos e a importância desses investimentos na infraestrutura do setor, faz com que eles se tornem cada vez mais relevantes e atrativos para filantropos que visam impacto estratégico e transformação sistêmica.**”

Carola Matarazzo, diretora executiva do Movimento Bem Maior

## FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Também em um lugar de parceiro inspirador, a ‘Fundação Lemann’, que configurou uma relação colaborativa importante para o humanize em seu primeiro ciclo e que foi citada neste livro algumas vezes – especialmente em contextos envolvendo a ‘Parceria Vamos’, também é um espelho de uma filantropia pensada de forma estratégica e transformadora.

A Fundação Lemann tem a missão de colaborar com pessoas e instituições em iniciativas de amplo impacto que garantam a aprendizagem de todos os estudantes, e engajem lideranças comprometidas em resolver desafios sociais complexos do país. Para isso, a organização de filantropia familiar atua em dois pilares estratégicos: Educação e Lideranças – que são duas frentes capazes de gerar mudanças reais.

Para a Fundação, pessoas com formação educacional de qualidade podem se tornar líderes preparados (as) e engajados (as) para contribuir com o desenvolvimento do país. Essa maneira de enxergar a importância que há na formação das pessoas e de prepará-las para tomar as melhores decisões tem sinergia com o que o humanize acredita e com espaços que a filantropia tem capacidade de alcançar para provocar mudanças reais a longo prazo.

Nessa direção, a ‘Fundação Lemann’ e o humanize atuam em parceria desde 2018, por meio de um modelo de governança compartilhada e investimentos de ambas as partes. Denis Mizne, diretor-executivo da Fundação, defende que o que move a parceria, além da visão e dos sonhos que os dois lados têm em comum em relação ao Brasil, é a crença compartilhada no valor imenso de fazer junto.

“Isso significa que pensamos, criamos, construímos e monitoramos os impactos das nossas iniciativas realmente em parceria e de forma colaborativa, trazendo para o coração dessa estratégia também as lideranças e organizações que são apoiadas por nós. Isso não é óbvio e muito menos simples. Mas estamos certos de que é o melhor caminho para ampliar as visões e incluir diferentes abordagens na proposição das nossas iniciativas, além de aumentar a escala e aprofundar a nossa capacidade de impacto. Se os problemas que queremos resolver são complexos como sabemos que são, parceria, colaboração e responsabilidades compartilhadas se tornam chave para chegar aos resultados desejados.”

Denis Mizne, diretor-executivo da Fundação Lemann

Em uma direção semelhante, a **‘República.org’** também é referência no tema deste capítulo porque sinaliza uma atuação que ganha vida por meio de uma filantropia apartidária, não corporativa e antirracista, pautada pelo fortalecimento da democracia brasileira.

O Instituto está ao lado de ‘Fundação Lemann’ e humanize na ‘Parceria Vamos’, iniciativa que tem o propósito de apoiar lideranças de impacto e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e o desenvolvimento sustentável do país. Nessa direção, Guilherme Coelho, fundador da ‘República.org’, celebra a parceria com o humanize e os esforços dos dois lados diante do tema empreendedorismo social.

**“A afinidade entre nossas organizações e o nosso objetivo de transformar o Brasil num país com mais equidade e oportunidades, é razão de orgulho e celebração para nós. Juntos, na Parceria Vamos e em outros projetos, damos largos passos através de uma filantropia cooperativa e efetiva. Dos grandes baratos de trabalhar no terceiro setor como financiadores, é que não competimos, e toda a energia das equipes é direcionada a resultados que, aos poucos, mudam a realidade em que vivemos.”**

Guilherme Coelho, Fundador da República.org

Olhando para os caminhos da formação, o instituto se dedica a melhorar a gestão de pessoas no serviço público do Brasil. Para isso, investe em iniciativas que têm o objetivo de promover mais efetividade e atratividade para o serviço público no país, e trabalha para engajar, qualificar e valorizar profissionais do setor público.

A República.org também trabalha para construir conhecimento e mobilizar diferentes grupos da sociedade civil a fim de apoiar governos na formulação de estratégias de gestão e no desenho de programas e políticas públicas. Nesse contexto de apoio e mobilização – com foco em promover um serviço público mais presente, competente e respeitado e, assim, ajudar a transformar o Brasil em um país com mais equidade e crescimento – Guilherme Coelho opina que “governos importam. Valiosas parcerias, *idem*”.

A forma de valorizar parcerias e o diálogo com diferentes setores reflete nas ações priorizadas pela República.org, e isso aponta para uma filantropia com traços robustos de inclusão, além de estimular o esforço coletivo e reunir elementos que têm potencial para transformar o Brasil em um país com mais equidade e crescimento.

## GOVERNANÇA COMPARTILHADA

Ainda olhando para organizações que somam no campo da filantropia, a **‘Comunitas’**, que está no portfólio do humanize desde a criação da instituição, é uma organização da sociedade civil que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país.

Um exemplo da atuação da **‘Comunitas’** é o **‘Programa Juntos’**, uma aliança de líderes empresariais que buscam a geração de impacto sistêmico a partir da qualificação dos investimentos sociais corporativos e da atuação em parcerias com as administrações públicas, assumindo o compromisso e a responsabilidade do setor privado como colaborador do desenvolvimento social e econômico do Brasil. O programa existe desde 2012 e se baseia na governança compartilhada, principalmente em seu objetivo de integrar setores público, privado e sociedade civil.

Reconhecendo a importância da governança compartilhada no sucesso do **‘Programa Juntos’**, a diretora-presidente da Comunitas, Regina Esteves, afirma que a integração entre diferentes setores colabora com o desenvolvimento territorial e com a melhoria dos serviços públicos.

“O Programa é formado por uma coalizão de lideranças privadas, que formam o Núcleo de Governança da Comunitas. Todos esses grandes empresários, dotados de espírito público, assumiram o compromisso de apoiar a administração pública, tornando-a mais eficiente e, consequentemente, impactando positivamente o desenvolvimento do país.”

Regina Esteves, Diretora-Presidente da Comunitas

Provando que quem caminha junto chega mais longe, o **‘Juntos’** compreende diferentes frentes de trabalho, que focam na melhoria da gestão das cidades e buscam promover impacto sistêmico e sustentável. O programa acontece em diversos territórios, como os municípios de São Paulo (SP), Petrolina (PE), Caruaru (PE), Niterói (RJ), Paraty (RJ), e os estados de Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo. Há um aprofundamento da relação da **‘Comunitas’** com o campo da filantropia brasileira em uma história presente neste livro, no capítulo que destaca o programa de Gestão Pública.

Outro exemplo que olha para o poder da colaboração e para o que lideranças podem gerar de transformação é a **‘BMW Foundation Herbert Quandt (Fundação BMW)’**. A fundação trabalha pelo bem comum e estimula uma sociedade capaz de enfrentar os desafios do futuro, além de sinalizar uma influência positiva em projetos no Brasil e no campo da filantropia nacional, sobretudo porque se preocupa em engajar-se em colaborações intersetoriais de todo o mundo a fim de unir forças para buscar soluções inovadoras em política, negócios e sociedade.

A relevância do trabalho está especialmente em seu público-alvo, o qual é composto por lideranças de todo o mundo. Também se destaca a intencionalidade da fundação em contribuir para aumentar o volume de doações e aproximar a filantropia de decisões e ferramentas mais estratégicas, bem como para que diferentes setores, parte dos recortes público e privado, considerem o impacto social de suas atividades.

Por ter uma relação de parceria próxima com o Instituto humanize, Markus Hipp, que foi CEO da ‘Fundação BMW’, falou sobre a importância da filantropia estratégica e refletiu a respeito do papel da filantropia em um país como o Brasil. Segundo Hipp, a filantropia deve ter consciência do alcance de seus recursos e priorizar ações como o apoio a organizações da sociedade civil, especialmente quando o objetivo for colaborar para que as organizações se tornem cada vez mais sustentáveis e independentes.

“Penso que a filantropia dentro de sociedades divididas, como é o caso do Brasil, pode desempenhar um papel fundamental na construção da confiança por parte da sociedade e do capital social, de forma a contribuir para superar as estruturas destrutivas e a radicalização política. Portanto, a filantropia deveria olhar menos para caridade e projetos e mais para a construção de organizações da sociedade civil sustentáveis e independentes, e de intermediários intersetoriais alinhados a uma abordagem de filantropia estratégica que considere um cenário de longo prazo. Além disso, a filantropia deve estar ciente de que seus recursos são flexíveis e que podem ser direcionados, sobretudo, para apoiar inovações públicas de risco.”

Markus Hipp, atualmente membro do Conselho da BMW Foundation Herbert Quandt

Presente em um dos caminhos percorridos pela ‘Fundação BMW’, o olhar para a formação também é destaque absoluto na **‘Fundação Roberto Marinho’**. A fundação aposta na visão de que uma educação de qualidade, alcançando todas as pessoas, é capaz de diminuir as desigualdades sociais no Brasil. Dialogando com os caminhos mais inovadores da filantropia, a fundação se posiciona em um ambiente colaborativo, com suporte para mobilização, e aposta em ferramentas para a produção e implementação de metodologias e ações socioeducacionais transformadoras.

Há uma proximidade com outros exemplos já citados neste capítulo, sobretudo quando se trata da vontade de despertar futuros por meio da educação – o que faz a Fundação trabalhar em planos envolvendo educação profissional, educação básica e mídias educativas, além de ainda movimentar esforços em temas como mobilização social, docência, e patrimônio e cultura. Os caminhos para atuar nessas frentes e os esforços que mostram a relevância da ‘Fundação Roberto Marinho’ no universo da filantropia nacional estão expostos em uma história que se encontra neste livro, no capítulo que fala do tema Educação.

Outro exemplo que tem relevância no setor é o **‘Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO)’**, que é uma referência quando se trata de abordagem filantrópica socioambiental e que alcança resultados transformadores em uma posição de um fundo que não é doador e, sim, intermediário.

