

# Da transação para a transformação:

Três maneiras pelas quais as fundações podem investir em

Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras para uma mudança duradoura.



## Colaboradores

### Sincero

Stephanie Wormington  
*Pesquisador principal*

Cathleen Clerkin  
*Vice-presidente associado de pesquisa*

Graça Sato  
*Diretor de pesquisa*

Mantin Diomande  
*Analista de pesquisa sênior*

Cara Mika  
*Associado de operações de pesquisa*

### ABFE

Michell Speight  
*Vice-presidente executivo de estratégia/chefe de gabinete*

Susan Taylor Batten  
*Presidente e CEO*

Alexis Blades  
*Diretor(a) de dados, aprendizagem e avaliação*

Tahira Christmon  
*Vice-presidente de relações externas*

Graça Oshin  
*Diretor(a) de narrativa e estratégia de conteúdo*

**A Marga Inc.**, liderada por David Maurrasse, conduziu as entrevistas e os grupos focais para este relatório.

Desenhado por Betty Saronson

## Agradecimentos

O apoio para este relatório foi fornecido pela Fundação Robert Wood Johnson. As opiniões aqui expressas não refletem necessariamente as opiniões da fundação. Além disso, gostaríamos de agradecer aos líderes de organizações sem fins lucrativos e aos representantes da fundação que compartilharam suas experiências conosco e forneceram os dados para este relatório.

## Sobre Candid

A Candid é uma organização sem fins lucrativos que fornece os dados e insights mais abrangentes sobre o setor social. Todos os anos, milhões de organizações sem fins lucrativos gastam trilhões de dólares em todo o mundo. A Candid descobre de onde vem esse dinheiro, para onde ele vai e por que é importante. Por meio de pesquisa, colaboração e treinamento, a Candid conecta pessoas que querem mudar o mundo aos recursos de que precisam para isso. A Candid foi formada em 2019, quando a GuideStar e o Foundation Center se fundiram. Nossa história é marcada pela transparência, dados e análises, além de orientações sobre como usar nossas ferramentas. Para mais informações, acesse [candid.org](http://candid.org). Entre em contato com a equipe de pesquisa da Candid pelo e-mail [researchteam@candid.org](mailto:researchteam@candid.org) para perguntas ou comentários sobre este relatório.

## Sobre a ABFE

A ABFE é uma organização filantrópica baseada em membros que defende investimentos responsivos e transformadores nas comunidades negras.

Em parceria com fundações, empresas, organizações sem fins lucrativos e indivíduos, a ABFE oferece aos seus membros recursos de desenvolvimento profissional e assistência técnica que fortalecem a conexão e a capacidade de resposta do setor filantrópico às questões de equidade, diversidade e inclusão. Fundada em 1971 como Associação de Executivos Negros de Fundações (Association of Black Foundation Executives), a organização foi responsável por muitas das primeiras conquistas da filantropia em termos de diversidade. Desde então, evoluiu para uma rede influente. Para mais informações, acesse [abfe.org](http://abfe.org).

©2026 Candid e ABFE. Esta obra está licenciada.

sob uma licença Creative Commons Atribuição

Licença Internacional NoDerivatives 4.0

[creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0).

[doi.org/10.15868/socialsector.52067](https://doi.org/10.15868/socialsector.52067)

*"Lembro-me de ter ouvido um ancião indígena dizer: 'Conte a história dos búfalos nas planícies durante o inverno'. Grandes tempestades de inverno chegavam e os búfalos se transformavam na tempestade, criando uma espécie de barreira para que os búfalos menores, os filhotes e os bebês pudessem ser protegidos do vento e do frio o máximo possível. Costumo usar essa [analogia] para falar sobre filantropia, porque sinto que há uma tempestade no horizonte.*

*A filantropia pode ser esse búfalo que enfrenta a força bruta, porque tem os recursos para lutar de maneiras que nossas comunidades não têm. E então eu acho que estamos buscando esse tipo de relacionamento em que alguns financiadores estejam prontos para serem os grandes búfalos. Eles querem ser os grandes búfalos em todas as outras situações, mas quando chega a hora de enfrentar uma tempestade, eles se escondem atrás dos búfalos filhotes.*

*Portanto, precisamos que eles estejam na linha de frente."*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS (TRECHO DE ENTREVISTA)

# Índice

- 5 Sumário executivo
- 8 Introdução
- 12 Apoio financeiro: Como as fundações têm investido financeiramente em organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?
- 24 Apoio social: Como as fundações construíram relacionamentos com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?
- 37 Apoio centrado no ser humano: Como as fundações reforçam o bem-estar dos funcionários de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?
- 47 Construindo pontes: Para onde podemos ir a partir daqui?
- 49 Apêndice: Metodologia da pesquisa
- 54 Referências

---

# Sumário executivo

Por gerações, organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm apoiado ativamente suas comunidades e conquistado direitos e oportunidades para outras pessoas também. No entanto, apesar de anos de impacto, muitos líderes negros dessas organizações relatam dificuldades em formar parcerias duradouras com fundações. Em 2020, os levantes por justiça racial levaram a amplos compromissos filantrópicos para apoiar organizações lideradas por pessoas negras e suas comunidades. Mas o quanto realmente mudou e para quem mudou? Este relatório examina até que ponto as fundações apoiaram — ou não — organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras ao longo do tempo e a natureza das relações entre financiadores e beneficiários.

## Sobre o estudo

Para este estudo, nossos dados incluem:

- Dados históricos de doações (2016-2023) para 627 organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras
- Questionários da pesquisa respondidos por 246 representantes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras
- Entrevistas com 24 líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que também responderam à pesquisa.
- Doações históricas (2016-2023) e dados de pesquisa para outras 3.642 organizações sem fins lucrativos
- Dados de um grupo focal com representantes de fundações

Nossas análises fornecem evidências novas e detalhadas que confirmam uma tendência já bem estabelecida: organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras enfrentam desafios para estabelecer e manter relacionamentos com fundações, o que, por sua vez, perpetua a disparidade racial no financiamento. Os resultados enfatizam a necessidade de os financiadores oferecerem três tipos de apoio:

- **Apoio financeiro:** o dinheiro que as organizações sem fins lucrativos precisam para realizar seu trabalho.
- **Apoio social:** os relacionamentos que ajudam as organizações sem fins lucrativos a prosperar
- **Apoio centrado no ser humano:** os recursos que os funcionários de organizações sem fins lucrativos precisam para serem saudáveis e executar o trabalho orientado pela missão em plena capacidade.

## Principais conclusões

**Apoio financeiro: Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, especialmente as de pequeno porte, tiveram menos probabilidade de receber financiamento do que outras organizações sem fins lucrativos entre 2016 e 2023.**

- Em média, metade das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebeu uma doação de uma fundação em um determinado ano, em comparação com 70% das demais organizações sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras também tiveram menos probabilidade de receber apoio operacional geral, com apenas um terço delas recebendo esse tipo de apoio.
- As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam financiamento de fundações tiveram um número menor de doações totais anuais em comparação com outras organizações sem fins lucrativos. Elas também receberam uma porcentagem menor das doações solicitadas, sendo que 54% do total foi contemplado, e as menores organizações sem fins lucrativos receberam apenas 34%.
- Em 2020, mais fundações começaram a conceder bolsas a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. No entanto, o aumento no número de financiadores não se traduziu em maior apoio financeiro para a maioria dessas organizações. Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras viram um aumento temporário no financiamento entre 2020 e 2022, seguido por um declínio em 2023. Pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não viram nenhuma mudança significativa no financiamento.

**Apoio social: Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, especialmente as de pequeno porte, tinham menos probabilidade de receber apoio contínuo de fundações.**

- Pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam a maior parte de seus recursos de doações de organizações que as financiavam pela primeira vez. Financiadores, em comparação com outras organizações sem fins lucrativos que eram financiadas principalmente por fundações parceiras preexistentes.
- As pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras apresentaram, em média, menos relacionamentos ativos com financiadores do que outras pequenas organizações sem fins lucrativos. Quase metade delas tinha apenas um financiador por vez.
- Em entrevistas, líderes negros descreveram seis barreiras para o desenvolvimento de relacionamentos sólidos com fundações, destacando o baixo investimento dos financiadores em conexão, construção de relacionamentos e confiança.
- Os líderes negros entrevistados também identificaram seis fatores que contribuíram para o apoio e parcerias genuínas entre financiadores e beneficiários, amplamente categorizadas como trabalho em conjunto com organizações sem fins lucrativos, compartilhamento de ideias e conexões e investimento em comunidades negras.

**Apoio centrado no ser humano: Líderes negros de organizações sem fins lucrativos querem firmar parcerias com financiadores que também investem nas pessoas que realizam o trabalho.**

- Líderes negros compartilharam em entrevistas que suas organizações sem fins lucrativos não enfrentam apenas financiamento desigual em comparação com outras organizações do mesmo setor; elas também sofrem com padrões duplos, práticas discriminatórias, rejeições repetidas e solicitações descabidas que esgotam e prejudicam suas equipes.
- Esses líderes negros buscam respeito, atenção e um compromisso genuíno por parte dos financiadores. Os líderes citaram ações dos financiadores, como confiar na experiência das organizações sem fins lucrativos, reconhecer seu compromisso com suas missões e construir um futuro compartilhado, como sinais de relacionamentos genuínos.

## Como ler este relatório

Este relatório inclui uma breve introdução, seguida de três capítulos sobre apoio financeiro, social e centrado no ser humano, respectivamente. Cada capítulo inclui uma definição do tema, detalhes sobre as fontes de dados, principais conclusões e implicações para as fundações.

Este relatório pode ser lido na íntegra para uma compreensão completa das nossas conclusões.

No entanto, diferentes públicos podem querer interagir com essas informações de maneiras ligeiramente diferentes.

Por exemplo:

- Os leitores mais interessados nos resultados desta pesquisa podem ir diretamente para a seção “Principais Resultados”.  
seção “resultados da pesquisa” em cada capítulo.
  
- Executivos de fundações que buscam informações imediatas podem querer se concentrar em  
A seção “Implicações para fundações”, ao final dos capítulos sobre apoio financeiro, social e centrado no ser humano,  
oferece considerações sobre como agir com base nas principais conclusões desta pesquisa.
  
- Os pesquisadores podem achar particularmente útil analisar os detalhes referentes aos nossos dados.  
As fontes, os métodos e as análises encontram-se no Apêndice.

# Introdução

Em toda a América, organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm gerado mudanças duradouras nas comunidades que atendem. Essas organizações — lideradas por membros da comunidade negra e que atendem principalmente a eles — Eles prestam serviços essenciais, defendem reformas políticas e constroem redes de apoio que fortalecem a sociedade. Representam uma força vital no setor social e estão em uma posição única para atender às necessidades de mais de 48 milhões de americanos que se autodeclararam negros, incluindo afro-americanos natos e imigrantes negros nascidos no exterior.

Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não apenas apoiam as comunidades negras; elas emergem delas. Como líderes e funcionários compartilham experiências de vida com membros da comunidade, eles conseguem construir confiança, o que abre portas para a mudança. Eles sabem como identificar necessidades emergentes junto às partes interessadas, desenvolver soluções culturalmente relevantes e manter relacionamentos que sustentam o impacto ao longo do tempo. Desde o estabelecimento de redes de ajuda mútua até a defesa de mudanças sistêmicas, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm consistentemente apresentado resultados, apesar de serem menores, mais recentes e terem menos recursos financeiros do que outras organizações do setor.

Pesquisas anteriores têm demonstrado consistentemente que organizações sem fins lucrativos lideradas por ou que atendem comunidades negras raramente recebem a parcela justa de recursos. No âmbito das organizações sem fins lucrativos, diversos estudos demonstraram que aquelas com CEOs negros e/ou conselhos administrativos negros tendem a ter receitas e patrimônio menores em comparação com outras organizações. Um relatório de 2020 também constatou uma disparidade na arrecadação de fundos entre líderes negros e brancos de organizações em estágio inicial.

## **Definição: O que é uma organização sem fins lucrativos liderada por pessoas negras?**

Para este relatório, definimos organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras como:

- Ter um CEO negro
- Ter uma maioria de membros negros no conselho (51% ou mais)
- Atender predominantemente membros da comunidade negra (51% ou mais)

Nossa definição reconhece a importância de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e focadas em servir membros da comunidade negra. Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras podem servir efetivamente os afro-americanos, priorizando as experiências dos membros da comunidade e personalizando o apoio para melhor atender às suas necessidades.

No âmbito das fundações, diversos estudos demonstraram que relativamente poucos recursos destinados a bolsas apoiam explicitamente comunidades de cor. Um estudo de 2017 constatou que menos de 2% dos recursos concedidos foram direcionados explicitamente a comunidades negras. Além disso, um estudo de 2025 indicou que menos de 7% das bolsas institucionais foram destinadas explicitamente a comunidades de cor em 2023.

Esses estudos oferecem um panorama amplo da disparidade racial no setor. No entanto, as pesquisas disponíveis atualmente não analisam mais a fundo a interseção entre organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e o apoio filantrópico, especialmente nos últimos anos.

Este estudo aborda essa lacuna examinando se, como e quando fundações privadas apoiaram organizações sem fins lucrativos lideradas por e que atendem comunidades negras na última década. Nosso foco em fundações privadas se justifica pelo fato de serem uma das principais fontes de financiamento tradicionalmente procuradas por organizações sem fins lucrativos e por terem acesso aos recursos necessários para facilitar o trabalho dessas organizações. O foco específico em organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras se justifica porque nem todas as verbas destinadas a comunidades negras são direcionadas a organizações que também possuem líderes negros. Assim, pesquisas anteriores sobre concessão de verbas por fundações não oferecem comparações em nível organizacional entre organizações lideradas por pessoas negras e outras organizações sem fins lucrativos. Este relatório também se destaca por oferecer uma análise estatística do financiamento de fundações em nível da organização beneficiária, permitindo uma compreensão mais detalhada de como a disparidade racial no financiamento se manifesta em diferentes tipos de organizações (por exemplo, em diferentes portes de organizações sem fins lucrativos), algo que não é possível ao agregar dados em nível setorial.

Além de análises financeiras mais aprofundadas, este relatório também contribui para a nossa compreensão da área, considerando o apoio de fundações para além da concessão de subsídios, incluindo uma análise temática de como as fundações podem apoiar melhor as organizações sem fins lucrativos, fortalecendo os relacionamentos e adotando uma abordagem centrada no ser humano.