Nesse caminho, o ‘FUNBIO’ atua como um mecanismo financeiro nacional privado, sem fins lucrativos, que trabalha em parceria com os setores governamental e privado e a sociedade civil para que recursos estratégicos e financeiros sejam destinados a iniciativas efetivas de conservação da biodiversidade. Desde o início de suas atividades, em 1996, já foram apoiados 411 projetos que beneficiaram 305 instituições em todo o país. Além disso, o ‘FUNBIO’, assim como a ‘Fundação Roberto Marinho’ e outros parceiros do humanize, olha para a educação por meio de iniciativas como o “Programa Bolsas FUNBIO – Conservando o Futuro”, que apoia pesquisas de campo de estudantes de mestrado e doutorado, e que já foi tema deste livro em uma história que integra o capítulo que destaca a área de Sustentabilidade do humanize.

Em seus diferentes caminhos e atividades, o ‘FUNBIO’ não difere em sua missão – que é aportar recursos estratégicos para a conservação da biodiversidade. Dessa forma, entre as principais atividades realizadas pela associação civil sem fins lucrativos estão a gestão financeira de projetos, o desenho de mecanismos financeiros e os estudos de novas fontes de recursos para a conservação, além de compras e contratações de bens e serviços.

Com falta de incentivos fiscais e de uma cultura de filantropia para o meio ambiente no Brasil, o futuro do ambiente financeiro das áreas protegidas, por exemplo, tem muito a ganhar com uma união da sociedade civil e dos setores governamental e privado – o que coincide com a forma de atuação do ‘FUNBIO’ e com a parceria firmada com o humanize. Para Rosa Lemos de Sá, secretária-geral do ‘FUNBIO’, a conexão dos dois lados colabora com a consolidação de uma abordagem filantrópica que beneficia a conservação da biodiversidade.

“ Para nós, é um privilégio ser parceiro do Instituto humanize, cujo apoio consistente e estratégico a programas como o Bolsas FUNBIO – Conservando o Futuro amplifica o impacto sobre a preservação da biodiversidade. É a consolidação de uma visão e abordagem filantrópica socioambiental, chave para a superação de desafios e o impulso a oportunidades que se apresentam no país.”

Rosa Lemos de Sá, Secretária-geral do FUNBIO

Em direção semelhante, o **‘Instituto Clima e Sociedade (iCS)’** é uma organização filantrópica que apoia projetos e instituições que visam o fortalecimento da economia brasileira e do posicionamento geopolítico do país, além da redução da desigualdade por meio do enfrentamento das mudanças climáticas e soluções sustentáveis.

Assim como o ‘FUNBIO’, o ‘iCS’ atua como intermediário, ou seja, é uma *regrant organization*. Nesse sentido, o instituto abraça a sua missão com trabalho prático e estratégico, trazendo para o Brasil recursos de grandes doadores internacionais – e angariando fundos entre doadores brasileiros – para apoiar diversos agentes locais que lutam para evitar ainda mais impactos negativos do aquecimento global. Indo além do que simplesmente um intermediador de financiamentos, o ‘iCS’ promove o diálogo entre setores, agrega conhecimento e estabelece redes de informação, de inteligência e de cooperação, visando alcançar o bem-estar da população.

Com a cooperação no foco, o ‘iCS’ e seus donatários se dedicam a construir evidências técnico-científicas que qualifiquem o debate e orientem os tomadores de decisão. Ainda há esforços para fomentar a troca de conhecimentos e experiências sobre mudanças climáticas e para promover campanhas de *advocacy* e comunicação, bem como para viabilizar espaços de debate entre atores e setores diversos, e ainda aplicar ferramentas legais que garantam o cumprimento de normas, políticas e compromissos.

Dialogando com diferentes setores, o ‘iCS’ foi levado a uma compreensão de que é necessário trabalhar em parceria caso o objetivo seja reunir os esforços que são necessários para fortalecer condições que alavanquem práticas duradouras de mitigação e resiliência das mudanças climáticas. Nesse contexto, Ana Toni, diretora executiva do instituto, pontua que a parceria entre ‘iCS’ e humanize já provou, diversas vezes, que o trabalho em rede gera bons frutos.

“O Instituto humanize tem cooperação e parceria em seu DNA. Por isso, o iCS tem o prazer e a honra de ter parcerias com o humanize em algumas importantes iniciativas, como, por exemplo, o apoio que demos para o Consórcio de Governadores da Amazônia, além do fantástico trabalho de bioeconomia da Amaz e o trabalho estratégico do IEMA na transição energética. Tanto o humanize quanto o iCS são exemplos do crescimento e do fortalecimento da filantropia brasileira nos últimos anos, e as relações que estabelecemos são uma demonstração da força do trabalho em parceria.”

Ana Toni, diretora executiva do Instituto Clima e Sociedade na época da produção deste livro (a partir de 2023, secretária nacional de mudança do clima do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima)

Atuações como de ‘FUNBIO’ e ‘iCS’, referências em modelo de *regrant*, apontam para caminhos que são percorridos, com ainda mais possibilidades de transformações reais em diversos territórios, a partir de alianças. Um exemplo bem-sucedido é a ‘Climate and Land Use Alliance (CLUA)’, uma aliança que acredita no uso sustentável das florestas como parte essencial da resposta global às mudanças climáticas.

Criada em 2010, unindo recursos de fundações para aumento do impacto de suas ações, a ‘CLUA’ vem, desde então, mostrando a importância de atuar em parceria. No primeiro ciclo do humanize, foi aliada da instituição, especialmente em esforços que os dois lados aplicaram no bioma Amazônico. Em conversa com o humanize, Raissa Ferreira, Líder Interina da Iniciativa da ‘CLUA’ no Brasil, defendeu a importância da colaboração para potencializar o impacto no campo e apoiar na proteção das florestas e dos povos que lá estão.

“É a partir de casa, da experiência de uma aliança entre diferentes entidades filantrópicas com o mesmo macro objetivo do que a CLUA, que entendemos como a filantropia, quando trabalhamos em conjunto, pode ser ‘maior que a soma das partes’. Seja em colaboração direta ou em complementaridade intencional, conseguimos contribuir para maximizar o impacto no campo e apoiar na proteção das florestas e de seus povos. E esse espírito de colaboração, dentro e para além da aliança, nos leva para uma relação de parceria frutífera e duradoura com o humanize, e nos provoca a pensar, por exemplo, em como aprofundar a colaboração a partir de temas como a comunicação estratégica no bioma Cerrado, ou seja, indo além da colaboração pela Amazônia.”

Raíssa Ferreira, Líder Interina da Iniciativa da CLUA no Brasil.

## ESTRATÉGIAS PARA APROFUNDAR IMPACTO

A **Fundação Grupo Boticário** é uma organização sem fins lucrativos mantida pelo ‘Grupo Boticário’, o qual destina 1% de sua receita líquida anual à Política de Investimento Social Privado para viabilizar as iniciativas da Fundação.

Mostrando estratégias que conversam com o setor filantrópico, quando se trata de aprofundar o impacto gerado, a organização trabalha a partir do entendimento de que a natureza em equilíbrio é imprescindível para garantir a vida de todos os seres, o que também se aplica ao entendimento de que a proteção dessa natureza deve ser um desafio compartilhado. Esse comportamento aproxima o trabalho da organização de instituições como o humanize, ou seja, instituições parceiras e alinhadas ao propósito da Fundação. A atuação da organização também valoriza a conservação da biodiversidade e a integração de focos de atuação, os quais passam por decisões como a de conhecer e manter áreas naturais em equilíbrio, buscando soluções inovadoras e o engajamento da sociedade sobre a importância de preservar a natureza quando se espera que todos tenham qualidade de vida.

Os esforços são potencializados por meio da governança, que é conduzida por pilares estruturantes focados em estratégia, eficiência e transparência – que são pilares responsáveis por manter a sinergia com boas práticas do terceiro setor, e que mostram o direcionamento da Fundação no setor filantrópico brasileiro. De acordo com Maria de Lourdes Nunes, que é diretora executiva da

'Fundação Grupo Boticário', os pilares e suas movimentações reforçam a importância do envolvimento de organizações dos mais diversos setores diante do compromisso de trabalhar pelo desenvolvimento sustentável, enquanto a filantropia colabora para que transformações significativas aconteçam a partir desse compromisso.

“O desenvolvimento sustentável é um compromisso de todos para a construção de uma sociedade em que possamos viver em harmonia, no curto, médio e longo prazo. A complexidade, urgência e abrangência desse desafio - seja em contexto social, econômico ou ambiental - exige o envolvimento de organizações dos mais diversos setores para mobilizar diferentes ideias, soluções, expertises e recursos. Praticada de forma estruturada e estratégica, a filantropia garante que os resultados sejam efetivamente alcançados e transformações significativas realmente ocorram. De forma coletiva, com governança clara e estabelecida, esses resultados tendem a ganhar escala e maiores impactos. É isso que buscamos ao lado do instituto humanize e de outras organizações, para promover o desenvolvimento social e econômico, de forma convergente com a proteção da biodiversidade, em territórios como o Cerrado do Nordeste Goiano e a Região Hidrográfica da Baía de Guanabara. Necessidades, desafios e soluções existem. É preciso ativar conexões e investimentos para acelerar a implementação destas soluções.”

Maria de Lourdes Nunes, Diretora executiva da Fundação Grupo Boticário

Acreditando que abordar as causas das complexas questões da sustentabilidade, e não seus sintomas, acelera as mudanças e potencializa e aprofunda o impacto, o **‘Instituto Arapyáú’** também tem o impacto, ou melhor, a gestão por impacto, como um de seus valores. Nesse sentido, o ‘Arapyáú’ é outro bom exemplo de atuação no setor filantrópico, e isso ocorre desde 2008, quando o instituto nasceu inspirado pela crença de que a filantropia pode ser uma força para o bem-estar social, ambiental e econômico.

Em sua atuação, o ‘Arapyáú’ acredita na colaboração como única forma de enfrentar os complexos desafios contemporâneos. O trabalho do Instituto também valoriza o diálogo e busca conectar diferentes iniciativas e setores – social, privado, público e academia – para a construção coletiva de soluções inovadoras.

Dentro da filantropia, o campo de atuação do ‘Instituto Arapyáú’ é o do investimento social privado. O Instituto identifica oportunidades e direciona, de forma voluntária, recursos financeiros e estratégicos para organizações, redes e projetos que trabalham pelo desenvolvimento sustentável. Valorizando, assim, o compromisso com o longo prazo e a mensuração de resultados. O trabalho ainda revela uma busca voltada a fortalecer iniciativas coletivas e com grande potencial de impacto na transformação da sociedade.

Com uma visão que aponta para uma sociedade próspera, justa e inclusiva, o ‘Arapyáú’ acredita na força da colaboração e atua em conjunto na construção de um mundo mais sustentável. Nessa direção, a parceria entre Instituto humanize e ‘Instituto Arapyáú’ provocou a construção de caminhos compartilhados em diferentes territórios e rendeu bons frutos ao longo do primeiro ciclo do humanize.

“A parceria com o Instituto humanize é muito frutífera pois compartilhamos a crença de que o trabalho em rede é fundamental para acelerarmos um modelo de desenvolvimento mais justo e sustentável. Temos resultados concretos no sul da Bahia com o avanço da agência de desenvolvimento regional e o crédito a produtores familiares de cacau. Além do sul da Bahia, somos parceiros em diversas iniciativas como a rede Uma Concertação pela Amazônia e o MapBiomias por exemplo.”

Thais Ferraz, Diretora institucional do Instituto Arapyáú

Outro exemplo que mostra o comprometimento do 'Instituto Arapyaú' com gestão por impacto e, principalmente, com atuação em rede como solução para problemas complexos, é o apoio que a instituição direciona para a iniciativa 'Uma Concertação pela Amazônia'. Renata Piazzon, diretora executiva do 'Arapyaú', defende a importância da iniciativa para colaborar com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

“ O Instituto Arapyaú busca fomentar redes transformadoras e entende que a atuação em rede é fundamental para a solução de problemas complexos. Uma das redes que apoiamos é a Concertação pela Amazônia, rede de mais de 500 lideranças voltadas para o desenvolvimento sustentável da região amazônica. Um dos focos da Concertação em 2022 foi a construção do documento 100 primeiros dias de governo: propostas para uma agenda integrada das Amazônias. Esse documento contribuiu para o grupo de meio ambiente do governo de transição e 5 das 11 propostas da Concertação foram assinadas pelo presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva no ato de sua posse. Esse resultado mostra a força que um advocacy em rede e colaborativo tem com um governo aberto à construção de uma agenda de desenvolvimento que alie justiça social e capital natural. Ficamos muito felizes em contribuir com essa agenda!”

Renata Piazzon, diretora executiva do Instituto Arapyaú

A **'Fundação Arymax'**, parceira relevante do humanize em seu primeiro ciclo, também é modelo quando se trata de enxergar os caminhos e possibilidades que a filantropia pode percorrer no Brasil. Com foco em Inclusão Produtiva e com uma atuação que ganha ainda mais potência a partir da ideia de que decisões inteligentes geram ações eficazes, a 'Arymax' acredita que escolher uma causa é uma grande responsabilidade para as filantropias. Também há a crença de que o impacto gerado pode ser limitado se a causa escolhida não beneficiar um grande número de pessoas ou não propuser boas estratégias para resolver seus problemas.

Nesse sentido, a fundação definiu as causas com as quais iria atuar e, na sequência, adotou conceitos para tornar a sua filantropia mais estratégica e, conseqüentemente, aumentar o impacto social gerado por suas ações. A inspiração para esse posicionamento derivou de movimentos como o de *Effective Altruism* (altruísmo eficaz, em português) e o de *Venture Philanthropy* (conceito já citado neste capítulo), e incluiu premissas como:

- 1. Atuação com base em evidências:** utilizando conhecimento técnico e científico para gerar evidências que permitam identificar estratégias mais eficientes e eficazes na geração de impacto social e selecionar organizações mais capacitadas para desenvolvê-las;
- 2. Monitoramento e avaliação contínuos:** para monitorar e avaliar todas as iniciativas que recebem apoio da fundação e, assim, mensurar resultados alcançados e aprender em conjunto;
- 3. Investimentos recorrentes e de médio prazo:** garantindo financiamentos mais longos e abordando o problema e sua solução de forma integral;
- 4. Efeito demonstrativo, visando o ganho de escala:** investindo depois de avaliar o potencial de ganho de escala das organizações para beneficiar, positivamente e com qualidade, o maior número possível de pessoas;
- 5. Apoio financeiro e não financeiro a organizações:** considerando que o apoio não financeiro é uma das variáveis mais importantes para a filantropia estratégica e colaborando para que organizações se conectem com atores relevantes para potencializar seu trabalho e para ajudá-las na construção da estratégia;
- 6. Impacto + Sustentabilidade + Resiliência:** No conceito de *Venture Philanthropy*, o apoio às organizações deve incluir três aspectos: (i) Impacto Social – a mudança social na população alvo das ações dessa organização; (ii) Sustentabilidade Financeira – garantia de que as organizações terão recursos suficientes para se manterem na sua missão social, seja por meio de outros financiadores ou pela geração de recursos próprios; (iii) Resiliência organizacional o grau de maturidade da organização, em termos de desenvolvimento do time, governança, capacidade de geração de recursos, etc.

Essa forma de atuar movimentou reflexões a partir de diferentes perspectivas, nacionais e internacionais, e colocou a 'Arymax' em uma posição de referência para o campo de filantropia no Brasil, campo que a fundação considera essencial fomentar no país. Também há o entendimento da importância de gerar conhecimento sobre o assunto – o que faz a fundação apoiar organizações-chave que atuam em rede para esse fim, como 'IDIS', 'GIFE' e 'Latimpacto', todas já citadas aqui como organizações importantes para o campo da filantropia no país.

Também reforçando a importância da atuação em rede, Vivianne Naigeborin, Superintendente da 'Fundação Arymax', celebra as parcerias que contribuíram com a determinação do posicionamento da fundação - como a parceria com o humanize - e opina que a trajetória da 'Arymax' reforça o quanto um trabalho com base em uma filantropia pautada na aliança, na colaboração, é relevante para aumentar o impacto social gerado por suas ações.

“ O Instituto humanize esteve bastante presente em um momento importante da Fundação Arymax, que culminou em seu reposicionamento institucional, com a adoção de uma nova causa e uma nova forma de atuar. Sua contribuição naquele momento foi fundamental. Desde então, segue sendo uma constante inspiração para atuarmos com base em uma filantropia pautada na aliança, na colaboração e na construção de uma visão estratégica ampliada que aponte caminhos mais eficazes para a solução de desafios sociais e ambientais complexos.”

Vivianne Naigeborin, Superintendente da Fundação Arymax

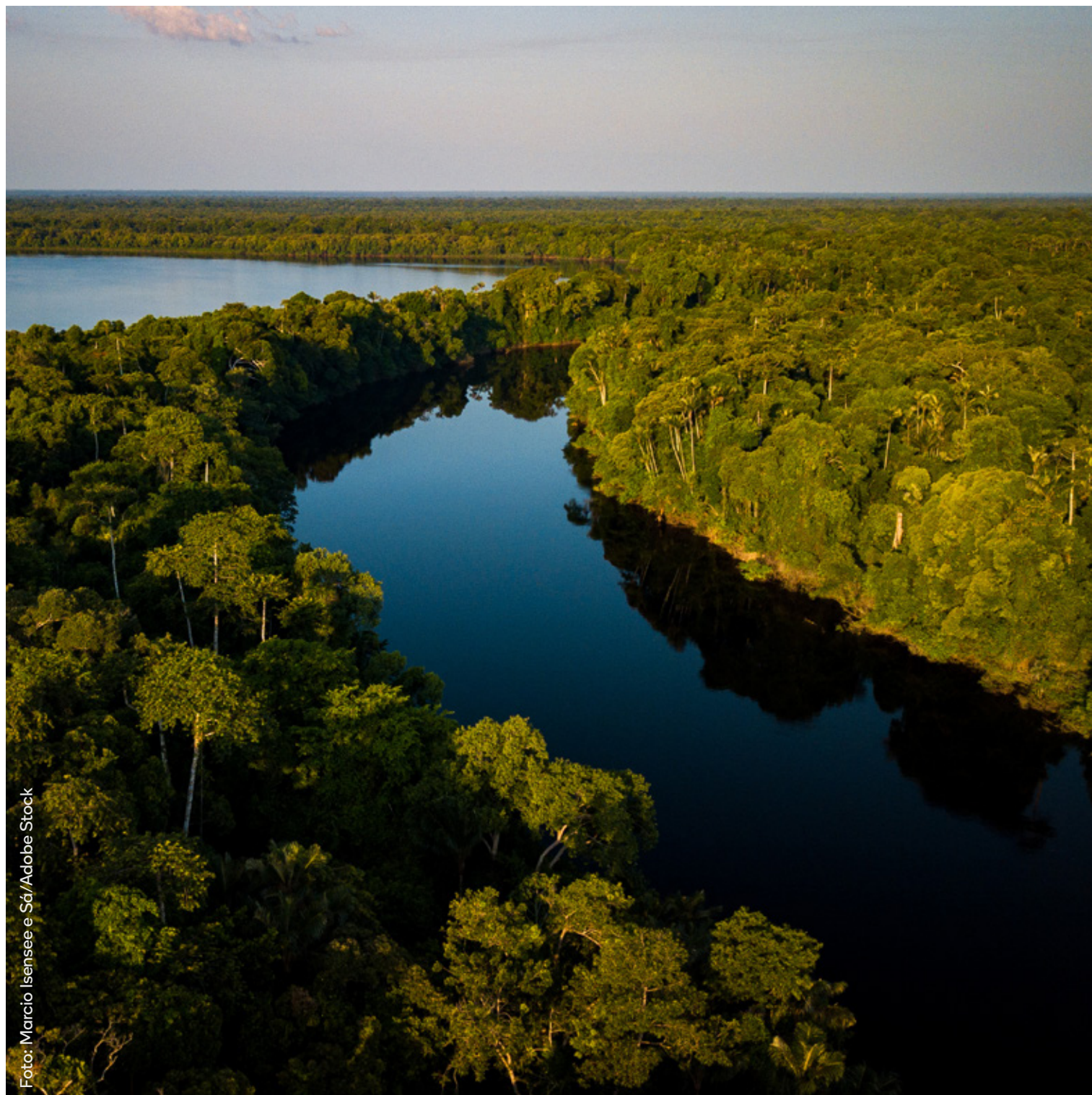


Foto: Marcio Isensee e Sá/Adobe Stock

Também olhando para caminhos possíveis para gerar impacto socioambiental positivo, o **‘Fundo Vale’** é um fundo de fomento e investimento que tem o propósito de potencializar uma economia mais justa e inclusiva por meio de negócios de impacto socioambiental. Por trás disso, há a crença de que o Brasil pode ser reconhecido como uma grande potência da bioeconomia.