Por fim, este estudo utiliza dados coletados entre 2016 e 2025, uma década marcada por importantes movimentos sociais, uma pandemia global, o assassinato de George Floyd e as subsequentes manifestações por justiça racial, além de mudanças nas tendências de financiamento filantrópico. Esses dados longitudinais nos permitem examinar o que mudou ao longo da década. As fundações fortaleceram seus relacionamentos com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras durante e após as manifestações raciais de 2020? Os amplos compromissos filantrópicos assumidos para abordar a equidade racial e apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras resultaram em mudanças sistêmicas? O apoio das fundações a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras diminuiu nos anos que se seguiram aos protestos por justiça racial em 2020? Nossos resultados sugerem que, embora algumas mudanças tenham ocorrido nesse período, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras de maior porte foram as que mais se beneficiaram do investimento das fundações, enquanto as organizações menores lideradas por pessoas negras não observaram aumento no apoio dos financiadores.

Os resultados do estudo, em particular as contribuições diretas de líderes negros de organizações sem fins lucrativos, também sugerem que o financiamento por meio de doações é, ao mesmo tempo, necessário e insuficiente para que as fundações construam uma base autêntica e parcerias de confiança com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Em vez disso, as fundações interessadas em colaborar com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras precisam considerar três tipos de apoio:

— **Apoio financeiro:** o dinheiro que as organizações sem fins lucrativos precisam para realizar seu trabalho.

— **Apoio social:** os relacionamentos que ajudam as organizações sem fins lucrativos a prosperar

— **Apoio centrado no ser humano:** os recursos que os funcionários de organizações sem fins lucrativos precisam para serem saudáveis e executar o trabalho orientado pela missão em plena capacidade.

As informações obtidas nas entrevistas indicam que os líderes negros valorizam os financiadores que cultivam os três tipos de apoio em suas parcerias com as organizações beneficiárias. Quando as fundações investem nos recursos financeiros, sociais e humanos de suas organizações beneficiárias, elas fortalecem o potencial das organizações sem fins lucrativos para expandir seu impacto e atender melhor às necessidades dos membros da comunidade.

Organizamos este relatório em três capítulos, cada um destacando as descobertas relacionadas aos três tipos de apoio enfatizados pelas organizações sem fins lucrativos, bem como as implicações para fundações que desejam apoiar os esforços de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Para centralizar as experiências de líderes negros em suas próprias palavras, incluímos citações diretas de líderes de organizações sem fins lucrativos ao longo do relatório, juntamente com resultados de análises qualitativas e quantitativas.

## Sobre nossas amostras

### Organizações sem fins lucrativos

Nossa amostra principal foi composta por organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras nos Estados Unidos. No total, analisamos:<sup>1</sup>

- Dados históricos de doações (2016-2023) para 627 organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras
- Questionários da pesquisa respondidos por 246 representantes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras
- Entrevistas com 24 líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que também responderam à pesquisa.

Também coletamos dados de outras organizações sem fins lucrativos. Isso nos ajudou a compreender a experiência mais ampla das organizações sem fins lucrativos que buscam financiamento de fundações e a contextualizar as experiências das organizações lideradas por pessoas negras em contraste com o setor. Além das organizações lideradas por pessoas negras, também analisamos:

- Dados históricos de doações (2016-2023) para 3.642 outras organizações sem fins lucrativos (ou seja, não lideradas por pessoas negras)
- Questionários de pesquisa respondidos por representantes das mesmas 3.642 organizações sem fins lucrativos

**Tabela 1. Informações sobre organizações sem fins lucrativos em nossa amostra.**

	Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras	Outras organizações sem fins lucrativos
No subsector de serviços humanos	42%	36%
Localizado no Sul	48%	35%
Orçamento operacional de US\$ 50.000 ou menos.	37%	19%
Orçamento operacional inferior a 1 milhão de dólares	76%	62%
Fundada em 2010 ou posteriormente.	68%	41%

<sup>1</sup> Esses números representam o total de organizações sem fins lucrativos e participantes em nossas amostras. O tamanho da amostra pode variar para análises específicas no relatório, com base nas respostas da pesquisa e nos dados disponíveis. Apresentamos o número de casos válidos para cada análise ao longo do relatório.

Havia diferenças observáveis entre as duas amostras. Em comparação com outras organizações sem fins lucrativos, as organizações lideradas por pessoas negras em nossa amostra eram mais propensas a pertencer ao subsetor de serviços sociais, estar localizadas no Sul, terem sido fundadas em 2010 ou posteriormente e possuírem orçamentos operacionais menores.<sup>2</sup>

As características dos líderes, no entanto, não diferiram entre as organizações sem fins lucrativos lideradas por negros e as demais organizações sem fins lucrativos em nossa amostra:

**Tabela 2. Informações sobre líderes de organizações sem fins lucrativos (CEOs) em nossa amostra.**

	Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras	Outras organizações sem fins lucrativos
Mulheres	68%	66%
Tempo médio de permanência	9,2 anos	8,6 anos
Iniciam suas funções nos últimos cinco anos.	40%	42%

### Subvenções e representantes da fundação

Para compreender melhor as interações entre financiadores e organizações sem fins lucrativos, tanto da perspectiva das fundações quanto das próprias organizações, também coletamos informações sobre as fundações. Analisamos:

- Dados históricos de doações (2016-2023) para 24.933 fundações que financiaram organizações sem fins lucrativos em nossa amostra
- Dados de um grupo focal com representantes de quatro fundações com histórico de apoiar as comunidades negras e as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

**Tabela 3. Informações sobre doações de fundações para organizações sem fins lucrativos em nossa amostra.**

	Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras	Todas as organizações sem fins lucrativos
Número de financiadores	2.938	24.933
Número de bolsas	13.550	197.962
Financiamento de subvenção concedido	\$ 979.979.199	\$ 7.214.399.690

As fundações que financiavam organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tinham maior probabilidade de se dedicarem a crianças e jovens e a populações economicamente desfavorecidas. Elas também eram maiores (ou seja, com um total anual de doações superior a US\$ 1 milhão) do que as fundações que não financiavam organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

2. Dadas as diferenças nas características organizacionais entre as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e as demais organizações sem fins lucrativos em nossa amostra, realizamos análises complementares para levar em conta essas diferenças. Os resultados corroboraram as análises apresentadas no relatório. Mais detalhes são fornecidos no Apêndice.

# Apoio financeiro: Como as fundações têm investido financeiramente em organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?

Ao considerar como as fundações auxiliam as organizações sem fins lucrativos, o apoio financeiro, geralmente na forma de concessão de subsídios, é o que costuma vir à mente. Fundações privadas são uma fonte comum de receita para organizações sem fins lucrativos, fornecendo recursos essenciais para programas e, em alguns casos, para infraestrutura e crescimento dessas organizações.

Apesar da forte dependência de fundações, muitas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm enfrentado dificuldades para obter apoio financeiro suficiente dessas fundações para realizar seu trabalho. Muitas dessas organizações também relataram uma diminuição no apoio de fundações nos últimos anos.

Um líder negro descreveu sua experiência com o cancelamento do financiamento de uma fundação em 2024 e as implicações disso para o futuro de sua organização. Originalmente, as fundações haviam concedido à sua organização sem fins lucrativos quase US\$ 1 milhão em doações, mas:

*“Em abril, todos os fundos, com exceção de um, foram retirados. Estávamos analisando como iríamos nos virar este ano com apenas US\$ 152.000. Não sabemos como vamos fazer isso. Não sei como vamos manter nossa equipe. Não sei como vamos manter nosso escritório.”*

— LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

## Fontes de dados

Para examinar o apoio financeiro de fundações a organizações sem fins lucrativos, analisamos os seguintes dados (a metodologia completa está disponível no Apêndice):

- Doações de fundações privadas, incluindo doações concedidas a 627 organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e 3.642 outras organizações sem fins lucrativos entre 2016 e 2023 (com base nos dados de doações da Candid)
- Dados de pesquisa sobre estratégias de financiamento de organizações sem fins lucrativos, incluindo dados de 246 organizações negras. Liderou organizações sem fins lucrativos e outras 3.642 organizações sem fins lucrativos sobre seus modelos de financiamento e sucesso em solicitações de subsídios em 2021, 2022 e 2023.
- Entrevistas com 24 líderes negros de organizações sem fins lucrativos sobre suas experiências interagindo com fundações

A importância do investimento monetário — ou apoio financeiro — para as organizações sem fins lucrativos não pode ser subestimada. A maioria dessas organizações opera com orçamentos extremamente limitados; sem subsídios contínuos para apoiar seus projetos, programas e missões, sua capacidade de servir às comunidades fica imediatamente comprometida.

Neste capítulo, exploramos as seguintes questões de pesquisa relacionadas ao apoio financeiro:

- Quantas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam doações de fundações?
- Quanto apoio financeiro as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam de fundações?
- Quantas fundações concedem bolsas a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?
- Qual a proporção de propostas de financiamento de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que são aprovadas?

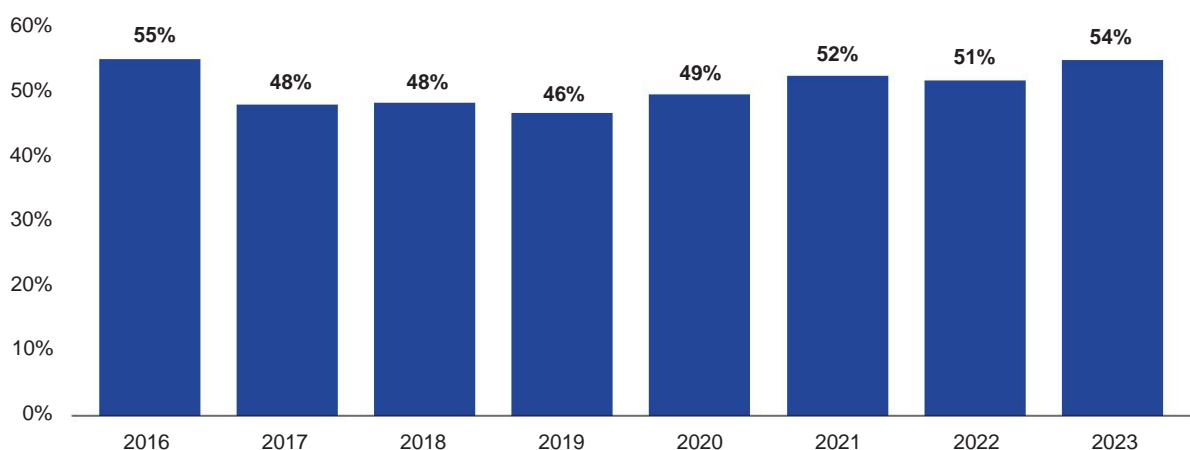
## Principais conclusões da pesquisa

**Muitas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não recebem financiamento de fundações.**

Para entender a extensão do apoio das fundações às organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, primeiro calculamos o número de organizações desse tipo em nossa amostra que receberam uma doação entre 2016 e 2023 (Figura 1). Em média, cerca de 50% das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam pelo menos uma doação de uma fundação em um determinado ano. Os resultados foram consistentes ao longo dos anos, variando de 45% a 55%. Por outro lado, isso significa que aproximadamente metade das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra não recebeu uma doação de uma fundação em todos os anos.

**Figura 1. Em média, metade das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam financiamento entre 2016 e 2023.**

Percentual médio de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam doações de fundações por ano.



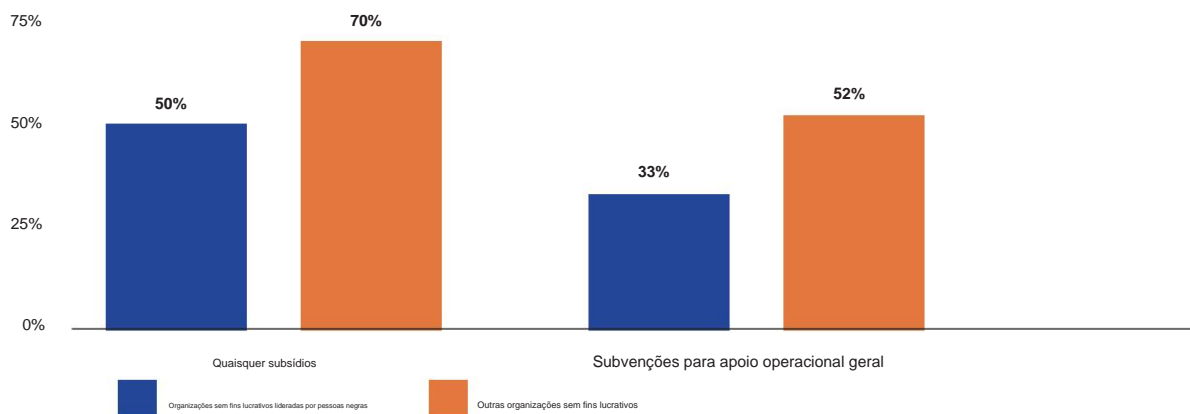
Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm menos probabilidade de receber financiamento do que outras organizações sem fins lucrativos.

Para entender a porcentagem de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam financiamento no contexto mais amplo do terceiro setor, comparamos a porcentagem de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam doações com a de outras organizações sem fins lucrativos (Figura 2). As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras apresentaram uma probabilidade significativamente menor de receber doações do que outras organizações sem fins lucrativos em nossa amostra. De forma consistente, cerca de 70% das outras organizações sem fins lucrativos receberam pelo menos uma doação de uma fundação a cada ano, em comparação com 50% das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras também tiveram menos probabilidade de receber subsídios para apoio operacional geral (ou seja, fundos irrestritos que as organizações sem fins lucrativos podem gastar como acharem melhor, em oposição a fundos restritos que apoiam um projeto específico). Apenas um terço das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebeu um subsídio para apoio operacional geral entre 2016 e 2023, variando de 28% a 38% ao longo dos anos. Em comparação, mais da metade (52%) das outras organizações sem fins lucrativos receberam financiamento para apoio operacional geral.