Nessa direção, o Fundo colabora para a construção de uma nova realidade econômica ao investir no desenvolvimento de negócios, na geração de conhecimento e em arranjos financeiros voltados à conservação e recuperação de biomas, com especial atenção para a Amazônia.

O **‘Fundo Vale’** ainda valoriza o trabalho em rede ao mostrar que, de maneira colaborativa, é possível fortalecer comunidades, povos tradicionais, agricultores e empreendedores para que possam viver da produção sustentável. Em conversa com o humanize, Márcia Soares, da equipe do fundo, destaca que a colaboração vai além do que poderia ser feito individualmente, já que ela amplifica o impacto.

“O Fundo Vale acredita que o caminho da sustentabilidade passa pela colaboração. Não temos com enfrentar desafios tão grandes e complexos sozinhos, nenhum financiador da área socioambiental dará conta. Mas para além dos recursos, ter olhares diversificados na definição de estratégias faz toda a diferença. Nossa parceria com o Instituto humanize, no cofinanciamento de iniciativas como a Amaz e a Plataforma de Empréstimo Coletivo da Sitawi, mostra exatamente isso. Muitas vezes nos unimos para discutir ações comuns que potencializam o resultado de todos, e amplificam o impacto que faríamos individualmente. E sempre pudemos contar com a qualificada discussão e pontos de vista trazidos pelo humanize. O impacto socioambiental é coletivo, do financiamento à ação.”

Márcia Soares, Líder de Parcerias e Redes do Fundo Vale

Outro nome que acredita na parceria, no trabalho em rede, como caminho para multiplicar o potencial de transformação e o impacto positivo é o **'Instituto Votorantim'**. Trabalhando para construir soluções socioambientais que geram valor para a sociedade, o Instituto tem voz no ecossistema filantrópico brasileiro e se destaca como um centro de inteligência aplicada que tem como propósito impulsionar negócios com foco na construção de um futuro sustentável.

Com a visão de que os negócios sustentáveis são os que geram valor para o mundo, o 'Instituto Votorantim' tem um modo de gerar valor que reflete numa atuação que acontece por meio de quatro modelos: programas e projetos, consultoria, investimento de impacto e conhecimento.

O primeiro modelo consiste em desenvolver e implementar programas e projetos que apoiam organizações na estruturação e execução de iniciativas ambientais, enquanto o modelo de consultoria apoia negócios em sua estratégia e faz isso por meio de práticas e diagnósticos que visam aprimorar soluções diante dos desafios ambientais, sociais e de governança. Já o modelo de investimento de impacto aponta para uma atuação focada em gerar o melhor retorno para investidores sociais e de impacto. Por último, o quarto modelo acredita que compartilhar conhecimento é potencializar o legado e o impacto que o 'Instituto Votorantim' deseja.

“O Instituto Votorantim acredita que para termos um futuro sustentável precisamos desenvolver soluções em rede, atuando em parceria para multiplicar o potencial de transformação e o impacto positivo de nossas ações. Baseados nesse princípio, trabalhamos de forma colaborativa com outras organizações e é com muita honra que temos entre nossos parceiros estratégicos o Instituto humanize, uma organização que vem protagonizando a transformação do investimento social privado no Brasil. Destaco, entre iniciativas relevantes que temos na nossa trajetória conjunta, a Aipê (Aliança pela Inclusão Produtiva) que é resultado da união de instituições com conhecimento e experiência reconhecidos na atuação pela redução da desigualdade, por meio da inclusão produtiva.”

Cloves Carvalho, diretor-presidente do Instituto Votorantim

## OLHANDO PARA DESAFIOS REAIS

Entre tantos belos exemplos, é importante citar a **‘Fundação Tide Setubal’** – que é uma organização não governamental e de origem familiar criada em 2006. A fundação tem a missão de fomentar iniciativas que promovam a justiça social e o desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e contribuam para o enfrentamento das desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com diversos agentes da sociedade civil, de instituições de pesquisa, do Estado e do mercado.

Atuações como a da ‘Tide Setubal’ são essenciais para aterrissar os conceitos teóricos da filantropia colaborativa de forma a não perder de vista os desafios reais das pessoas que mais precisam de apoio.

Em evento promovido pelo humanize e intitulado “Diálogos sobre Futuros”, iniciativa já citada neste capítulo, Mariana Almeida, Superintendente da ‘Fundação Tide Setubal’, pontuou a visão da fundação sobre a filantropia colaborativa, que inclui a ideia de aprender junto e de criar ambientes em que seja possível ouvir críticas e engajar em soluções possíveis. Dito isso, ela opinou que o engajamento na busca de uma alternativa coletiva ainda é difícil porque existem espaços de poder que constroem dificuldades tanto de fazer a crítica quanto de ouvi-la.

Mariana ainda defendeu que apesar de ser importante trabalhar a partir da filantropia colaborativa, não é nada simples fazer o processo acontecer, já que isso significa tomar decisões em conjunto. Segundo ela, a fundação tem alguns projetos em que acaba operando em colaboração e que isso exige organizar uma forma de fazer um tipo de *regrant*, ou seja, uma utilização de fundos de investimento social preexistentes como veículos intermediários. Essa ação provoca um questionamento se a organização caiu em um lugar binário, ou seja, se é o *grantmaker* ou se é o *grantee*.

Já em uma conversa posterior com o humanize, Mariana Almeida revelou como a ‘Fundação Tide Setubal’ enxerga o papel da filantropia, especialmente no Brasil.

“A Fundação Tide Setubal entende que o papel da filantropia é inovar, arriscar e ajudar a criar conexões entre pessoas que possam impulsionar as mudanças que a nossa sociedade tanto precisa. Entendemos que o nosso tempo exige um comprometimento com a construção de novas formas de se relacionar, com mais confiança e responsabilidade coletiva pelos resultados sociais. E por isso faz tanto sentido trabalhar em rede e apostar em alianças, como a que construímos em conjunto com o Instituto humanize.”

Mariana Almeida, Superintendente da Fundação Tide Setubal



Foto: Iryna/Adobe Stock Images, silhuetas de pessoas trabalhando

Ainda sobre o conceito de *grantmaker*, falar sobre o tema aponta para um diálogo que considera um campo mais inovador e estratégico para a filantropia. Nessa direção, a plataforma ‘GrantLab’, organizada pelo ‘GIFE’, coloca *grantmaking* como um conceito que define uma estratégia de atuação, do campo da filantropia e do investimento social privado, a qual pode ser adotada por fundações, institutos, fundos filantrópicos, empresas e outros investidores sociais (*grantmakers*). Essa estratégia de atuação consiste no repasse de recursos financeiros, de forma estruturada, para organizações ou iniciativas de interesse público, diferenciando-se, assim, da operacionalização de projetos próprios.

Também segundo o ‘GIFE’, iniciativas de filantropia colaborativa convidam os investidores sociais a não se pautarem unicamente por diretrizes próprias e isoladas. Assim, o ideal é que quem investir seja guiado por uma agenda e estratégia comuns – o que deve se converter em um plano conjunto de ação, o que é muito frequentemente estruturado por meio de uma estratégia de *grantmaking*. Dessa forma, processos de estruturação, realizados de forma colaborativa, têm o potencial de aprimorar e desenvolver novas estratégias de *grantmaking*.

De um lado, estratégias de *grantmaking* reforçam o exercício da colaboração – como mínimo entre doadores e donatários – para sua execução. Por outro lado, dificilmente uma iniciativa de filantropia colaborativa pode ser concebida a partir de uma estratégia exclusiva de execução de projetos próprios. Assim, a filantropia colaborativa se torna agente de promoção de reflexões a respeito da forma como se faz *grantmaking*, enquanto debates que envolvem as possibilidades e formatos de *grantmaking* têm ganhado cada vez mais espaço. Um dos debates que envolve essa relação está ligado ao conceito de *grantmaking* participativo.

Nessa direção, o campo da filantropia colaborativa se relaciona com outros conceitos e estratégias, conforme o quadro na página ao lado.

### Grantmaking participativo

Une a adoção de estratégias de grantmaking a abordagens de filantropia participativa. A proposta central tem como objetivo ceder o poder sobre as decisões – que impactam diretamente onde e como os recursos (doação/ *grant*) são alocados – aos grupos e/ou comunidades envolvidos nos desafios que se pretende apoiar.

O *grantmaking* participativo é uma possível resposta e aliado para se contrapor a um dos principais riscos de arquiteturas de filantropia colaborativa: a concentração de recursos e de poder nas mãos de um grupo pequeno de doadores.

### Filantropia comunitária

Existem duas principais formas de aplicar o termo filantropia comunitária. A primeira refere-se a um tipo específico de organização de ISP: instituições formais, independentes e de finalidade pública dedicadas a melhorar a vida das pessoas em uma área geográfica ou temática. Reúnem recursos financeiros para apoiar iniciativas, lideranças ou organizações sem fins lucrativos com ações eficazes em suas comunidades e, por isso, podem ser consideradas em si como arquiteturas de filantropia colaborativa. Comumente usam estratégias de *grantmaking*.