**Figura 2. Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tiveram menos probabilidade de receber subsídios do que outras organizações sem fins lucrativos, incluindo apoio operacional geral.**

Percentual médio de organizações sem fins lucrativos que receberam doações de fundações, 2016-2023

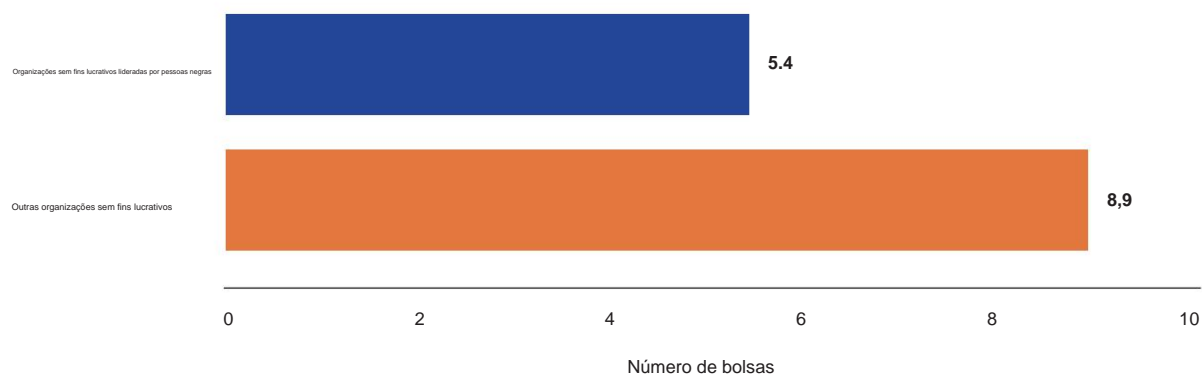


**Fundações concedem menos bolsas a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em comparação com outras organizações sem fins lucrativos.**

Também analisamos o número médio de doações que as organizações sem fins lucrativos receberam anualmente (Figura 3). As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam financiamento obtiveram menos doações de fundações do que outras organizações sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que receberam financiamento receberam de quatro a seis doações por ano (média de 5,4 doações). Esse número foi significativamente menor do que o de outras organizações sem fins lucrativos, que receberam de oito a dez doações por ano (média de 8,9 doações). É importante ressaltar que essas diferenças não se devem simplesmente ao fato de outras organizações sem fins lucrativos terem solicitado mais doações. Em nossa pesquisa, pedimos às organizações sem fins lucrativos que informassem quantas doações solicitaram nos últimos três anos; as organizações lideradas por pessoas negras e as demais solicitaram o mesmo número de doações.

**Figura 3. As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam, em média, cinco doações por ano, em comparação com nove doações para outras organizações sem fins lucrativos.**

#### Número médio de bolsas recebidas a cada ano, 2016-2023



Nota: A análise inclui apenas organizações sem fins lucrativos que receberam pelo menos uma doação de fundação em um determinado ano. O número total de organizações incluídas nas análises variou a cada ano (organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras: 156 a 323 organizações; outras organizações sem fins lucrativos: 1.613 a 2.135 organizações).

#### Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras têm ainda menos probabilidade de receber financiamento de fundações.

Pesquisas recentes sugerem que a maioria das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras são de pequeno porte. Considerando a diferença em recursos, capacidade e expectativas dos financiadores em relação a organizações sem fins lucrativos com orçamentos de diferentes tamanhos, examinamos como o financiamento de fundações difere entre organizações pequenas e grandes. **Definimos organizações sem fins lucrativos de pequeno porte como aquelas com despesas anuais de US\$ 1 milhão ou menos e organizações sem fins lucrativos de grande porte como aquelas com despesas anuais superiores a US\$ 1 milhão.**<sup>3</sup>

Refletindo o setor, mais de três quartos (76%) das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra eram de pequeno porte.

Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras parecem estar em particular desvantagem quando se trata de financiamento de fundações.

Em média, apenas 30% dessas organizações receberam pelo menos [valor omitido] em financiamento.

Em média, apenas  
**30%**  
de pequeno preto

As organizações sem fins lucrativos receberam pelo menos uma fundação.  
concessão em um determinado ano.

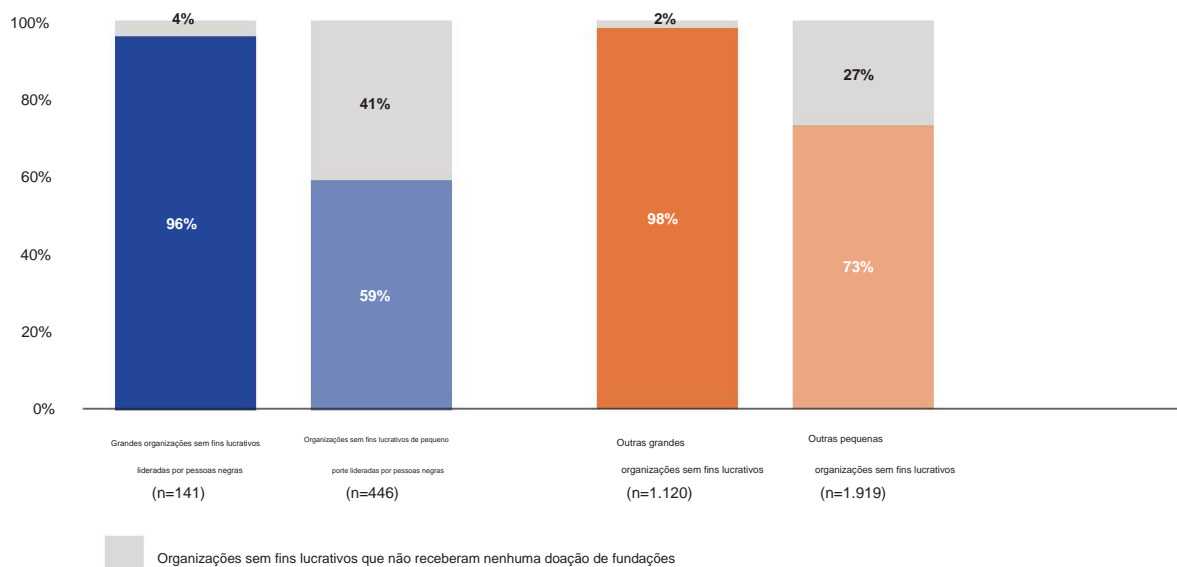
uma doação de fundação em um determinado ano. Essa porcentagem foi significativamente menor quando comparada com outras pequenas organizações sem fins lucrativos (43% financiadas) e grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (81% financiadas), sugerindo que o tamanho da organização também importa quando se trata de garantir financiamento de fundações.

Também analisamos o número de organizações sem fins lucrativos que não receberam financiamento de fundações entre 2016 e 2023 (Figura 4). De modo geral, as pequenas organizações sem fins lucrativos apresentaram menor probabilidade de receber doações de fundações do que as grandes. Aproximadamente 41% das pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não receberam financiamento de fundações, em comparação com menos de 4% das grandes organizações lideradas por pessoas negras. Observamos diferenças semelhantes entre outras organizações sem fins lucrativos, embora a diferença entre as pequenas e as grandes organizações tenha sido menor (27% vs. 2%).

<sup>3</sup> Também realizamos análises utilizando categorias mais segmentadas para o porte da organização. Os resultados revelaram padrões consistentes em dois grandes grupos: organizações sem fins lucrativos com despesas anuais inferiores a US\$ 1 milhão apresentaram resultados semelhantes, assim como aquelas com despesas superiores a US\$ 1 milhão. Com base nesses padrões, apresentamos os resultados para esses dois grupos — que caracterizamos como organizações sem fins lucrativos de pequeno e grande porte — para maximizar a clareza, mantendo o rigor analítico.

Figura 4. As pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras eram as que tinham maior probabilidade de nunca receber financiamento.

Percentual de organizações sem fins lucrativos que receberam versus não receberam doações de fundações, 2016-2023



## Quão dependentes são as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras do financiamento de fundações?

Em nossa pesquisa de 2024, perguntamos a representantes de organizações sem fins lucrativos sobre as fontes de receita de suas organizações. As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que pesquisamos relataram diversas fontes de receita fontes.

- **91%** buscaram financiamento de doadores individuais (incluindo doações pequenas e grandes)
- **86%** buscaram financiamento em fundações e organizações sem fins lucrativos (incluindo fundações comunitárias, independentes/familiares e corporativas, a United Way, etc.)
- **46%** buscaram financiamento governamental

- **44%** dependiam de rendimentos do trabalho (receitas de vendas, quotas de membros, taxas, etc.)

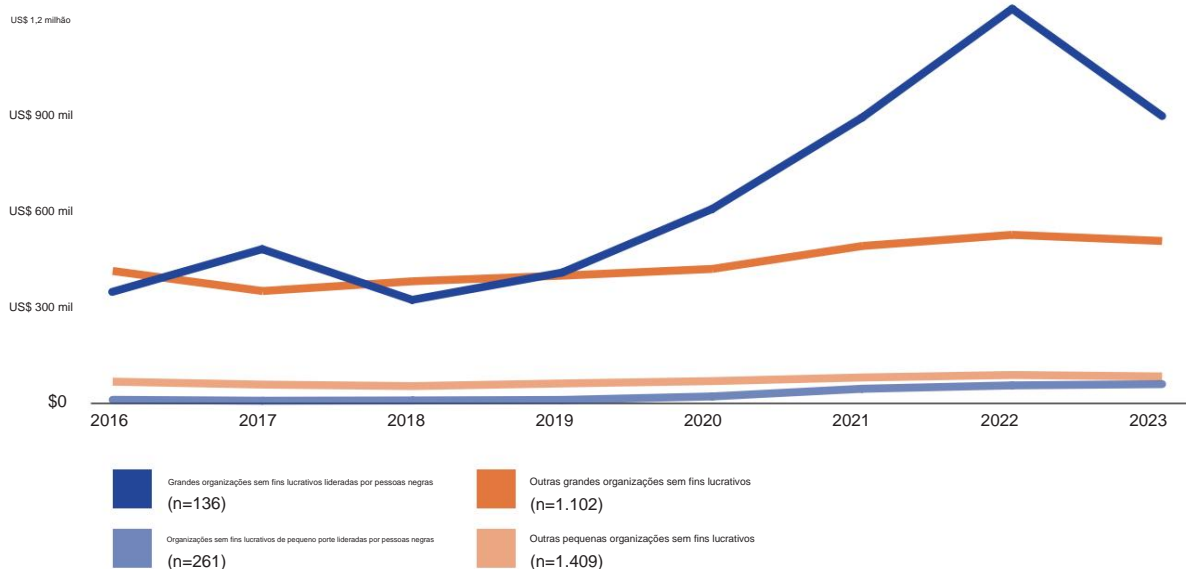
A maioria das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa pesquisa relatou depender de financiamento de fundações. Elas também eram mais propensas do que outras organizações sem fins lucrativos a depender exclusivamente de doações de fundações para obter apoio. Isso sugere que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não recebem menos doações por seguirem um modelo de financiamento diferente, mas sim que existe uma lacuna entre o financiamento necessário e o financiamento recebido. Para uma análise mais abrangente sobre este tópico, os leitores podem consultar um artigo da Candid Insights, a ser publicado em breve, intitulado "Diversificando as fontes de receita: onde as organizações sem fins lucrativos encontram financiamento?".

Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras não observaram diferenças significativas no financiamento após 2020; organizações sem fins lucrativos de grande porte lideradas por pessoas negras registraram aumentos temporários.

Após o assassinato de George Floyd e o aumento da atenção dada à igualdade racial em 2020, muitas fundações prometeram apoio às comunidades negras; da mesma forma, muitas também aumentaram as doações para atender às necessidades urgentes relacionadas à pandemia. Para examinar o impacto dessas tendências, analisamos a média de dólares em doações recebidas por organizações sem fins lucrativos antes e depois de 2020 (Figura 5).<sup>4</sup>

**Figura 5. Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras viram aumentos temporários no financiamento por volta de 2020.**

#### Montante médio de financiamento da fundação por ano



Nota: Análise de organizações sem fins lucrativos que receberam pelo menos uma doação de fundação entre 2016 e 2023. Exclui três organizações lideradas por pessoas negras e outras 15 organizações sem fins lucrativos que foram consideradas valores discrepantes estatísticos com base no financiamento recebido. Os resultados representam médias marginalizadas estimadas a partir de uma análise de variância de medidas repetidas (metodologia completa disponível no Apêndice).

Os resultados sugerem duas histórias divergentes de apoio financeiro para organizações sem fins lucrativos de pequeno e grande porte. Para grandes organizações, as ONGs lideradas por pessoas negras e outras ONGs receberam quantias semelhantes de financiamento entre 2016 e 2019. A partir de 2020, o financiamento médio para grandes ONGs lideradas por pessoas negras aumentou e ultrapassou o de outras grandes organizações. Em 2021, o financiamento para grandes ONGs lideradas por pessoas negras atingiu quase 300% dos níveis de 2016. No entanto, em 2023, o financiamento começou a diminuir, sugerindo que o aumento no apoio pode ter sido temporário. Um líder de uma ONG liderada por pessoas negras compartilhou sua experiência com o influxo de financiamento de curto prazo:

*“Durante o período do caso George Floyd e o período da pandemia, certamente houve algumas oportunidades para nossa organização, devido à enorme resposta ao que estava acontecendo nas comunidades, e esse apoio foi mais acessível às comunidades negras, às organizações negras e às organizações lideradas por negros do que historicamente. Mas acho que essa janela de oportunidade se fechou provavelmente em 2023...”*

— LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

4. Realizamos análises semelhantes examinando o apoio operacional geral, que representa um subconjunto do total de verbas concedidas. Os resultados e as diferenças entre os grupos sem fins lucrativos foram muito semelhantes às tendências gerais de financiamento.

# 76%

As organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não viram nenhuma mudança significativa no financiamento entre 2016 e 2023.

No entanto, para a maioria (76%) das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra — aquelas com orçamentos abaixo de US\$ 1 milhão — não houve mudança significativa no apoio financeiro ao longo do mesmo período de oito anos. A ausência de um aumento significativo no financiamento é particularmente notável, visto que essas análises incluem apenas organizações sem fins lucrativos que receberam doações de fundações. Se incluíssemos os 41% das pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que nunca receberam doações de fundações, o valor mediano do financiamento para essas organizações seria de US\$ 0 de 2016 a 2022 e de US\$ 2.000 em 2023. Esses resultados sugerem que o financiamento em resposta aos levantes por justiça racial foi direcionado a uma pequena fração das grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

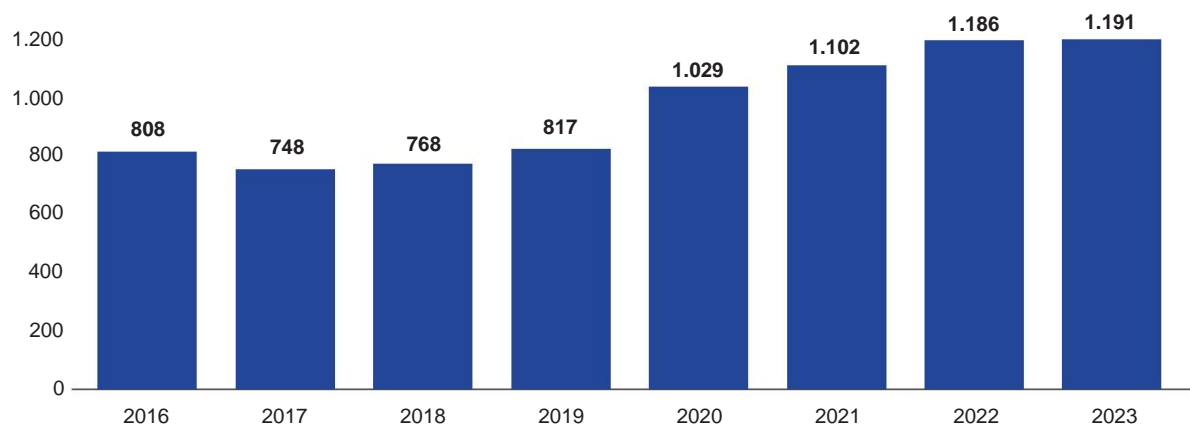
### Em 2020, mais fundações começaram a conceder bolsas a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

Para investigar se os financiadores cumpriram suas promessas de 2020 às comunidades negras, calculamos o número de fundações que concederam doações a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra (Figura 6). O número de fundações que financiam organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras permaneceu semelhante nos anos anteriores a 2020, mas apresentou um aumento de 26% de 2019 para 2020. O número de financiadores permaneceu relativamente estável após 2020, com um pico de 1.191 fundações concedendo doações a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em 2023.

Em conjunto com resultados anteriores, nossas descobertas sugerem uma história complexa sobre o apoio financeiro de fundações a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. De certa forma, as fundações responderam ao chamado por justiça desencadeado pelo assassinato de George Floyd. Notavelmente, mais fundações forneceram apoio financeiro a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. No entanto, os recursos não foram distribuídos igualmente. O aumento do apoio foi direcionado principalmente a um pequeno subconjunto de grandes organizações; a maioria das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras não teve maior probabilidade de receber uma doação ou financiamento adicional durante ou após 2020. Mesmo para as maiores organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, os dados sobre doações e as entrevistas com líderes indicam que o apoio inicial começou a diminuir em 2023.

**Figura 6. Mais fundações passaram a apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras a partir de 2020.**

Número total de fundações que financiam organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras por ano.



## Qual é a dimensão da diferença de financiamento entre organizações sem fins lucrativos de pequeno e grande porte lideradas por pessoas negras?

Para destacar o contraste entre as experiências de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, calculamos o valor total e médio do financiamento para essas organizações com base no seu porte.

As três organizações sem fins lucrativos lideradas por negros que receberam mais financiamento (que não foram incluídas nas análises gerais porque distorceriam os resultados) receberam substancialmente mais do que o total combinado das outras 587 organizações lideradas por negros. Vale ressaltar que as três organizações sem fins lucrativos mais financiadas são aquelas que concedem subsídios.

Organizações sem fins lucrativos atuam como intermediárias, realocando fundos para outras organizações sem fins lucrativos. A diferença entre grandes e pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras também foi notável. Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam mais de 26 vezes o financiamento total recebido por elas do que as menores, apesar de representarem um número significativamente menor de organizações em nossa amostra. Além disso, as grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam, em média, 83 vezes mais financiamento anual do que as pequenas.

**Tabela 4. Montante total e médio do financiamento de fundações para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, 2016-2023**

Organizações	Número de organizações sem fins lucrativos	Fundação total financiamento	Montante médio anual de financiamento da fundação
Organizações sem fins lucrativos lideradas por negros com maior financiamento (casos atípicos)	3	\$ 328.009.710	\$ 109.336.570
Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras	141	\$ 5.538.962	\$ 39.283
Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras	446	\$ 211.615	\$ 474

### As solicitações de financiamento de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm menos probabilidade de serem aprovadas.

A análise das verbas concedidas não reflete a totalidade dos esforços das organizações sem fins lucrativos na busca por financiamento. A candidatura a subsídios também exige que essas organizações identifiquem financiadores, respondam a solicitações de propostas (RFPs), elaborem propostas e passem por diversas rodadas de revisões.

Solicitamos aos participantes da nossa pesquisa que compartilhassem o número de bolsas que solicitaram e receberam em cada um dos últimos três anos. Em seguida, calculamos a **taxa de sucesso na obtenção de bolsas: o número de bolsas recebidas dividido pelo número de bolsas solicitadas**.

(Consulte o Apêndice para obter a metodologia completa da pesquisa).

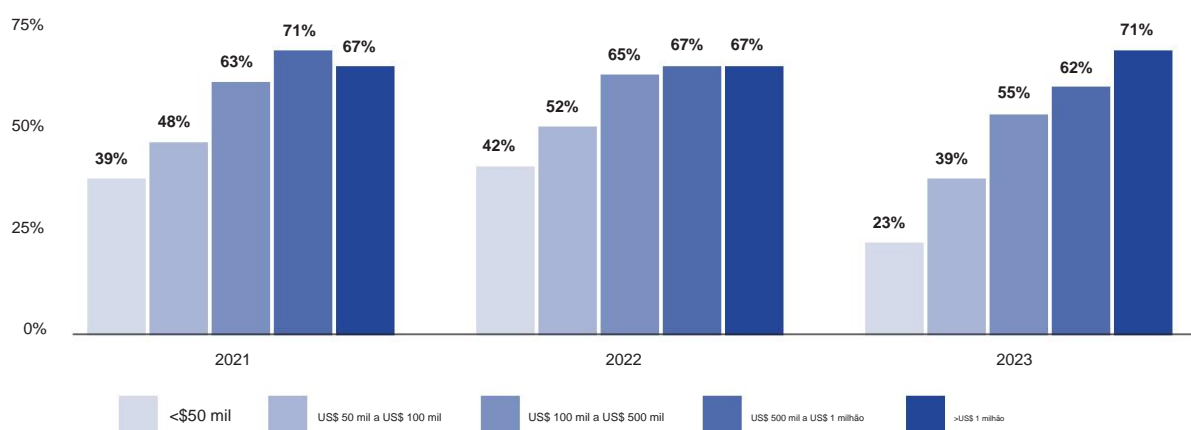
Em média, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam 54% das verbas solicitadas entre 2021 e 2023, uma taxa de sucesso inferior aos 65% das demais organizações. Essa disparidade entre as organizações lideradas por pessoas negras e as demais foi observada nos três anos, embora a taxa de aprovação tenha diminuído para todas as organizações em 2023 (57% em 2021 contra 51% em 2023).

As organizações sem fins lucrativos menores, lideradas por pessoas negras, têm as menores taxas de sucesso na obtenção de financiamento, e essas taxas têm diminuído ao longo do tempo.

Também calculamos a taxa de sucesso de financiamento de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, por porte, considerando as pequenas organizações como categorias mais diferenciadas (Figura 7). Os resultados revelam uma tendência consistente: as pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras apresentaram taxas de sucesso de financiamento menores do que as grandes organizações lideradas por pessoas negras. As menores organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (com despesas anuais inferiores a US\$ 50.000) receberam, em média, 34% dos financiamentos solicitados, enquanto as maiores (com despesas superiores a US\$ 1 milhão) receberam 70%.

Figura 7. As taxas de sucesso na obtenção de financiamento para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras aumentaram com o tamanho da organização.

Taxas de sucesso de concessão de subsídios para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, 2021-2023



A diferença de financiamento entre organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, tanto pequenas quanto grandes, também aumentou ao longo do tempo.

A diferença entre as taxas de sucesso na obtenção de financiamento das menores e das maiores organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras aumentou de 28% em 2021 (39% vs. 67%) para 48% em 2023 (23% vs. 71%). Essa crescente disparidade

Essa crescente disparidade nas taxas de sucesso de concessão de subsídios foi impulsionada pela queda nas taxas de sucesso de pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por negros, e não pelo aumento do sucesso de grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

O principal fator foi a queda nas taxas de sucesso de pequenas organizações, e não o aumento do sucesso de grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. O segundo menor grupo de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (com despesas anuais entre US\$ 50.000 e US\$ 100.000) apresentou uma queda semelhante à das menores, com sua taxa de sucesso na obtenção de financiamento diminuindo de 48% para 39%. Enquanto isso, as maiores organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras apresentaram ligeiras melhorias em suas taxas de sucesso na obtenção de financiamento durante o mesmo período (67% contra 71%).

Essa tendência preocupante pareceu ser exclusiva de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, e não um reflexo das tendências gerais de financiamento. Outras organizações sem fins lucrativos em nossa amostra também apresentaram taxas de sucesso de financiamento maiores para organizações de maior porte.

No entanto, a diferença entre as menores e as maiores organizações sem fins lucrativos foi menos acentuada (50% contra 72%) e não aumentou ao longo do tempo. Ao contrário das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, outras organizações sem fins lucrativos não apresentaram queda nas taxas de sucesso de concessão de financiamento em 2023.

As baixas taxas de sucesso na obtenção de financiamento impactam mais do que apenas o tempo das organizações sem fins lucrativos. Líderes de organizações sem fins lucrativos entrevistados indicaram que suas propostas geralmente recebiam pouco ou nenhum feedback sobre as decisões de financiamento. Um líder negro descreveu sua experiência ao solicitar financiamento como “totalmente transacional. É claro. Marque esta caixa. Envie isto. Aperte este botão. Então você recebe uma carta de volta, 'Prezado(a) [nome], parabéns' ou 'Infelizmente...'. É totalmente transacional. Não há nenhum 'Vamos tomar um café.'” Alguns líderes perceberam as decisões de financiamento das fundações como mecânicas, ressaltando como a falta de feedback priva as organizações sem fins lucrativos de insights que poderiam orientar sua abordagem ou fortalecer propostas futuras.

A ausência de contato humano ou feedback construtivo no processo de candidatura— Principalmente quando acompanhada de rejeições repetidas, essa situação fez com que alguns líderes de organizações sem fins lucrativos se sentissem ignorados e desvalorizados. Para essas organizações, que já enfrentam barreiras significativas com recursos limitados, a combinação de muito esforço, pouco sucesso e rejeição impessoal pode minar sua motivação para buscar financiamento de fundações. O resultado é um ciclo vicioso em que as organizações sem fins lucrativos mais integradas e sensíveis às comunidades negras não têm acesso a recursos filantrópicos.

## Por que as organizações sem fins lucrativos não se candidatam a subsídios de fundações?

A maioria das organizações sem fins lucrativos em nossa pesquisa solicitou subsídios de fundações entre 2021 e 2023. No entanto, 341 organizações relataram não ter solicitado subsídios nos últimos três anos, incluindo 18 organizações lideradas por pessoas negras. As organizações que não solicitaram subsídios citaram vários motivos, como desconhecimento do processo de solicitação e falta de recursos.

Outros motivos para não se candidatar a subsídios — Entre os motivos alegados, estavam o fato de a organização ser recente e não estar alinhada com as prioridades dos financiadores. Muitos expressaram que o esforço necessário para solicitar subsídios não compensava o possível retorno, após repetidas rejeições e tentativas frustradas de obtenção de propostas.

**Tabela 5. Motivos pelos quais as organizações sem fins lucrativos não se candidatam a subsídios de fundações, 2021-2023**

Motivo para não se candidatar	Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (n=18)	Outras organizações sem fins lucrativos (n=323)
Não sei como me candidatar.	44% (8 organizações sem fins lucrativos)	37% (119 organizações sem fins lucrativos)
Não temos capacidade (por exemplo, pessoal, tempo)	78% (14 organizações sem fins lucrativos)	55% (177 organizações sem fins lucrativos)
Preocupação com o fato de seu trabalho não ser elegível para financiamento.	56% (10 organizações sem fins lucrativos)	29% (94 organizações sem fins lucrativos)
Modelo de negócio diferente	0% (0 organizações sem fins lucrativos)	11% (38 organizações sem fins lucrativos)

## Implicações para as fundações

De modo geral, nossas análises sobre a concessão de subsídios a organizações sem fins lucrativos demonstram um padrão consistente: organizações lideradas por pessoas negras receberam menos apoio financeiro de fundações do que outras organizações. Embora mais fundações tenham contribuído com mais recursos para organizações lideradas por pessoas negras a partir de 2020, o financiamento se concentrou principalmente em um subconjunto de grandes e renomadas organizações; em contrapartida, o financiamento para a maioria das organizações lideradas por pessoas negras — aquelas com menos recursos no geral — permaneceu inalterado. Organizações de pequeno porte lideradas por pessoas negras também tiveram menos sucesso em obter os subsídios de fundações para os quais se candidataram.

Os resultados deste capítulo sugerem diversas oportunidades para fundações interessadas em apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e as comunidades que elas atendem.

**Fornecer financiamento plurianual e flexível.** Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebem menos financiamento de fundações do que outras organizações sem fins lucrativos, especialmente para apoio operacional geral. Subsídios plurianuais para apoio operacional geral permitem que essas organizações construam infraestrutura, retenham funcionários e planejem estrategicamente.

*“Por favor, não façam do financiamento algo para apenas um ano. A vida não muda em um aquário, o que significa que não muda em um ano. Não me deem 100 mil dólares, ou 10 mil dólares, ou mesmo um milhão de dólares e digam: ‘Preciso que você mude o mundo em um ano’, porque esse problema não surgiu em um ano.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Faça parceria com pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.** Assim como no setor em geral, a maioria das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra tinha orçamentos operacionais anuais inferiores a US\$ 1 milhão. Fundações que investem no apoio a comunidades negras poderiam investir em pequenas organizações sem fins lucrativos que realizam um trabalho essencial na área, mas que historicamente receberam menos apoio de fundações. Ao fazer isso, os financiadores devem considerar cuidadosamente como adaptar seus requisitos de elegibilidade, entregas esperadas e outras expectativas dos beneficiários para adequá-los aos recursos disponíveis para organizações menores ou mais recentes. Os financiadores também podem precisar explorar abordagens alternativas para identificar e se conectar com pequenas organizações sem fins lucrativos, além de sua estratégia padrão de divulgação.

*“Vimos toda essa atenção, todas essas conversas sobre apoiar o trabalho liderado por pessoas negras, mas para a maioria de nós que estamos na linha de frente, nada realmente mudou. As grandes organizações receberam verbas maiores, mas ainda estamos lutando contra os mesmos desafios de antes.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Alinhe os valores do financiamento às expectativas.** Líderes negros observaram um aumento nas exigências dos financiadores por verbas cada vez menores. Eles destacaram as maiores demandas por relatórios, que exigem muito tempo da equipe. Alguns líderes compartilharam experiências em que as solicitações dos financiadores custaram mais do que a própria verba (por exemplo, solicitar um evento que a verba não cobria). Os financiadores podem considerar qual a quantidade de relatórios e entregas que é razoável, dado o valor da verba, e garantir que todos os custos sejam cobertos, incluindo o tempo da equipe e as despesas indiretas.