A segunda e mais abrangente adjetiva uma forma de fazer filantropia. Tal prática pressupõe o engajamento das comunidades envolvidas nas iniciativas de modo a deslocar o poder na direção dessas pessoas, envolvendo-as de forma intrínseca e corresponsabilizando-as em todo o processo, da criação à implementação, incluindo a busca e a doação de recursos mobilizados entre os próprios atores da comunidade. Por isso, esse modo de fazer da filantropia se beneficia e se potencializa quando implementado em conjunto com arquiteturas de filantropia colaborativa que permitam engajar tais atores também como doadores.

### Filantropia participativa

A inclusão de abordagens participativas adaptadas à prática da filantropia institucional pode ser também chamada de filantropia participativa. Colaborar pressupõe a inclusão de um arco maior de atores envolvidos e, portanto, a necessidade de criação de mecanismos participativos para que todos possam, de fato, atuar conjuntamente. Por isso, é inevitável que abordagens participativas sejam parte inerente das iniciativas de filantropia colaborativas.

Filantropia Colaborativa (livro eletrônico) / Erika Sanchez Saez ; coordenação Graziela Santiago. 1. Ed. São Paulo: GIFE, 2020

Depois de aprofundar algumas concepções do universo da filantropia, surge espaço para celebrar uma referência brasileira em um desses conceitos e estratégias. Quando se trata de trabalhar filantropia comunitária, por exemplo, o **'IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social'** é um modelo.

O 'IDIS' é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) que foi fundada em 1999, e que é pioneira no apoio técnico ao investidor social no Brasil. Com a missão de inspirar, apoiar e ampliar o investimento social privado e seu impacto, a organização trabalha junto a indivíduos, famílias, empresas, organizações da sociedade civil, fundações e institutos corporativos e familiares em ações que contribuem para a redução das desigualdades sociais no país.

Desde sua fundação, o 'IDIS' considera a filantropia comunitária uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento social a partir das capacidades e recursos locais. Em conversa com a equipe do humanize, durante a produção deste relatório, Paula Jancso Fabiani, CEO do 'IDIS', falou mais sobre a visão da organização a respeito do tema.

“A filantropia comunitária tem como premissa um olhar coletivo, construído com a colaboração e escuta ativa de diferentes atores, desde beneficiários até investidores e empresas, e é um caminho para o desenvolvimento local. As Fundações e Institutos Comunitários territoriais são agentes capazes de gerar transformações sistêmicas em localidades com desafios socioambientais. No IDIS, por meio do programa Transformando Territórios, temos investido no fomento a este modelo no Brasil cuja abordagem é muito potente e estimula a cultura de doação e a participação cidadã.”

Paula Jancso Fabiani, CEO do IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

Entender mais sobre conceitos vai de encontro ao pensamento de que a filantropia se torna mais estratégica quando as causas em que se irá atuar são definidas de forma mais clara. Assim, adotar conceitos é uma forma de tornar a filantropia mais estratégica e aumentar o impacto social gerado.

Considerando diferentes conceitos e estratégias, o primeiro ciclo mostrou que a estruturação da governança é um dos elementos de sucesso para iniciativas de filantropia colaborativa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o conceito de governança, nesse caso, se refere ao sistema pelo qual a iniciativa filantrópica será gerida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre os membros participantes, entre a iniciativa e as instâncias de governança de cada organização membro e demais partes interessadas.

Para o Ih, a governança compartilhada é uma oportunidade para ampliar o impacto do investimento social privado no Brasil, já que, com ela, se divide não apenas os desafios, mas também os riscos são minimizados.

No aspecto da governança compartilhada e do investimento de impacto, a pandemia da Covid-19, por exemplo, escancarou não uma oportunidade, mas uma necessidade. O setor da filantropia precisou conviver com uma expectativa de solução rápida. Não existiam respostas rápidas vindas da administração pública, que necessitava de tempo para se organizar. Isso mostra a necessidade de somar forças entre os setores e o *timing* diferente entre iniciativa privada, sociedade civil e governo. Nesse sentido, a filantropia tem um capital importante, que é a capacidade de unir setores e competências para a busca de uma solução conjunta.

A filantropia também tem a capacidade, e a oportunidade, de atuar com uma maior liberdade de pensamento, experimentando espaço para acertos, mas também para erros. Há um capital que é mais ‘paciente’ e que, por isso, oferece mais espaço para testes, tornando-se um campo fértil para que estes ‘testes’ ganhem escala e se transformem em algo com maior potencial de impacto.

Em vista disso, o amadurecimento da colaboração no campo da filantropia é uma resposta aos grandes desafios presentes na sociedade e uma oportunidade de provocar transformações que incluam cada vez mais pessoas e territórios. A colaboração entre diferentes atores aponta para a criação de novas arquiteturas, por exemplo, formas variadas de apoiar projetos, integrar alianças e parcerias, e realizar cofinanciamentos – o que se mostrou nos capítulos anteriores, por meio da lista de projetos e parcerias do primeiro ciclo e do ‘jeito humanize’ de atuar.

## DA FILANTROPIA COLABORATIVA AO CONCEITO DE POLINIZAÇÃO

Em resumo, para o Instituto humanize a filantropia colaborativa é um caminho “inevitável e sem volta” da filantropia brasileira, incluindo novos modelos e abordagens a partir dela. Ela mobiliza recursos e ganha eficiência, escala e impacto, além de posicionar o campo da filantropia em um lugar cada vez mais aberto ao risco (mas com suas respectivas estratégias de mitigação) e cada vez mais aberto aos caminhos que apontam para inovação.

Nessa direção, as diferentes maneiras de olhar para a filantropia, compartilhadas neste capítulo, colaboraram para a construção de comparação com modelos locais e internacionais de arranjos focados em potencializar recursos (humanos, financeiros e de alavancagens maiores com as parcerias). Também são positivas para auxiliar na aplicação da teoria na prática, bem como para a compreensão sobre diferentes formas de atuar colaborativamente, seja com outros parceiros financiadores, seja com organizações implementadoras ou com parceiros estratégicos que tem uma visão similar ou complementar a nossa.

A filantropia não substitui o papel de quem faz e implementa as políticas públicas. Não substitui o papel do Estado e nem tenta substituir o lugar da iniciativa privada nacional. Mesmo assim, colabora, dando luz a um terceiro setor que, junto com outros que também têm seus papéis, impulsionam o desenvolvimento sustentável do Brasil.

A história também mostra que filantropia e Investimento Social Privado têm, por essência, a capacidade de se alinharem, tanto com os resultados quanto com o propósito das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). As organizações, por estarem diretamente ligadas às causas e aos territórios, são capazes de captar e agir na ponta como atores da mudança, de forma sensível e legítima, buscando atender demandas específicas para a realidade de cada iniciativa que buscam apoiar.

Dessa forma, o humanize acredita que a partir de uma atuação de filantropia autoral e individualizada, ou seja, direcionada a projetos próprios, para evoluir para um trabalho mais articulado e consciente de seu potencial colaborativo é o que se convencionou como um conceito de polinização. Esse conceito destaca a potência criadora da troca de experiências e da articulação sem, contudo, atribuir “um logo ou um nome” para aquela solução encontrada. A polinização já está refletida na atuação do humanize e de seus parceiros cofinanciadores, mas encontra ainda mais força no planejamento estratégico futuro – já que ela dá mais legitimidade e alcance aos caminhos já percorridos pela filantropia estratégica.

Para entender mais do conceito é válido considerar que, segundo a ‘Embrapa’, polinizar é a “transferência de grãos de pólen das anteras de uma flor para o estigma (parte do aparelho reprodutor feminino) da mesma flor ou de uma outra flor da mesma espécie”. Naturalmente, polinizar resulta em um processo de formação de frutos e sementes.

Ainda sobre o conceito, de acordo com Regina Nogueira Couto, em seu livro intitulado “As abelhas na manutenção da biodiversidade e geração de rendas”, de 1998, a maioria dos ecossistemas mundiais têm as abelhas como os principais polinizadores, e a ação delas no meio ambiente evidencia a sua contribuição na preservação da vida vegetal e na manutenção da variabilidade genética.

Isso liga o conceito de polinização ao conceito de serviços ecossistêmicos que, segundo a ‘Embrapa’, “são os serviços ambientais, ecossistêmicos ou naturais que a natureza fornece ao homem e que são indispensáveis a sua sobrevivência”. Dessa forma, quando a abelha realiza a polinização ela está prestando um serviço ecossistêmico e está contribuindo com a sobrevivência de um todo; uma rede que vai além do cenário em que atua. Essa reflexão poderia estar ligada ao terceiro setor e aos caminhos da filantropia, sobretudo se for considerado um cenário em que compartilhar experiências e disseminar conhecimento é positivo quando se trabalha em rede e gera frutos, com mais potencialidade de transformação, para o setor e para as causas defendidas – gerando uma espécie de serviço para todo o ecossistema. O humanize entende que trabalhar de forma articulada gera benefícios para o próprio ecossistema – o que contribui, por exemplo, com a disseminação de boas práticas e com a variedade de causas e temas que podem ser trabalhados para colaborar com o desenvolvimento sustentável.

A polinização, como serviço ecossistêmico, pode ser interpretada como a capacidade do terceiro setor em trabalhar de forma colaborativa e gerar frutos qualificados o suficiente para potencializar resultados e dar voz aos temas e causas de instituições que atuam em rede. Por conseguinte, traçar um caminho que vai da filantropia estratégica para a polinização não significa abandonar uma para seguir outra. Na verdade, se trata de adicionalidade, de maior potencial de impacto.

Ainda que não seja de forma exaustiva, os aprendizados que o Instituto humanize registrou até aqui não tratam apenas das iniciativas apoiadas no primeiro ciclo, mas também de experiências que deram contorno à própria atuação do Ih como instituição filantrópica, e que precisavam ser compartilhadas nesta publicação. Trata-se de um conjunto de lições que revela a essência de uma instituição cada vez mais fiel a seu propósito, propositiva e articuladora diante de ações como engajamento de parceiros, financiadores e implementadores por um resultado coletivo.