*“Exigir avaliações, declarações de impacto e coleta de dados quantitativos que [os financiadores] não estão dispostos a pagar [desvantagens para pequenas organizações sem fins lucrativos]. Por exemplo, vocês querem todos esses dados... mas estão dispostos a pagar o salário de um profissional de dados da nossa equipe?”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Fornecer feedback sobre as candidaturas, incluindo as rejeições.** As organizações sem fins lucrativos enfatizaram o desafio de receber feedback genérico ou nenhum feedback dos financiadores, o que as deixa inseguras sobre como ou se devem modificar a estrutura de suas propostas no futuro. Os financiadores podem apoiar as organizações sem fins lucrativos fornecendo comentários específicos, oportunos e acionáveis aos candidatos, que podem orientar futuras abordagens de busca de financiamento.

*“Não temos tido muito sucesso na busca por financiamento. Muitas vezes não fazemos ideia do porquê... Na maioria das vezes, você se candidata e, se recebe uma carta dizendo que não foi selecionado, isso é bom. Quase nunca recebemos nenhum feedback sobre o motivo.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Elimine barreiras desnecessárias à elegibilidade.** Pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras indicaram que requisitos como demonstrações financeiras auditadas, número mínimo de funcionários ou anos de operação as excluía automaticamente de oportunidades de financiamento. Os financiadores podem avaliar seus requisitos de elegibilidade para verificar se são necessários para que os beneficiários executem efetivamente o trabalho descrito em suas propostas. Também podem garantir que os requisitos de elegibilidade sejam comunicados em linguagem clara e acessível, esclarecendo quais oportunidades estão disponíveis para as diversas organizações sem fins lucrativos.

*“Organizações de base como a minha operam com menos de meio milhão de dólares. Não teremos acesso a algumas das coisas que essas instituições maiores precisam ter. Acho que isso faz parte do controle de acesso.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

## Apoio social: Como as fundações construíram relacionamentos com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?

Além de garantir recursos financeiros para seu trabalho, os líderes de organizações sem fins lucrativos enfatizaram outro benefício crucial da conexão com fundações: a oportunidade de formar relacionamentos autênticos com os financiadores. Para alguns, construir relacionamentos sólidos foi tão valioso quanto o apoio financeiro. Os líderes também destacaram a importância de fomentar parcerias duradouras com os financiadores, em vez de formar colaborações pontuais. Um líder de uma organização sem fins lucrativos refletiu sobre o aumento do financiamento para comunidades negras em 2020, ressaltando o benefício de as fundações se comprometerem com o apoio a longo prazo:

*"Detesto que as pessoas tenham doado por impulso emocional, porque as emoções são muito passageiras. Se você está com raiva de algo, isso não vai durar para sempre. Você vai se manifestar e agir muito rapidamente. Aprender de verdade, ouvindo, se conectando e entendendo a filosofia por trás daquele líder [ou] daquela organização, leva tempo. O fato de as pessoas não terem dedicado tempo para se conectar verdadeiramente com [organizações sem fins lucrativos] lideradas por pessoas negras, elas só queriam agir e doar, e fizeram isso meio que por um impulso emocional, é simplesmente lamentável."*

*Eu realmente gostaria que não fosse uma experiência emocional, mas sim um despertar e uma percepção para dizer que preciso me conectar verdadeiramente com esses líderes."*

— LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

O desejo dos líderes de organizações sem fins lucrativos de construir conexões com financiadores reflete a ideia de capital social: as redes e os relacionamentos que ajudam essas organizações a prosperar. Construir relacionamentos com fundações pode beneficiar diretamente as organizações sem fins lucrativos, proporcionando acesso às perspectivas dos financiadores e

### Fontes de dados

Para examinar o apoio social das fundações às organizações sem fins lucrativos, analisamos os seguintes dados (a metodologia completa está disponível no Apêndice):

- Doações de fundações privadas, incluindo dados sobre quais fundações concederam doações a organizações sem fins lucrativos entre 2016 e 2023 (com base nos dados de doações da Candid)
- Entrevistas com 24 líderes negros de organizações sem fins lucrativos sobre seus relacionamentos com financiadores
- Grupo focal da Fundação, incluindo perspectivas de quatro representantes das fundações conhecidas por apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras

experiência. Indiretamente, quando as fundações apresentam organizações sem fins lucrativos a potenciais parceiros em sua rede, essas conexões podem facilitar o acesso dessas organizações a recursos adicionais, compartilhamento de conhecimento e colaboração que elas não conseguiriam obter sozinhas.

Nossos dados revelaram diversas maneiras pelas quais as fundações podem fortalecer o capital social das organizações sem fins lucrativos por meio de investimentos em apoio social, incluindo o fornecimento de financiamento contínuo para múltiplos ciclos de doações, a construção de relacionamentos sólidos entre financiadores e beneficiários e a facilitação do acesso às redes de financiadores.

Neste capítulo, exploramos as seguintes questões de pesquisa relacionadas ao apoio social:

- Qual a porcentagem do financiamento de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que vem de fundações parceiras já existentes (em oposição a novos financiadores)?
- Quantos financiadores as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras costumam ter em um determinado ano?  
Organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebem apoio de apenas uma fundação?
- Quais são as barreiras que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras enfrentam ao construir relacionamentos com financiadores?
- O que as fundações podem fazer para fomentar parcerias de apoio entre financiadores e beneficiários?

Para entender melhor a natureza do relacionamento das fundações com as organizações sem fins lucrativos, focamos em dois grupos de financiadores: novos financiadores (fundações que financiaram uma organização sem fins lucrativos pela primeira vez) e financiadores recorrentes (fundações que financiaram uma organização sem fins lucrativos em anos anteriores).

## Definição: Financiadores novos versus financiadores contínuos

Utilizando nossos dados históricos de doações, analisamos dois tipos de parcerias entre fundações e beneficiários: novas relações de financiamento e relações de financiamento contínuas.

- **Novos financiadores** são fundações que concederam uma doação a uma determinada organização sem fins lucrativos pela primeira vez em um determinado ciclo de financiamento. Esses novos relacionamentos podem oferecer acesso a diferentes conexões e perspectivas, mas também podem exigir investimento para construir confiança e compreensão do trabalho da organização por parte do financiador.
- **Os financiadores recorrentes** são fundações que já concederam doações a uma determinada organização sem fins lucrativos. Esses relacionamentos de longo prazo sugerem um compromisso financeiro contínuo com a organização, visto que os financiadores recorrentes forneceram apoio financeiro para vários ciclos de doações. Os financiadores recorrentes já conhecem o trabalho da organização e podem oferecer conexões mais bem informadas a potenciais financiadores ou parceiros em suas redes.

5. Como um subconjunto de financiadores contínuos, também calculamos um terceiro grupo de fundações: financiadores recorrentes (fundações que financiaram uma organização sem fins lucrativos no passado, mas não nos dois anos anteriores). Os financiadores recorrentes representaram uma pequena porcentagem de todos os financiadores (aproximadamente 2 a 5%) e contribuíram com uma porcentagem muito pequena do financiamento total de doações para organizações sem fins lucrativos. Assim, não separamos os resultados para financiadores recorrentes nas análises do relatório, combinando, em vez disso, os resultados de financiadores recorrentes e contínuos.

## Principais conclusões da pesquisa

**Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras são as que têm menos probabilidade de receber apoio contínuo de fundações.**

Das organizações sem fins lucrativos em nossa amostra que receberam financiamento de fundações, calculamos a proporção de verbas que organizações de pequeno e grande porte receberam de financiadores novos e recorrentes (Figura 8). Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam 60% de seus recursos de financiadores recorrentes, fundações com conhecimento prévio de seu trabalho e que já as haviam apoiado anteriormente. Os 40% restantes de seu financiamento vieram de novos financiadores. Essa distribuição refletiu os padrões de financiamento de todas as outras organizações sem fins lucrativos, com a maior parte do apoio proveniente de financiadores recorrentes.

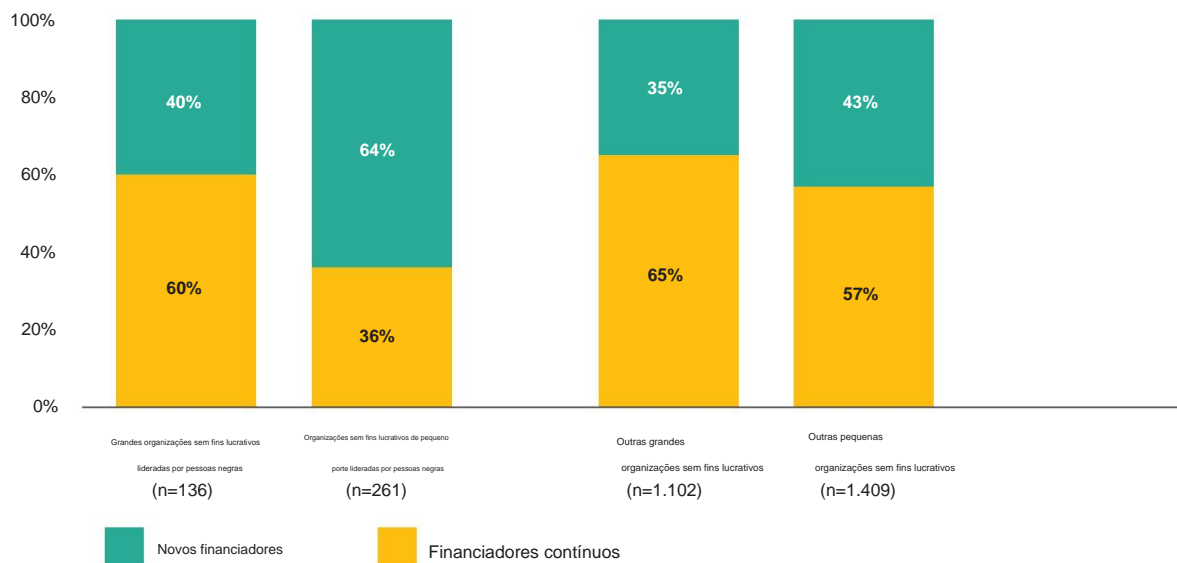
No entanto, as pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras vivenciaram o oposto: novos financiadores representaram 64% de seu financiamento, enquanto os 36% restantes vieram de financiadores recorrentes. Líderes dessas pequenas organizações destacaram que a falta de relacionamentos contínuos com financiadores os obrigava a investir muita energia na identificação de novos potenciais financiadores e na construção de confiança do zero. Como explicou um líder: "É o processo de namoro mais longo que já vivi... Quando você finalmente chega ao porteiro, quando finalmente entra, ele diz: 'Ok, você está aqui. Vamos lhe servir algo, mas não temos certeza se queremos comer com você'". Dependendo principalmente de novos financiadores mantinha as pequenas organizações sem fins lucrativos em um estado de namoro prolongado, obtendo algum acesso ao apoio social de fundações, mas sem conseguir avançar em direção a uma confiança mais profunda e parcerias duradouras.

**Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras dependeram mais de novos financiadores do que de financiadores antigos, mesmo em 2020 e nos anos seguintes.**

Em seguida, examinamos os padrões de financiamento ano a ano de financiadores novos e recorrentes (Figura 9). Os financiadores recorrentes forneceram consistentemente mais da metade do financiamento de grandes organizações lideradas por pessoas negras.

**Figura 8. Apenas 36% do financiamento de pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras veio de financiadores recorrentes.**

Grupos de financiamento para organizações sem fins lucrativos, 2017-2023

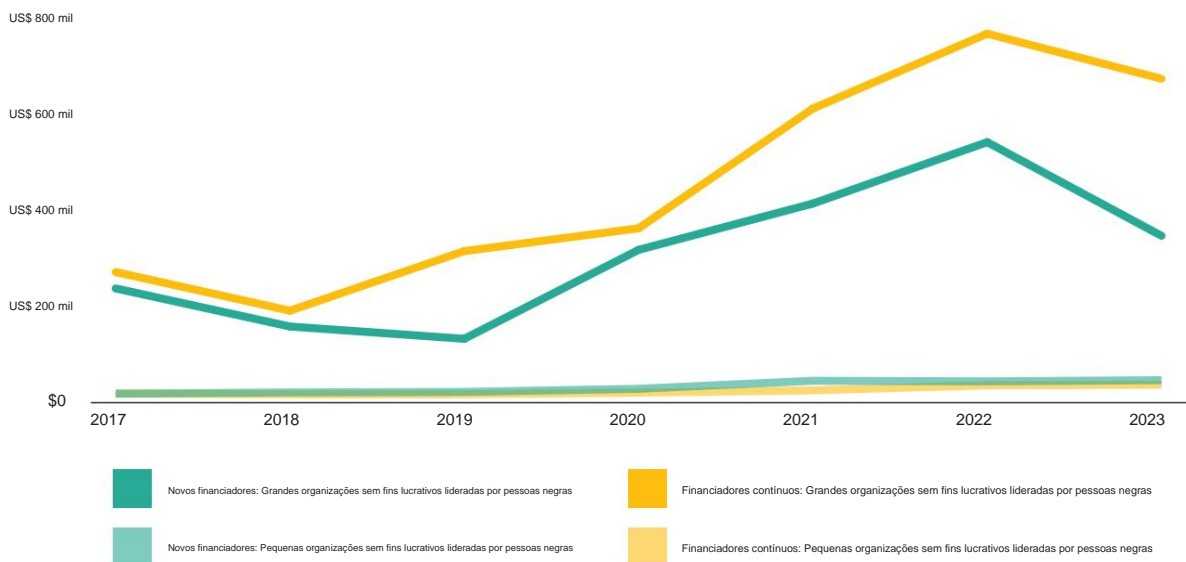


O financiamento de organizações sem fins lucrativos representou até 72% do apoio total recebido de fundações em 2019.

Tanto novos financiadores quanto os que já haviam contribuído para o aumento significativo do financiamento de grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras entre 2020 e 2022, o que sugere que essas grandes organizações conseguiram manter os relacionamentos existentes com os financiadores e, ao mesmo tempo, cultivar novas conexões com fundações.

**Figura 9. Tanto novos financiadores quanto financiadores antigos contribuíram para o aumento do financiamento de grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.**

Financiamento total de fundações para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, por grupo financiador, por ano.



Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras vivenciaram uma realidade diferente. Novos financiadores representaram a maioria (70-75%) do financiamento de fundações entre 2018 e 2021, com pouca variação nessa porcentagem durante a pandemia. Somente em 2022 e 2023 a diferença diminuiu ligeiramente, com novos financiadores ainda fornecendo a maior parte (58%) do financiamento, mas financiadores recorrentes representando uma proporção maior dos recursos. Essencialmente, as pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras precisavam recomeçar do zero no início de cada ano, construindo novos relacionamentos com financiadores. Além disso, considerando que essas organizações não observaram um aumento significativo no financiamento entre 2016 e 2023 (Figura 5), essa constatação sugere que nem novos financiadores nem financiadores recorrentes aumentaram o apoio financeiro a essas organizações após o assassinato de George Floyd.

# 47%

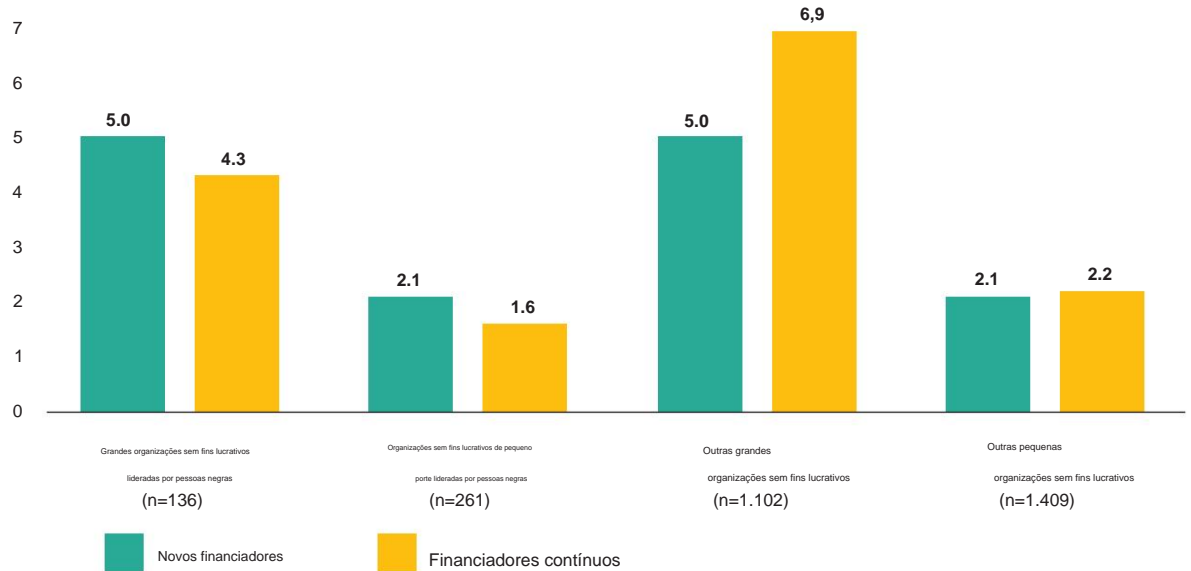
## de pequeno preto

As organizações sem fins lucrativos tinham apenas um financiador por vez.

Também analisamos o número de novos e recorrentes financiadores de organizações sem fins lucrativos a cada ano (Figura 10). As pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tiveram, em média, dois novos financiadores e dois financiadores recorrentes por ano, número semelhante ao de outras pequenas organizações sem fins lucrativos. No entanto, quase metade (47%) das pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tinha apenas um financiador por vez, uma porcentagem maior do que a de outras pequenas organizações sem fins lucrativos (29%). As pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras também tiveram menos novos e recorrentes financiadores anualmente do que as grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e outras grandes organizações sem fins lucrativos. As grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras têm significativamente menos financiadores recorrentes do que outras grandes organizações sem fins lucrativos.

**Figura 10. Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tiveram, em média, quatro financiadores contínuos, em comparação com sete financiadores contínuos para outras grandes organizações sem fins lucrativos.**

#### Número médio de financiadores por ano, 2017-2023



**Organizações sem fins lucrativos de grande porte lideradas por pessoas negras têm um número significativamente menor de financiadores recorrentes do que outras grandes organizações sem fins lucrativos.**

Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tiveram, em média, cinco novos financiadores por ano, um número comparável ao de outras grandes organizações sem fins lucrativos. No entanto, elas contaram com um número significativamente menor de financiadores recorrentes do que outras grandes organizações.

Organizações sem fins lucrativos. Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tiveram, em média, quatro financiadores recorrentes por ano, sendo que uma em cada cinco (20%) teve, em média, um financiador recorrente por ano. Vários líderes de grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras observaram que ter menos financiadores recorrentes limitava sua capacidade de construir redes de contatos e conhecer mais potenciais financiadores.

**Líderes negros de organizações sem fins lucrativos identificaram seis desafios para construir relacionamentos com financiadores.**

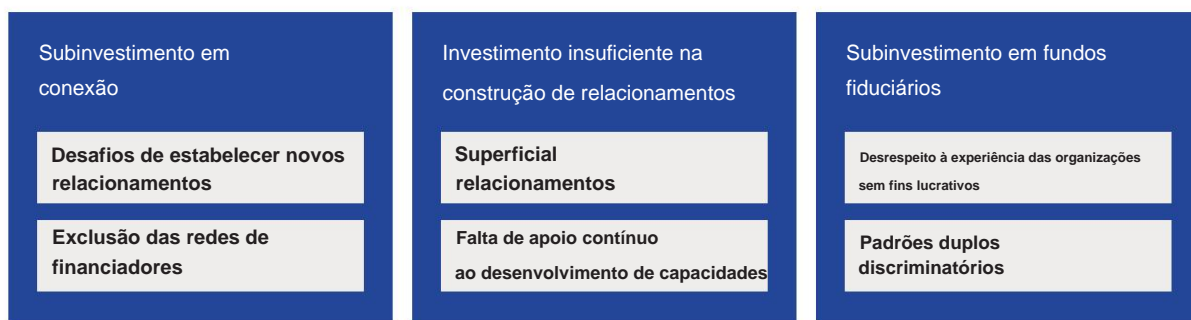
Para entender melhor as experiências das organizações sem fins lucrativos e fornecer uma perspectiva atual sobre a natureza das relações entre financiadores e beneficiários, entrevistamos 24 líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (consulte o Apêndice para obter mais informações). Os líderes dessas organizações descreveram barreiras comuns para se conectar com financiadores, relacionadas principalmente ao baixo investimento das fundações em conexão, construção de relacionamentos e confiança (Figura 11).

Grandes organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tinham, em média,

**4**

O número de financiadores contínuos por ano foi, em média, de sete por organização, enquanto outras grandes organizações sem fins lucrativos tiveram uma média de sete.

**Figura 11. Líderes negros de organizações sem fins lucrativos identificaram seis desafios para cultivar relacionamentos de apoio com financiadores.**



**Desafios na criação de novos relacionamentos.** Para organizações sem fins lucrativos que tentam formar novos relacionamentos com financiadores, conseguir uma primeira oportunidade representava uma tarefa hercúlea. Abordagens diretas raramente funcionavam; as organizações precisam de apresentações de contatos existentes, criando um dilema insolúvel. Como observou um líder, “As grandes fundações só querem trabalhar com quem já trabalham há muito tempo”. Mesmo quando conexões eram feitas, as organizações relataram serem “ignoradas” após conversas promissoras ou receberem rejeições genéricas que não ofereciam nenhuma perspectiva de futuro. Sem as apresentações que seus financiadores atuais poderiam fornecer, muitas organizações sem fins lucrativos se viram obrigadas a investir um esforço monumental para iniciar relacionamentos e raramente obtiveram sucesso. Os líderes entrevistados destacaram isso como particularmente problemático para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. “Eu pensava que o entretenimento era um setor predominantemente branco e depois pensei que o setor de tecnologia também era”, disse um líder, “mas a filantropia é a instituição mais antiga e branca que já tentei penetrar”.

**Exclusão das redes de financiadores.** Um dos desafios mais persistentes mencionados pelas organizações sem fins lucrativos foi a exclusão sistemática das redes filantrópicas. Cinco líderes de organizações sem fins lucrativos citaram o networking como fundamental para receber financiamento de fundações. No entanto, muitos líderes negros— Mesmo aqueles com financiadores de longa data que conhecem seu trabalho intimamente, descobriram que os financiadores raramente aproveitavam suas conexões para o benefício estratégico das organizações sem fins lucrativos. Líderes de organizações sem fins lucrativos relataram que permaneciam perpetuamente à margem das redes de financiadores, sem oportunidades de cultivar suas próprias conexões com outros financiadores ou beneficiários. Um líder chegou a citar uma organização negra que não repassava verbas para organizações sem fins lucrativos lideradas por negros, controversas ou menos conhecidas, porque estavam “muito preocupados em parecer tendenciosos... [e] com medo de que seu financiamento fosse cortado se tudo o que fizessem tivesse uma conotação militante negra”.

**Relações superficiais.** Líderes negros também descreveram interações superficiais e impessoais com financiadores, mesmo em relacionamentos de longa data. Eles descreveram alguns financiadores como tendo uma abordagem meramente formal, que impedia um engajamento genuíno ou uma parceria intelectual. Quando convidados para espaços filantrópicos, os líderes negros frequentemente sentiam que serviam apenas como peças de marketing. “As pessoas me dizem que não será transacional, mas acaba se tornando apenas um cheque e depois querem aparecer para uma foto”, compartilhou um líder. Algumas organizações sem fins lucrativos lideradas por negros não tinham nenhum relacionamento com seus financiadores além do processo de solicitação de subsídios.

Vale ressaltar que relacionamentos superficiais podem se tornar evidentes já na fase de candidatura.

Um dos líderes observou: "Se o processo de inscrição para uma pequena subvenção for realmente complicado, isso indica que eles não se importam de fato com as pessoas que estão financiando."

A postura distante dos financiadores impediu o desenvolvimento de parcerias genuínas, bem como uma compreensão mais profunda das missões das organizações sem fins lucrativos.

**Falta de apoio contínuo para o desenvolvimento de capacidades.** Os entrevistados afirmaram que as fundações frequentemente ofereciam treinamentos pontuais para suas organizações sem fins lucrativos, mas não providenciavam acompanhamento ou consideravam como adaptar esses treinamentos aos contextos ou desafios específicos de cada organização. Um líder descreveu ter recebido "aconselhamento que dava o pontapé inicial, mas não havia nenhuma aplicação prática que nos ajudasse, como organização, a continuar construindo sobre a base que [os financiadores] tão generosamente nos proporcionaram".

Segundo alguns líderes, treinamentos genéricos sem o suporte necessário para garantir a implementação limitaram sua utilidade para muitas organizações sem fins lucrativos. Outro líder explicou: "Eu não quero apenas receber a verba. Quero mantê-la. Quero recebê-la no ano que vem, e no ano seguinte, e em outros anos. Quero ser capaz de fazer isso com excelência, mas se eu não receber o apoio necessário, isso simplesmente não vai acontecer". A ausência de apoio contínuo prejudicou o desenvolvimento e a estabilidade do financiamento das organizações sem fins lucrativos, limitando sua capacidade de apoiar efetivamente suas comunidades.

“Não quero apenas receber uma bolsa. Quero que a bolsa seja sustentável... Mas se eu não receber o apoio necessário, isso simplesmente não vai acontecer.”

**Desrespeito à expertise das organizações sem fins lucrativos.** Líderes negros se depararam repetidamente com financiadores que impunham suas próprias agendas, ignorando o conhecimento e as percepções das organizações sem fins lucrativos sobre a comunidade. "Temos muitos exemplos de fundações dizendo: 'Achamos que vocês deveriam fazer assim'", compartilhou um líder. "Essa atitude de 'Somos mais inteligentes que vocês, então vamos dizer como fazer este trabalho' simplesmente não ajuda. É a antítese da filantropia baseada na confiança." A falta de respeito dos financiadores pela expertise das organizações sem fins lucrativos minou a confiança que os líderes desejavam para parcerias mais frutíferas.

**Padrões duplos discriminatórios.** Muitos líderes negros se sentiam obrigados a demonstrar uma competência excepcional que não era esperada de outras organizações sem fins lucrativos. "Acredita-se que as organizações lideradas por brancos tenham aptidão, competência e apoio, mesmo que não as tenham", afirmou um líder. "Elas têm acesso a fundos, mesmo que os gastem desnecessariamente." Os líderes notaram padrões duplos particularmente relacionados à estabilidade financeira. Um líder de uma grande cidade compartilhou o exemplo de sua orquestra sinfônica local. A dívida multimilionária da orquestra não impedia o apoio de fundações, "mas se eu contrair uma dívida de 20.000, 30.000 ou 100.000 dólares, minha organização é vista como instável".

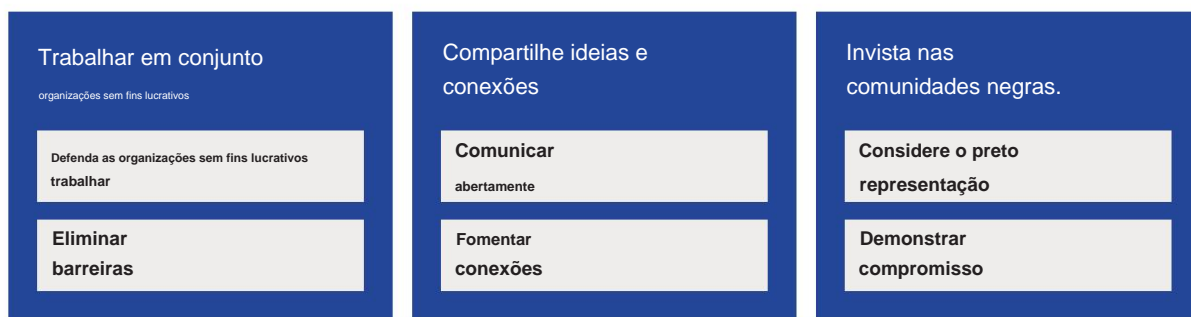
As organizações sem fins lucrativos menores sentiram esse desafio com mais intensidade; seis entrevistados acreditavam que suas organizações tiveram dificuldades para obter financiamento devido ao seu tamanho. Um líder atribuiu a perda de oportunidades de financiamento ao fato de serem "lideradas por pessoas negras, com foco na comunidade negra, mas também porque, por sermos pequenos, surgem dúvidas internas. Como, por exemplo, 'Será que eles têm capacidade para realmente executar este projeto? Eles têm os recursos necessários para levar adiante este projeto após o término deste financiamento? Será que eles podem realmente fazer isso com segurança?' Acho que há mais questões sobre responsabilidade e risco quando se trata de uma organização como a nossa."

### Líderes negros compartilharam seis tipos de apoio social que sinalizam parcerias sólidas com financiadores.

Ao serem questionados sobre relacionamentos positivos com financiadores, líderes negros descreveram parceiros que demonstraram cuidado genuíno, respeito mútuo e engajamento contínuo, que persistiu ao longo de vários ciclos de financiamento. Mais da metade dos líderes negros enfatizou que seus contatos mais autênticos com financiadores se esforçaram para construir relacionamentos profundos, ajudando as organizações sem fins lucrativos a se sentirem como parceiras em pé de igualdade, e não apenas como beneficiárias. "A genuinidade, a autenticidade, transparece", compartilhou um líder. Outro líder expressou: "Queremos ter um relacionamento respeitoso e mutuamente satisfatório. Entendemos que estamos trocando nossos serviços por dinheiro, mas não se trata apenas disso."