Há, portanto, um caminho aberto e consistente para conduzir os próximos anos da instituição com ainda mais colaboração, integrando arquiteturas de mobilização de recursos e articulação de uma rede de conexão, em temas estruturantes para o desenvolvimento sustentável do país, e de forma cada vez direcionada para o desenvolvimento integrado em biomas e territórios prioritários para o humanize.



Foto: Imago Photo/Adobe Stock Images



# OLHANDO PARA O FUTURO



## SEGUNDO CICLO EM EXERCÍCIO

Os aprendizados e resultados do primeiro ciclo do humanize, apresentados até aqui, conduziram a instituição para um novo período de continuidade de sua estratégia programática e gestão de portfólio, mas buscando de forma consciente alcançar maior impacto territorial.

Cada vez mais em sinergia com a trilha da filantropia estratégica, trata-se de um ciclo direcionado a potencializar redes de conexão com parceiros alinhados ao propósito organizacional e aos biomas e territórios onde o Ih está presente, ou seja, Amazônia (Pará), Cerrado, Mata Atlântica (sul da Bahia e Paraty) e, a partir deste novo ciclo, Caatinga (Piauí).

**2022 - 2024**

## VISÃO DE IMPACTO

Territórios transformados, com capacidades locais fortalecidas e ampliadas para um desenvolvimento mais sustentável e consciente, onde pessoas e recursos naturais coexistam de forma mais harmônica.

**2030**

Nos capítulos anteriores deste livro, o primeiro ciclo (2019 – 2021) do Instituto humanize ganhou expressão a partir de conceitos, ações, resultados e histórias que marcaram o período e reuniram aprendizados que apontaram para um caminho a ser percorrido pela instituição a partir de 2022.

O Ih inicia este ciclo com nove parcerias de cofinanciamento ativas e diversos projetos apoiados, beneficiando populações em situação de vulnerabilidade socioambiental (rurais e urbanas) – e com baixo aproveitamento de suas potencialidades.

A instituição agora volta o seu olhar para o futuro – o que abarca a intenção de consolidar sua missão e potencializar as redes de conexão formadas com parceiros alinhados ao propósito organizacional, bem como o foco direcionado aos biomas e territórios onde o humanize está presente, ou seja, Amazônia (Pará), Cerrado, Mata Atlântica (sul da Bahia e Paraty) e, a partir deste novo ciclo, Caatinga (Piauí).

## PORQUE FAZER O QUE O HUMANIZE FAZ

Para o humanize, a cada novo ciclo torna-se mais claro o propósito de que a instituição pode fazer parte de um ciclo virtuoso de experiências para colaborar com a regeneração de territórios no Brasil, fomentando caminhos para que pessoas do país desenvolvam suas capacidades e habilidades natas e, assim, garantam cada vez mais uma sociedade justa, equânime e sustentável.

### **A este propósito alinha-se a Visão 2030 desenhada a partir da Teoria da Mudança da instituição:**

Territórios transformados, com capacidades locais fortalecidas e ampliadas com o intuito de colaborar para um desenvolvimento mais sustentável e consciente, onde pessoas e recursos naturais coexistam de forma mais harmônica.

Segundo o ‘The Center for Theory of Change’, o significado de Teoria da Mudança (TdM) passa por uma descrição abrangente e ilustrativa, a qual questiona o porquê e de que modo uma mudança desejada deve acontecer em um contexto particular. O Centro ainda defende que uma TdM deve ser focada em mapear ou preencher a lacuna entre o que um programa ou uma iniciativa de mudança faz e como isso determina que os objetivos desejados sejam alcançados.

À vista disso, torna-se relevante refletir a respeito da profundidade de impacto territorial pretendido pelo humanize a partir do seu segundo ciclo. Nessa perspectiva, como já citado no capítulo que marcou a introdução deste livro, a ‘USAID’ define o desenvolvimento da capacidade local como “um investimento em atores locais” e afirma que sua eficácia coincide em apoiar “estratégica e intencionalmente a capacidade dos atores de cumprir sua própria missão, bem como de agir para projetar e implementar soluções para os desafios do desenvolvimento local, e ainda aprender e se adaptar a partir da ação; inovando e transformando ao longo do tempo”.

## DIFERENTES NÍVEIS SOCIAIS

O humanize entende atores locais, citados na definição de capacidade local feita pela ‘USAID’, como grupos divergentes e complementares: formais e informais; rurais e urbanos. Esses grupos compreendem um ecossistema que integra filantropia, instituições públicas, investimento privado e negócios de impacto.

Por esse ângulo, toda a fundação que a instituição estruturou ao longo dos anos, bem como as experiências a partir de iniciativas apoiadas, a fez enxergar o desenvolvimento da capacidade local como um investimento simultâneo em populações locais de diferentes níveis sociais, contemplando:

**Sistemas locais:** cumprem seu papel quando as capacidades de seus indivíduos, organizações e redes constituintes são fortalecidas de forma apropriada para a função daquele sistema;

**Redes:** o desenvolvimento efetivo das capacidades fortalece a habilidade de múltiplos atores coordenarem suas ações e alcançarem impacto coletivo;

**Organizações:** as capacidades organizacionais - identidade e cultura, governança e gestão, habilidades, funções e performance - são interdependentes e devem ser abordadas de forma holística. A mudança sustentável de uma organização se manifesta por meio do aprendizado contínuo e de melhorias através do tempo;

**Indivíduos:** abordagens de aprendizado adulto oferecem ambientes seguros para a aprendizagem, respeito pelos que estão aprendendo e oportunidades para aplicação imediata de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, além da reflexão sobre a nova prática.

## CAUSAS PRIORITÁRIAS

Observando o desenvolvimento de capacidades locais e sua visão de impacto para 2030, a atuação do lh no segundo ciclo está baseada em sete causas prioritárias e três estratégias integradoras para atuar em favor destas causas:

1. Paradigma de crescimento econômico se sobrepõe ao desenvolvimento sustentável;
2. Dificuldade ou falta de acesso de crédito mais democrático, assistência técnica e capacitação para pequenos (as) empreendedores (as) ligados (as) às cadeias da sociobiodiversidade e pescadores (as) artesanais;
3. População vulnerável com baixa inclusão produtiva;
4. Baixa articulação, coordenação e cooperação entre setores para planejamento, formulação, execução e avaliação de políticas para um desenvolvimento mais sustentável que garantam a participação social;
5. Cadeias produtivas da sociobiodiversidade pouco estruturadas e competitivas;
6. Falta de acesso da população a benefícios e serviços públicos de qualidade;
7. Organizações da Sociedade Civil (OSCs), empreendedores (as) socioambientais e movimentos sociais fragilizados, com baixa capacidade institucional e representatividade.

## ESTRATÉGIAS INTEGRADORAS

Promover a articulação interinstitucional e intersetorial – o que aponta para uma busca por mudanças sistêmicas e estruturantes capazes de gerar oportunidades mais acessíveis e ampliar o impacto em prol do desenvolvimento sustentável;

Fortalecer o desenvolvimento das capacidades individuais – o que indica uma estratégia que busca profissionalizar e tornar aptos os cidadãos para promover o desenvolvimento sustentável, além de ser a base para a inclusão produtiva e autonomia das populações mais vulneráveis (urbanas e ruais brasileiras);

Apoiar o desenvolvimento de capacidades institucionais do setor público, terceiro setor e negócios socioambientais – o que deve promover o aumento de efetividade e a melhora das condições de trabalho das pessoas que atuam nas organizações desses três seguimentos.

## CICLO DE TRANSIÇÃO

Presente e futuro do Instituto humanize seguem sendo construídos com o cuidado e o respeito às vocações de cada território onde a instituição está presente, de forma colaborativa e em parceria com entidades de referência para a filantropia nacional.

Com os aprendizados adquiridos desde a sua criação e as reflexões recentes estimuladas pela TdM, portanto, o humanize avança para um processo evolutivo e natural de transição, tanto programática quanto de gestão de portfólio, e com um entendimento maior do potencial de transformação que pode ser alcançado de forma articulada com os setores público, privado, investidores de impacto e terceiro setor (cofinanciadores, implementadores, parceiros estratégicos).

Como já mencionado, além da atuação que prioriza os biomas da Amazônia, Cerrado e Mata Atlântica, o segundo ciclo também anuncia iniciativas de apoio à conservação da Caatinga – que é um bioma brasileiro com patrimônio biológico único, que compreende cerca de 11% do território nacional e 70% da Região Nordeste. Ainda sobre a Caatinga, de acordo com o ‘Mapbiomas’, elementos como desmatamento, queimadas e retração da superfície da água têm aumentado o risco de desertificação do bioma, cenário que também está no radar do Instituto humanize.

Mesmo concentrando esforços nestes territórios, o Ih ainda enxerga oportunidades de explorar mais possibilidades junto com outros parceiros, buscando ações que também ajudem os demais biomas brasileiros a prosperarem.

Isto posto, o processo orgânico, de trabalhar em uma transição focada em maior impacto em territórios prioritários, coincide com o momento do humanize de compreender, mais do que nunca, o seu papel como filantropia estratégica e a sua visão otimista sobre capital paciente e catalítico, com ênfase em cadeias da sociobiodiversidade em sinergia com elementos do agrosustentável, do turismo regenerativo e de iniciativas de conservação e preservação do patrimônio natural, cultural e histórico do país.



# RESUMO DA TEORIA DE MUDANÇA INTEGRADORA DO HUMANIZE

## PROPÓSITO

O humanize acredita que pode fazer parte de um ciclo virtuoso de experiência para colaborar com a regeneração de indivíduos e territórios no Brasil.

## PROBLEMA

Territórios e populações em situação de vulnerabilidade socioambiental, com baixo aproveitamento de suas potencialidades para promover um desenvolvimento mais sustentável.