Nem todos os líderes vivenciaram relacionamentos construtivos com fundações. No entanto, aqueles que tiveram conexões positivas com um financiador descreveram interações positivas, o que ilustra como as fundações podem apoiar melhor as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Os líderes identificaram seis fatores, distribuídos em três temas, que contribuíram para parcerias genuínas e de apoio (Figura 12).

**Figura 12. Líderes negros de organizações sem fins lucrativos identificaram seis fatores de apoio nas relações com financiadores.**



**Defendem o trabalho das organizações sem fins lucrativos.** Os líderes explicaram que os financiadores que os apoiam destacam regularmente o seu trabalho e se envolvem nele, o que é importante, de maneiras que as organizações sem fins lucrativos consideram úteis. Uma líder descreveu como uma financiadora demonstrou comprometimento com o relacionamento: "Já nos convidaram para falar sobre nosso trabalho para seus conselhos. Já nos visitaram em nossos escritórios e quiseram se envolver com nosso trabalho. [Eles] nos destacaram em seus sites, em seus boletins informativos, como um grupo a ser apoiado." Essa fundação aumentou consistentemente a visibilidade do trabalho de suas organizações parceiras sem fins lucrativos por meio de múltiplos canais.

Outro líder descreveu como os financiadores fornecem pessoal para apoiar o trabalho da organização sem fins lucrativos: "Eles demonstram que acreditam em nossa missão fornecendo voluntários constantes. Todos os anos, eles retornam e trazem um grande grupo, ou, ao longo do ano, toda segunda-feira temos um grupo que envia um ou dois voluntários, todas as segundas-feiras, para que tenhamos apoio." Nesse caso, o apoio consistente e concreto dos financiadores demonstrou um verdadeiro comprometimento.

Esses financiadores também se envolveram com as comunidades atendidas por seus beneficiários, em vez de permanecerem distantes — o que um líder de uma organização sem fins lucrativos descreveu como fundações “sentadas em um pedestal, em vez de realmente estarem presentes na comunidade”. Os líderes também elogiaram os financiadores que organizaram eventos de arrecadação de fundos com funcionários da fundação atuando como voluntários no local. Um líder expressou que “quando [os financiadores] estão dispostos a comparecer, isso demonstra sua disposição em aprofundar o relacionamento e o envolvimento com a comunidade”.

**Eliminar barreiras.** Organizações sem fins lucrativos elogiaram as fundações que se empenharam para enfrentar os desafios mais urgentes dessas organizações. “Quando os financiadores querem apoiar o seu trabalho e realmente acreditam no que você está fazendo, eles trabalham com muita diligência e de forma explícita para eliminar as barreiras”, afirmou um líder. “Eles removem os obstáculos, para que nada fique entre você e o recurso que [eles] estão tentando disponibilizar.” Barreiras comuns incluíam processos de relatórios demorados, pessoal insuficiente e a dificuldade em identificar futuros financiadores. Vários líderes compartilharam exemplos de financiadores que abordaram essas barreiras, incluindo o auxílio na obtenção de empréstimos, na conexão com potenciais apoiadores e no acesso a financiamento emergencial ou apoio operacional geral. Essas ações demonstraram que as fundações se importavam com o sucesso a longo prazo de seus beneficiários, e não apenas com as entregas específicas das doações.

“Quando os financiadores querem  
Para apoiar o seu trabalho  
e porque realmente acreditam  
no que você está fazendo, eles  
trabalham com muita  
diligência e de forma explícita  
para eliminar as barreiras.”

**Comunique-se abertamente.** Líderes negros enfatizaram o impacto de financiadores que mantiveram um diálogo aberto, forneceram feedback significativo e permaneceram acessíveis em todas as etapas do processo de concessão de bolsas. Um líder descreveu um parceiro ideal como “alguém com quem eu pudesse conversar por telefone... Sinto que essa pessoa tem influência real, então, se levantarmos algo que nos preocupa, isso de fato será resolvido”.

Canais de comunicação abertos e receptivos contrastam com os relacionamentos distantes e superficiais que muitos líderes descreveram como uma das principais barreiras para a construção de conexões sólidas com os financiadores.

**Cultivar conexões.** Os líderes elogiaram os parceiros que apoiaram a construção de redes profissionais para organizações sem fins lucrativos, enfatizando seu apreço pelos financiadores que dedicaram tempo para fazer apresentações estratégicas ou incluí-los em espaços aos quais, de outra forma, não teriam acesso. O desejo por “algo mais do que apenas essa transação de ‘Aqui estão os fundos, seu relatório vence nesta data’” refletiu a busca

por financiadores dispostos a cultivar o capital social das organizações sem fins lucrativos, além de fornecer recursos financeiros. Um líder destacou a importância dos financiadores que “realmente entram em contato com você, oferecendo conselhos sobre com quem se conectar, com quem fazer parceria. Eles mantêm contato. Eles estão engajados.”

**Considere a representatividade negra.** As organizações sem fins lucrativos enfatizaram a importância da representatividade negra entre os funcionários, o conselho e o portfólio de financiamento dos financiadores. Um líder descreveu seu processo para considerar potenciais financiadores: “Em primeiro lugar, quem mais eles financiam. Em segundo lugar, onde eles estão... Eu participo de eventos de networking, e se eles estão presentes, isso é um sinal. Então, onde eles estão, quem eles financiam, quem está em seus conselhos e quem conhece pessoas em seus conselhos.” Vários líderes avaliaram os financiadores com base no fato de eles financiarem outras organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras; na verdade, duas organizações sem fins lucrativos trabalharam apenas com fundações especializadas em apoiar comunidades negras e pardas. Outros viram a representação negra na liderança das fundações como um sinal de compromisso com as comunidades negras. Outros ainda buscaram vínculos dos financiadores com as comunidades negras.

Uma líder compartilhou: “Muitos dos outros apoiadores que temos, ou os próprios programas são liderados por afro-americanos ou outras pessoas de cor, ou estão fortemente ligados à nossa comunidade de alguma forma, tentando literalmente ser aliados e fazer a diferença”. Assim como os líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por negros valorizam as experiências que compartilham com os membros das comunidades que atendem, eles também priorizam a vivência mútua com seus financiadores.

É importante destacar que vários líderes observaram que a representatividade é necessária, mas não suficiente para que se sintam apoiados. Os líderes enfatizaram que os funcionários negros das fundações devem ser receptivos, conectados com as comunidades negras e capacitados para tomar decisões. Como afirmou um líder: “Se você não tem funcionários negros, é improvável que aprenda ou se acostume a ouvir as pessoas negras. E usei todos esses verbos de propósito, porque você pode ter funcionários negros e não ouvi-los. Você pode ter funcionários negros e não capacitá-los. Você pode ter funcionários negros desconectados da comunidade negra.” Quatro líderes de organizações sem fins lucrativos relataram experiências em que funcionários negros de fundações se mostraram indisponíveis, desdenhosos ou preconceituosos contra suas organizações, minando a confiança nesses financiadores.

**Demonstrar comprometimento.** Por fim, os líderes enfatizaram a importância do comprometimento contínuo dos financiadores — e não apenas do financiamento — que resistisse às mudanças políticas e sociais mais amplas. Eles buscavam financiadores que se mantivessem firmes no apoio às comunidades negras, mesmo quando isso pudesse ser controverso, mantendo o apoio quando as comunidades mais precisam, em vez de recuar com as mudanças de tendências ou da opinião pública. Um líder elogiou um de seus financiadores como “um parceiro muito bom que não vacilou, eles ainda enviam e-mails reafirmando seus valores... Eles dizem: ‘Esses ainda são os nossos valores’. Eles ainda trabalham conosco”. O comprometimento duradouro foi particularmente relevante para os líderes negros quando os entrevistamos no final de 2024 e início de 2025.

## Implicações para as fundações

Os resultados sobre apoio social sugerem que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, especialmente as pequenas, tiveram menos probabilidade de receber financiamento contínuo de financiadores recorrentes em comparação com outras organizações sem fins lucrativos. Mesmo durante o auge da pandemia e dos apelos por justiça racial, as pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam fundos principalmente de novas fundações parceiras, em vez de garantir apoio anual, e quase metade delas tinha apenas um financiador por vez. As conclusões dos dados sobre doações são corroboradas pelas reflexões dos líderes negros que entrevistamos. Esses líderes expressaram o desejo de que os financiadores invistam mais na construção de conexões, relacionamentos e confiança com suas organizações. Eles também compartilharam sua frustração com o estado de alguns relacionamentos com financiadores, nos quais a combinação de exclusão sistêmica, padrões duplos e abordagens transacionais forçava as organizações sem fins lucrativos a trabalhar exponencialmente mais para garantir financiamento e construir conexões. Em um aspecto positivo, os líderes de organizações sem fins lucrativos celebraram relacionamentos com financiadores caracterizados por colaboração, comunicação e comprometimento.

Essas descobertas sugerem diversas oportunidades para fundações interessadas em desenvolver o capital social de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e suas comunidades.

## As perspectivas da fundação revelam comprometimento em meio a restrições.

Também conversamos com representantes de fundações com histórico de apoio a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Essas fundações financiaram consistentemente organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e continuaram a apoiar publicamente as comunidades negras quando as entrevistamos na primavera de 2025 (veja o Apêndice para mais informações). Considerando as conclusões anteriores deste relatório sobre o subinvestimento geral das fundações em comunidades negras, esses representantes não pretendem ser representativos de todas as fundações; em vez disso, oferecem perspectivas de instituições que expressaram interesse em ouvir, aprender e trabalhar em conjunto com as partes interessadas negras.

Assim como os líderes negros, esses quatro representantes de fundações reconheceram a importância de os financiadores oferecerem apoio que vá além do financiamento por meio de doações. Vários representantes descreveram esforços para estabelecer conexões estratégicas dentro de suas redes, com um representante de fundação enfatizando: "Eu pediria a nós, doadores, que usássemos o privilégio que temos como doadores para criar conexões. Reservem um tempo para criar conexões. Mesmo que nossas próprias organizações não possam ou não queiram ajudar, nós, como indivíduos, podemos ajudar essas organizações de uma maneira muito mais significativa se simplesmente dedicarmos um tempo para isso." Outro representante descreveu o quanto aprecia "a mentoria informal que pode acontecer com organizações sem fins lucrativos que têm pouca experiência com fundações", reconhecendo que "este é um setor que depende muito de relacionamentos".

Embora reconhecessem a importância de ajudar as organizações sem fins lucrativos a se conectarem com outras pessoas em suas redes, os representantes da fundação não discutiram os métodos específicos que utilizavam para promover o trabalho de suas organizações beneficiárias, uma ação que os líderes negros desejavam explicitamente de seus financiadores.

Os representantes também reconheceram que têm dificuldades em aproveitar plenamente suas redes de contatos para beneficiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Enquanto a equipe da fundação afirmou estar aberta a conversar com novas organizações e a fazer apresentações, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras descreveram a necessidade de passar por "um longo processo de namoro" apenas para conseguir uma reunião com os financiadores.

Diversos representantes de fundações reconheceram o árduo processo para que novos beneficiários se conectassem com elas, percebendo que a lacuna entre a abertura percebida pelas fundações e a experiência de exclusão das organizações sem fins lucrativos era uma questão importante a ser abordada ao estabelecer futuras parcerias. No entanto, os representantes compartilharam poucas estratégias específicas para eliminar as principais barreiras enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos e não discutiram muitas das mesmas questões mencionadas pelos líderes negros que entrevistamos.

Os representantes da fundação também compartilharam o desejo dos líderes negros por uma comunicação aberta e pelo fomento de conexões autênticas. No entanto, suas descrições das parcerias atuais com organizações sem fins lucrativos revelaram algumas lacunas entre a intenção desejada e o impacto na vida real. Assim como os líderes negros falaram sobre a dificuldade em estabelecer novos relacionamentos com financiadores, os representantes da fundação descreveram suas próprias dificuldades em identificar e se conectar com novos parceiros sem fins lucrativos. "Continuamos recebendo muitos dos mesmos projetos que já financiamos diretamente com nossos próprios recursos", admitiu um representante. "Ainda não descobrimos a fórmula mágica. É algo sobre o qual eu estava falando ontem mesmo. Onde estão as organizações que não estamos acostumados a financiar e que provavelmente têm a melhor expertise?"

Embora os representantes tenham mencionado a importância de fazer apresentações e estarem “abertos ao diálogo”, houve pouca discussão sobre como as fundações poderiam revisitar e reestruturar suas práticas de concessão de bolsas para lidar com a exclusão de redes, os padrões duplos e as relações transacionais enfrentadas por organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Como exceção, um representante compartilhou uma ideia radical para o pensamento sistêmico, defendendo “investimentos estratégicos em que as pessoas comprem propriedades e as devolvem à comunidade” para facilitar conexões e questionando: “Como podemos liberar esse capital para as pessoas?”. Outro representante de uma fundação compartilhou que sua organização está considerando tornar as bolsas “simplesmente uma doação”, sem exigências de prestação de contas, confiando que as organizações sem fins lucrativos usarão os recursos com sabedoria.

Além desses exemplos, os representantes não discutiram maneiras fundamentais de revisar o processo de financiamento. Líderes de organizações sem fins lucrativos expressaram o desejo de que as fundações pensassem de forma criativa sobre como apoiar seus beneficiários, como, por exemplo, compartilhando recursos não monetários. Como sugeriu um líder negro: “Se [as fundações] têm um departamento ou uma equipe de marketing e as organizações menores com as quais trabalham não têm dinheiro para contratar um departamento de marketing, vocês poderiam compartilhar essa capacidade”.

Os representantes compartilharam as iniciativas de suas fundações para demonstrar um profundo compromisso com suas organizações parceiras sem fins lucrativos. Uma das fundações passou por um processo de verdade e reconciliação para examinar como seu fundador acumulou riqueza por meio de cláusulas restritivas raciais e práticas discriminatórias de financiamento imobiliário. Outra organização descreveu como investiu em comunidades negras por 40 anos e considera esse compromisso “parte do nosso DNA”. Por meio dessas ações, as fundações buscavam reconhecer seu passado e desenvolver uma base mais sólida para construir relacionamentos duradouros entre financiadores e beneficiários. No entanto, ainda não está claro até que ponto os líderes e comunidades negras percebem os esforços das fundações como uma demonstração do compromisso que desejam ver.

Em conjunto, nossas conversas com líderes negros e representantes de fundações identificaram diversos desafios comuns e pontos de desconexão entre as experiências de financiadores e organizações sem fins lucrativos. Fundações interessadas em estabelecer parcerias eficazes para apoiar organizações sem fins lucrativos podem querer reforçar os fatores que os líderes negros identificaram como cruciais para relacionamentos de apoio e considerar estratégias levantadas por eles que não foram discutidas entre os funcionários da fundação.