© 2022 Instituto humanize. Todos os direitos reservados.



## PÚBLICOS



Setor Público



Terceiro Setor



Ecosistema de negócios socioambientais



Ecosistema de cadeias da sociobiodiversidade



Ecosistema de financiadores



Outros públicos estratégicos

### RESULTADOS 2022-2030



Colaboração e atuação **sinérgica** entre atores e setores



Vocações **socioprodutivas locais** potencializadas de forma sustentável, justa e inclusiva



Indivíduos com **capacidades técnicas ampliadas** e protagonistas no território

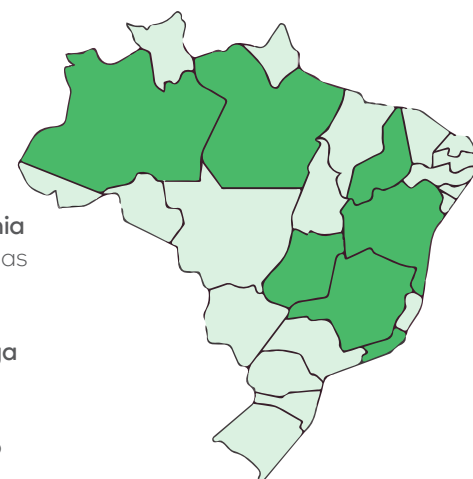


Populações locais com condições de **gerar renda** de forma digna e sustentável em busca de melhor qualidade de vida



Maior **efetividade das organizações** que atuam em prol do desenvolvimento sustentável

### TERRITÓRIOS PRIORITÁRIOS



**Amazônia**  
Amazonas  
Pará

**Caatinga**  
Piauí

**Cerrado**  
Bahia  
Goiás  
Minas Gerais

**Mata Atlântica**  
Rio de Janeiro  
Sul da Bahia

### IMPACTO 2030

Territórios transformados, com capacidades locais fortalecidas e ampliadas para um desenvolvimento mais sustentável e consciente, onde pessoas e recursos naturais coexistam de forma mais harmônica.

# REFERÊNCIAS

A BANCA. **Quem Somos**. Brasil. s.d. Disponível em: <https://www.abanca.org/quemsomos>

AGÊNCIA BRASIL. **Pnad: analfabetismo diminui, mas ainda atinge quase 13 milhões de pessoas no Brasil**. Brasil, set. 2012. Disponível em: <https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-09-21/pnad-analfabetismo-diminui-mas-ainda-atinge-quase-13-milhoes-de-pessoas-no-brasil>

AGÊNCIA ESTADUAL DE DEFESA SANITÁRIA ANIMAL E VEGETAL. **Polinização agrícola é alternativa de renda para o pequeno e médio apicultor**. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar, 2016. Disponível em: Polinização agrícola é alternativa de renda para o pequeno e médio apicultor – IAGRO

AGORASABER. História dos alimentos. **Brasil é o 7º produtor de cacau no mundo**. Agrosaber, 2021. Disponível em: <https://agrosaber.com.br/brasil-e-7o-maior-produtor-de-cacau-no-mundo/>

AIPC. **Associação Nacional das Indústrias Produtoras de Cacau**, 2018. Disponível em: AIPC – Associação Nacional das Indústrias Processadoras de Cacau

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **O ecossistema de investimentos e negócios de impacto entre 2015 e 2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/o-ecossistema-de-investimentos-e-negocios-de-impacto-entre-2015-e-2020/>

BENINI, R. DE M.; ADEODATO, S. **Economia da restauração florestal**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.nature.org/media/brasil/economia-da-restauracao-florestal-brasil.pdf>

BGC Foundation. **Fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil**. Elaboração viabilizada por: Aliança de Líderes Públicos e do Terceiro Setor. São Paulo: [s.n.], 2019. 48 p.

BRASILLESTSBEE. **Apicultura no Brasil: Nosso setor**. ABEMEL, 2015. Disponível em: <https://www.brazilletsbee.com.br/o-setor.aspx>

BRETTAS, G. **O que o investimento social privado pode fazer por... gestão pública?** GIFE. Brasil, 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/o-que-o-investimento-social-privado-pode-fazer-por-gestao-publica>

COCOACTION. **Viabilidade econômica de sistemas produtivos com cacau Cabruca, Pleno Sol e Sistemas Agroflorestais nos estados da Bahia e do Pará**. CocoaAction Brasil (WCF), 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/ceplac/publicacoes/outras-publicacoes/viabilidade-economica-de-sistemas-produtivos-com-cacau-cabruca-pleno-sol-e-sistemas-agroflorestais-nos-estados-da-bahia-e-do-para.pdf/view>

CONNECTAS; CEAPG/FGV. **Pesquisa Comportamental sobre Doadores de Alta Renda**. Brasil, maio 2019. Disponível em: <https://www.conectas.org/publicacao/pesquisa-comportamental-sobre-doadores-de-alta-renda/>

CONSERVAÇÃO INTERNACIONAL. **Pesca + Sustentável: Prosperidade e conservação - Uma parceria possível**. Conservação Internacional Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.conservation.org/brasil/iniciativas-atuais/pesca-sustentavel>

EMBRAPA. **O que é Polinização?** Embrapa Meio-Norte, s.d. Disponível em: <https://www.embrapa.br/meio-norte/polinizacao>

\_\_\_\_. **O que são os Serviços Ambientais ou Serviços Ecossistêmicos?** Perguntas e Respostas, s.d. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-servicos-ambientais/perguntas-e-respostas>

FGV SOCIAL. **Mapa da Nova Pobreza**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/mapa-nova-pobreza-estudo-revela-296-brasileiros-tem-renda-familiar-inferior-r-497-mensais>

FOAGAÇA, F. **O protagonismo do Brasil na produção mundial do pescado**. Estudos socioeconômicos e ambientais/Pesca e aquicultura/ Embrapa, 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/53738345/artigo---o-protagonismo-do-brasil-na-producao-mundial-de-pescado>

FOLHA ONLINE. **Índices sociais e educacionais do Jardim Ângela.** Brasil, ago. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd180806b.htm>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS; UN ENVIRONMENT PROGRAMME. **O que é restauração de ecossistemas?** Década das nações unidas de restauração de ecossistemas 2021-2030, s.d. Disponível em: <https://www.decadeonrestoration.org/pt-br/o-que-e-restauracao-de-ecossistemas>

FUINI, L. **Território e territórios na leitura geográfica de Milton Santos.** Brazilian Geographical Journal: Geosciences and Humanities research medium, Ituiutaba, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5392232.pdf>

FUNDAÇÃO ARYMAX. **Filantropia estratégica:** decisões inteligentes geram ações eficazes. Brasil, s.d. Disponível em: <https://arymax.org.br/filantropia-estrategica/>

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **O cerrado brasileiro e as alternativas ao desenvolvimento.** YouTube, fev. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=csCnrjLDols&t=2s>

GARAY, S. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos:** principais dilemas e desafios. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 8º, 2011, Resende. Artigo. Rio de Janeiro: UFRJ, 2011. p. 1-14.

GIFE. **Emergência COVID-19.** Brasil, s.d. Disponível em: <https://emergenciacovid19.gife.org.br/filantropia>

GRANTLAB. **Sobre.** Brasil, s.d. Disponível em: <https://grantlab.gife.org.br/sobre/>

HASENCLEVER, L. **Estudo de viabilidade da cadeia de valor da pesca artesanal nas regiões do Pará e Bahia.** 1ª edição. Brasília: PNUD e IH, 2020.

IBGC; GIFE. Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais. Brasil, 2014. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22110>

IBGE. **Educação 2019:** PNAD Contínua. Brasil, jul. 2020. Disponível: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_media/ibge/arquivos/89ec0c1b18b88b2e1b5ad7123becb548.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/89ec0c1b18b88b2e1b5ad7123becb548.pdf)

\_\_\_\_. **LSPA- Levantamento Sistemático da Produção Agrícola.** Estatísticas/ Econômicas/ Agricultura, pecuária e outros. Governo Federal, 2022. Disponível em: <Levantamento Sistemático da Produção Agrícola | IBGE

\_\_\_\_. **Painel PNAD Contínua.** Disponível em: <https://painel.ibge.gov.br/pnadc/>

INAF. **Analfabetismo no Brasil.** Brasil, s.d. Disponível em: <https://alfabetismofuncional.org.br/alfabetismo-no-brasil/>

INPE. **Monitoramento do Desmatamento da Floresta Amazônica Brasileira por Satélite.** PRODE – Amazônia. Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.obt.inpe.br/prodes/>

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL. **Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil** [livro eletrônico]: recomendações para avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025 / Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/publicacao/recomendacoes2025/>

IPEC; UNICEF. **Educação brasileira em 2022 – a voz de adolescentes.** Brasil, set. 2022. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/educacao-brasileira-em-2022-a-voz-de-adolescentes>

LATIMPACTO. **Investimento Social e Impacto:** Casos e tendências na América Latina. 2021. Disponível em: <https://www.ecosistema.latimpacto.org/?lang=pt>

\_\_\_\_. **Investimento Social e Impacto no Brasil.** Brasil, 2021. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1ufS3mNCr4ho4IDkWz4AyLeeVZDa\\_vZ1L/view](https://drive.google.com/file/d/1ufS3mNCr4ho4IDkWz4AyLeeVZDa_vZ1L/view)

LIMA, C. **Guiada pelo Propósito:** Como Regina Esteves, CEO da Comunitas, acionou amigos poderosos e juntos R\$ 25 milhões para combater pandemia. Universa Uol, jun. 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/reportagens-especiais/poderosa-regina-esteves/#cover>

MCGONAGILL, Grady; REINELT, Claire. **Leadership Development in the Social Sector**: a framework for supporting strategic investments. *The Foundation Review*, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 57-72, 1 de maio 2011. Grand Valley State University Libraries. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4087/foundationreview-d-10-00030>

MEDEIROS, A; CASTRO J. S. **Sustentabilidade e Qualidade Sanitária na Pesca Artesanal**. e-food, 2021. Disponível em: [Sustentabilidade e Qualidade Sanitária na Pesca Artesanal - Portal e-food | Tudo sobre Segurança de Alimentos \(portalefood.com.br\)](http://portalefood.com.br)

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano setorial de mitigação e de adaptação às mudanças climáticas para a consolidação de uma economia de baixa emissão de carbono na agricultura: plano ABC (Agricultura de Baixa Emissão de Carbono)**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério do Desenvolvimento Agrário, coordenação da Casa Civil da Presidência da República. – Brasília: MAPA/ACS, 2012.173 p.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Plano Nacional de Recuperação da Vegetação Nativa**. Governo Federal. Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério da Educação, 2017. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/images/arquivos/florestas/planaveg\\_plano\\_nacional\\_recuperacao\\_vegetacao\\_nativa.pdf.%0D%0A](http://www.mma.gov.br/images/arquivos/florestas/planaveg_plano_nacional_recuperacao_vegetacao_nativa.pdf.%0D%0A)

MOVIMENTO POR UMA CULTURA DE DOAÇÃO. Fortalecer as organizações da sociedade civil. **Diretrizes**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.doar.org.br/diretrizes>

MUKÁ. Quem Somos: Uma Plataforma de fortalecimento da agricultura. Muká, s.d. Disponível em: <https://www.muka.org.br/sobre/>

OBSERVATÓRIO DO CLIMA. **Emissões Totais**. Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa, 2021. Disponível em: [https://plataforma.seeg.eco.br/total\\_emission](https://plataforma.seeg.eco.br/total_emission)

OBSERVATÓRIO DO CÓDIGO FLORESTAL. **Desafios e Oportunidades para Implementação do novo Código Florestal brasileiro**. Brasil, p.01-08, 2015.

OCEANA BRASIL. **Proposta de Apoio Financeiro para o Instituto humanize do projeto ‘Modernização da política pesqueira nacional e redução da poluição por plásticos como instrumentos para proteção dos ecossistemas marinhos’**. 48 p, 2021.

PARCEIROS PELA AMAZÔNIA (PPA); QUINTESSA. **Tese de Aceleração da PPA**. Tese de Aceleração da PPA, [s. l.], p. 01-111, 2021. Disponível em: [https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2021/11/Relatorio-PPA\\_2021\\_rev-PPA\\_PT-1.pdf](https://ppa.org.br/wp-content/uploads/2021/11/Relatorio-PPA_2021_rev-PPA_PT-1.pdf)

PIPE SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Mapa de Impacto 2019, p. 217, 2019. Disponível em: <https://pipelabo.com/mapas/2o-mapa-de-negocios-de-impacto-2019/>

\_\_\_\_. **3º Mapa de Negócios de Impacto**. 2021. Disponível em: <https://pipelabo.com/mapas/mapa-2021/>

PNUD Brasil. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2019**. Brasil, jun. 2019. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/publications/relat%C3%B3rio-do-desenvolvimento-humano-2019>

RAPS. **Sustentabilidade**: uma política para o século 21. Nossa história, s.d. Disponível em: <https://www.raps.org.br/nossa-historia/>

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS. **Philanthropy’s New Tool for Action and Impact**: Operating Archetypes Launched by Rockefeller Philanthropy Advisors. USA, 2022. Disponível em: <https://www.rockpa.org/philanthropys-new-tool-for-action-and-impact-operating-archetypes-launched-by-rockefeller-philanthropy-advisors/>

\_\_\_\_. **Theory of Foundation**. USA, n.d. Disponível em: <https://www.rockpa.org/project/theory-of-the-foundation/>

\_\_\_\_. **The Philanthropy Framework**: A Framework for Optimizing Institutional Effectiveness and Impact. USA, n.d. Disponível em: <https://www.rockpa.org/philanthropy-framework/>

SAEZ, E. **Filantropia Colaborativa**. GIFE: Brasil, 2020, 195 p. Disponível em: [https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-colaborativa?utm\\_campaign=congresso\\_agradecimento\\_mesa\\_filantropia\\_colaborativa&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-colaborativa?utm_campaign=congresso_agradecimento_mesa_filantropia_colaborativa&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)

SANTOS, M. **Espaço e método**. São Paulo: Hucitec, 1985.

SANTOS, M. **Por uma Geografia nova**: Da crítica da Geografia a uma Geografia crítica. São Paulo: Edusp, 1978.

SEBRAE. **Políticas de Incentivo**: Inclusão Produtiva. Página inicial/artigos/inclusão produtiva, Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/inclusao-produtiva-sebrae,52f1a1bce6627710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SILVA, A. P. DA. **Pesca artesanal brasileira**. Aspectos conceituais, históricos, institucionais e prospectivos. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento / Embrapa Pesca e Aquicultura, v. 1, n. 1, p. 32, 2014.

SCHNEIDER, J. **Estudo de Viabilidade da cadeia de valor de mel de abelha nas regiões do Pará, Bahia e Piauí**. 1ª edição. Brasília: PNUD e IH, 2020.

TÂBOA. **A Tabôa Fortalecimento Comunitário é uma das 100 Melhores ONGs de 2022**. Comunicação Tabôa, out. 2022. Disponível em: <https://www.taboa.org.br/a-taboa/noticias/277-a-taboa-fortalecimento-comunitario-e-uma-das-100-melhores-ongs-de-2022>

\_\_\_\_. **Relatórios de Atividades 2021**. Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.taboa.org.br/index.php/a-taboa/documentos-institucionais>

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação Já**: Uma agenda para o Brasil. Brasil, 2022. Disponível em:

<https://todospelaeducacao.org.br/iniciativa-educacao-ja/>

UANÁ CONSULTORIA E ASSESSORIA. **Censo GIFE 2018**. Brasil, 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>

UNICEF; CONPEC EDUCAÇÃO. **Cenário da Exclusão Escolar no Brasil**: Um alerta sobre os impactos da pandemia da covid-19 na Educação. Brasil, abr. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/cenario-da-exclusao-escolar-no-brasil>

UNICEF; CONPEC EDUCAÇÃO; INSTITUTO CLARO. **Enfrentamento da cultura do fracasso escolar**: Um estudo sobre o impacto da reprovação escolar, do abandono escolar e da distorção idade-série em meninas e meninos brasileiros. Brasil, jan. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/enfrentamento-da-cultura-do-fracasso-escolar>

URZEDO, D. I. D. et al. Seed networks for upscaling forest landscape restoration: Is it possible to expand native plant sources in brazil? **Forests**, v. 11, n. 3, 2020.

VENTURIERI, A et al. The Sustainable Expansion of the Cocoa Crop in the State of Pará and Its Contribution to Altered Areas Recovery and Fire Reduction. **Journal of Geographic Information System**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=118147>

WWF. **Restauração Ecológica no Brasil**: Desafios e Oportunidades. Brasília, 2017. Disponível em: [https://www.wwf.org.br/?60742/Restaurao-ecologica-no-Brasil-desafios-e-oportunidades#:~:text=A intenção do WWF-Brasil,a degradação ambiental no País](https://www.wwf.org.br/?60742/Restaurao-ecologica-no-Brasil-desafios-e-oportunidades#:~:text=A%20inten%C3%A7%C3%A3o%20do%20WWF-Brasil,a%20degrada%C3%A7%C3%A3o%20ambiental%20no%20Pa%C3%ADs)



## Instituto humanize

### Conselho

José Roberto Marinho  
Vania Marinho  
Isabella Marinho  
Joaquim Levy  
Sergio Besserman

### Conselho Fiscal

Eduardo Almeida  
Fabio Medeiros  
Simone Nunes

### Presidência

José Roberto Marinho

### Direção Executiva | 2017 a 03/2023

Georgia Pessoa

### Equipe

Bruna Martins, Carolina Freitas, Claudia Rosa, Eline Martins, Francisco Veras, Gláucia Macedo, Isabel Bastos, Joice Garcia, Juliana Fagundes, Laura Bollick, Luana Santos, Michele Rocha, Tatiana Fauza e Vitor Babilônia

Agradecemos a cada ex-colaborador (a) que fez parte da história do primeiro ciclo do Instituto humanize: Ana Carolina Avzaradel Szklo, André Luiz Pinto, Átila Ximenes, Bruno Vieira Lourenço, Camila Nascimento, Camila Pinheiro de Castro, Celeste Pereira, Diego Bielinski Carvalho, Eduarda Thurler, Gabriel Motta Mattos, Gabriela Sakae Teixeira, Luana Azevedo Temponi Godinho, Márcia Côrtes Pereira de Oliveira, Nadja de Alcantara Oliveira, Natalia Di Ciero Toledo Leme, Rafaella Moreira Lopes, Simone Madalosso, Tadeu Braga Vidal e Tina Magalhães

## EXPEDIENTE

### Relatório Primeiro Ciclo | 2019- 2021

#### Concepção e Direção Geral

Georgia Pessoa

#### Supervisão Geral

Tatiana Fauza

#### Coordenação Editorial

Vitor Babilônia

#### Redação

Francisco Veras, Tatiana Fauza e Vitor Babilônia

#### Produção de Conteúdo

Carolina Freitas, Claudia Rosa, Eline Martins, Gláucia Macedo, Joice Garcia, Juliana Fagundes, Laura Bollick, Luana Santos, Michele Rocha e Simone Madalosso

#### Produção

Átila Ximenes

#### Colaboração

Equipe humanize e Marina Damasceno

#### Ilustrações

Mila Motomura e Gabriel Almeida/MOOM

#### Projeto Gráfico e Diagramação

Cristiane Dias/Raruti Comunicação e Design

#### Fotos

Adobe Stock Images, Amanda Gil, Ana Lee/Tabôa Fortalecimento Comunitário, Flávio Forner/Conservação Internacional, Enrico Marone/RARE Brasil, Rafael Salazar e Makro Comunicação/Imaflora

Nosso muito obrigado a todos (as) os (as) parceiros (as) que nos cederam fotos de seus acervos

Rio de Janeiro, maio de 2023.



**humanize**  
ihumanize.org