**Invista em relacionamentos contínuos com os beneficiários.** Pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras receberam a maior parte de suas doações de novos financiadores e quase metade delas teve apenas uma fundação parceira em um determinado ano. As fundações podem criar as condições para construir parcerias de apoio com financiadores, comprometendo-se a financiar organizações sem fins lucrativos em vários ciclos de concessão de bolsas. Mesmo que não apoiem financeiramente as organizações todos os anos, os financiadores podem continuar a fornecer capital social mantendo-se conectados com os líderes dessas organizações, aprendendo sobre o trabalho que realizam e aproveitando as oportunidades para fazer apresentações estratégicas a outras pessoas em sua rede.

*“Queremos ter uma relação respeitosa e mutuamente satisfatória. Entendemos que estamos trocando nossos serviços por dinheiro, mas não se trata apenas disso.”*

— LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Vá além das interações transacionais.** O conselho mais frequentemente mencionado por líderes negros para parcerias eficazes entre financiadores e beneficiários foi a construção de relacionamentos significativos.

As fundações podem cultivar conexões sólidas por meio de comunicação frequente, respeito às perspectivas das organizações sem fins lucrativos e receptividade às suas necessidades. Os financiadores também podem garantir que suas equipes estejam acessíveis para conversas que vão além das exigências de relatórios.

*“O mais importante é que vocês nos conheçam. Construam um relacionamento conosco.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Conheça seus beneficiários e suas comunidades.** Uma pesquisa realizada em 2025 com mais de 200 organizações sem fins lucrativos e fundações indicou que apenas 33% dos líderes de organizações sem fins lucrativos acreditam que seus financiadores compreendem bem as necessidades de suas comunidades. As fundações podem conhecer seus beneficiários mais profundamente participando de eventos, interagindo com membros da comunidade ou oferecendo trabalho voluntário em seus programas. Elas também podem considerar a possibilidade de promover horários de atendimento abertos, encontros comunitários ou oportunidades acessíveis para que as organizações sem fins lucrativos se conectem mais profundamente com seus beneficiários.

*“Muitos financiadores parecem muito confortáveis sentados atrás de suas mesas, apenas lendo propostas e tomando decisões com base no que veem no papel. Acho que há valor em sair de trás da mesa, ver o que está acontecendo na comunidade, talvez se sentir um pouco desconfortável, e então ser capaz de decidir para onde o financiamento precisa ser direcionado.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Abra as portas para suas redes de forma proativa.** Quase metade dos líderes entrevistados desejava que as fundações fizessem apresentações estratégicas com outros potenciais financiadores. As fundações podem apoiar organizações sem fins lucrativos conectando-as ativamente com financiadores relevantes, organizações similares e potenciais parceiros. Elas também podem identificar conexões mais estratégicas ao conhecer o trabalho, as necessidades e as aspirações de seus beneficiários. Dar destaque aos beneficiários em diferentes canais de comunicação pode ajudar a amplificar seu trabalho e criar oportunidades para o desenvolvimento de redes de contatos.

*“Se vocês querem poder fazer parcerias com organizações lideradas por pessoas negras, nos convidem para as discussões. Convidem-nos para as salas onde outros financiadores estão presentes. Falem sobre o nosso trabalho para outras pessoas. Ajudem-nos a conectar-nos e a criar redes de contatos.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Elimine barreiras desnecessárias e abrace a resolução criativa de problemas.** Muitas organizações sem fins lucrativos mencionaram os requisitos onerosos de relatórios de financiamento como um obstáculo ao seu trabalho. As fundações podem apoiar essas organizações explorando maneiras de simplificar seus processos de inscrição, agilizar os requisitos de relatórios e proporcionar oportunidades para que elas compartilhem os resultados de seu trabalho de maneiras inovadoras e autênticas. Elas também podem considerar formas inovadoras de apoiar seus beneficiários; por exemplo, um líder sugeriu que os financiadores poderiam compartilhar sua experiência em marketing com organizações que não possuem uma equipe de marketing.

*“O excesso de exigências de relatórios está desviando a atenção das pessoas do trabalho que realmente precisa ser feito. Não é necessário ter informações todos os trimestres, nem todos os meses.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

# Apoio centrado no ser humano: Como as fundações reforçam o bem-estar dos funcionários de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?

O apoio financeiro e social das fundações é um catalisador essencial para facilitar o trabalho das organizações sem fins lucrativos. Além do financiamento por meio de doações e do capital social, os líderes dessas organizações também expressaram o desejo de firmar parcerias com financiadores que investem nas pessoas que realizam o trabalho: seus funcionários, voluntários e líderes. Um líder relatou a pressão que muitos funcionários que trabalham com comunidades negras enfrentam, especialmente no atual contexto filantrópico:

*“Como povo, sempre fomos resilientes, sempre sobrevivemos e sempre perseveramos. E agora é mais uma vez que somos chamados a fazer isso. É exaustivo e acredito que essa exaustão se manifesta até mesmo em nosso DNA, mas realmente não temos escolha.”*

— LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Além de recursos financeiros e relacionamentos, as fundações podem investir em seus beneficiários considerando como apoiar as pessoas por trás da missão. O apoio centrado no ser humano refere-se aos recursos que os líderes e funcionários de organizações sem fins lucrativos precisam para realizar o trabalho guiado pela missão sem sofrer de esgotamento. Afinal, as organizações sem fins lucrativos não podem cumprir sua missão ou servir às comunidades se as pessoas que tornam esse trabalho possível não forem apoiadas.

Uma forma importante pela qual as fundações podem implementar um apoio centrado no ser humano é investindo no “capital psicológico” dos beneficiários, que, segundo pesquisas, engloba quatro aspectos. Componentes inter-relacionados: esperança (capacidade de identificar um caminho para um futuro melhor); autoeficácia (confiança na própria capacidade de ter sucesso); resiliência (capacidade de lidar com adversidades e superá-las); e otimismo (expectativas positivas sobre resultados futuros).

## Fontes de dados

Para responder a perguntas sobre o apoio humanizado de fundações a organizações sem fins lucrativos, analisamos os seguintes dados (metodologia completa disponível no Apêndice):

- Entrevistas com 24 líderes negros de organizações sem fins lucrativos sobre o momento atual e as práticas de apoio e de sabotagem dos financiadores.
- Grupo focal da Fundação, incluindo perspectivas de quatro representantes das fundações conhecidas por apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras

Em conjunto, esses elementos descrevem os recursos internos que permitem que a equipe de organizações sem fins lucrativos supere desafios, mantenha o engajamento e persista em suas missões, apesar das barreiras sistêmicas.

Historicamente, a filantropia tem negligenciado o aspecto humano das relações entre financiadores e beneficiários, concentrando-se, em vez disso, em resultados mensuráveis e métricas financeiras. No entanto, o apoio centrado no ser humano e o capital psicológico podem ser particularmente importantes para fundações que desejam estabelecer parcerias com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em momentos desafiadores, incluindo o atual.

Neste capítulo, exploramos as seguintes questões de pesquisa relacionadas ao suporte centrado no ser humano:

- Que encargos as práticas dos financiadores impõem às organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?
- O que as fundações podem fazer para apoiar o bem-estar das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras?  
Líder e equipe?

Como o apoio financeiro, social e humanizado estão inter-relacionados, muitos comportamentos de financiadores relevantes para o apoio humanizado já foram discutidos neste relatório. Em vez de revisitar os mesmos dados, discutimos como os temas levantados por líderes de organizações sem fins lucrativos se alinham com o que as pesquisas sugerem ser necessário para prevenir o esgotamento profissional e desenvolver recursos psicológicos em momentos desafiadores: esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência.

## Principais conclusões da pesquisa

### **Práticas específicas de financiadores esgotam os recursos internos da equipe das organizações sem fins lucrativos.**

Os líderes negros que entrevistamos identificaram diversas ações específicas de financiadores que os esgotaram e prejudicaram pessoalmente, bem como suas equipes.

**A dupla moral mina a esperança organizacional.** Líderes negros relataram ter que demonstrar uma competência excepcional, algo que não se esperava de outras organizações sem fins lucrativos. Essa disparidade pode afetar sua disposição em buscar financiamento de fundações e sua crença de que obter subsídios é possível, ambos elementos cruciais para a esperança. Quando o caminho para um financiamento sustentável exige o cumprimento de padrões impossíveis, as organizações sem fins lucrativos podem perder a esperança rapidamente.

Um líder afirmou que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras "precisam provar seu valor mais" do que outras organizações sem fins lucrativos. Ele explicou: "Conheço organizações que começaram há um ou dois anos e já receberam muito financiamento logo de cara. Nós tivemos que trabalhar por dois anos antes mesmo de recebermos qualquer tipo de verba... Mas outras organizações chegam, não são lideradas por minorias, e é como se dissessem: 'Ah, adoramos o que vocês estão fazendo'. Pode ser exatamente a mesma coisa que fazemos, só que em uma escala maior, e o financiamento não é distribuído da mesma forma." Essa dualidade de valores comunica às organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que elas não têm o mesmo caminho para o sucesso que outras organizações sem fins lucrativos, diminuindo a esperança organizacional.

Outro líder de uma organização sem fins lucrativos indicou que, em seu condado, “as organizações sem fins lucrativos lideradas por negros recebiam cerca de metade do que as organizações sem fins lucrativos lideradas por brancos recebiam, mesmo que tivessem missões semelhantes”. Mesmo buscando missões similares, as organizações sem fins lucrativos lideradas por negros sentiam-se menos propensas a receber apoio de financiadores.

**Práticas discriminatórias minam a autoeficácia organizacional.** De forma esmagadora, líderes negros relataram ter enfrentado experiências tendenciosas ou injustas ao interagirem com fundações.

Os comportamentos discriminatórios dos financiadores não afetam apenas líderes e funcionários individualmente, mas também podem minar a confiança de organizações inteiras em sua capacidade de servir efetivamente suas comunidades e garantir financiamento. Quando os funcionários testemunham seus líderes sendo desconsiderados apesar de sua expertise e aprendem que demonstrar impacto não garante tratamento igualitário, isso pode corroer a autoeficácia organizacional. Os trabalhadores de organizações sem fins lucrativos questionam se suas organizações podem ter sucesso dentro das limitações do atual sistema filantrópico, um sistema que diversos líderes caracterizaram como tendencioso.

Décadas de pesquisa demonstram que o sucesso anterior é o maior indicador de confiança futura (ou seja, autoeficácia). Líderes relataram que as taxas persistentemente baixas de sucesso na obtenção de financiamento prejudicavam a autoeficácia organizacional. O impacto de propostas de financiamento rejeitadas foi confirmado por diversos líderes de organizações sem fins lucrativos e participantes da pesquisa, que afirmaram ter considerado abandonar o financiamento de fundações após repetidas tentativas frustradas.

Um líder descreveu ter chegado a esse ponto de ruptura: "Por um tempo, eu pensava: 'Não vou me candidatar a nada'."

**A rejeição repetida esgota a esperança e a resiliência.** Líderes frequentemente discutem suas dificuldades para garantir e manter o financiamento de fundações. Com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebendo 54% das verbas solicitadas, em comparação com 65% para outras organizações sem fins lucrativos — e pequenas organizações lideradas por pessoas negras recebendo apenas 23% em 2023 —, as equipes que enviam solicitações de financiamento têm

Vivenciamos repetidas falhas no processo de concessão de bolsas. A resiliência, a capacidade de se recuperar de contratemplos, requer recursos internos que podem ser esgotados por experiências frequentes de rejeição.

Conforme descrito por líderes negros, cada candidatura não financiada representava não apenas perda de receita, mas também um acúmulo de exaustão que tornava ainda mais difícil continuar tentando. A natureza mecânica da rejeição, muitas vezes acompanhada da ausência de feedback, agravava esse esgotamento. Os funcionários de organizações sem fins lucrativos esgotam suas reservas psicológicas tentando adivinhar por que as propostas falharam, sem poder lidar com feedbacks que poderiam melhorar os resultados futuros. Como compartilhou um líder: "Você não sabe [por que uma verba não foi aprovada]. Você recebe um documento dizendo: 'Obrigado. Recebemos inúmeras candidaturas, então não pudemos financiar todos. Selecionamos outras pessoas que parecem mais qualificadas.' O que você faz?"

Cada candidatura não financiada representava não apenas perda de receita, mas também acúmulo de exaustão que fez torna mais difícil Continue tentando.

A interação com financiadores indiferentes ou desrespeitosos levou algumas organizações sem fins lucrativos a recusarem apoio financeiro. "Se eu perceber que estou lidando com um financiador que não me trata com carinho e respeito, não vou fazer negócios com ele", explicou um líder. "É mais fácil para mim não aceitar o dinheiro, porque não quero lidar com um problema, do que aceitar o dinheiro e pensar: 'Meu Deus! Esta é a pior experiência do mundo.'"

# Líderes negros têm sofrido discriminação no processo de solicitação de financiamento.

Líderes negros apontaram a discriminação racial como um desafio constante na busca por financiamento. Mais da metade (54%) dos líderes vivenciaram alguma forma de discriminação racial, preconceito ou estereótipo durante o processo de solicitação de verbas, e outros 25% indicaram que não podiam comprovar, mas suspeitavam que tivesse ocorrido.

Alguns líderes descreveram um padrão contínuo que vivenciaram "repetidamente ao longo de toda a existência [de sua organização]". Outros descreveram formas mais sutis de preconceito.

A discriminação pode impactar diretamente as oportunidades de financiamento de organizações sem fins lucrativos. "Se você não tem um relacionamento prévio ou se está tentando estabelecer um relacionamento com uma determinada organização financiadora, esse potencial de preconceito certamente afetará a possibilidade de você conseguir falar com a pessoa ou com o pequeno comitê que estaria disposto a lhe pedir para se candidatar", explicou um líder. Outro observou de forma ainda mais contundente: "Na maioria das vezes, as pessoas nos evitam como a peste".

Quase um quarto dos líderes entrevistados relataram ter sofrido estereótipos ou pressão para minimizar sua identidade negra. Aliás, esses fatores foram mencionados com mais frequência do que qualquer outra ação de financiadores como prejudiciais à relação entre financiadores e organizações sem fins lucrativos. As práticas discriminatórias mencionadas pelos líderes incluem:

— **Pressupostos paternalistas.** Um líder de uma organização sem fins lucrativos se deparou com um funcionário de uma fundação que afirmou: "Os negros realmente precisam de ajuda e a maioria deles não tem o que comer", levando o líder a lembrar ao financiador que membros de comunidades sub-representadas "também têm empregos corporativos. Eles também são vice-presidentes".

— **Tokenização para fins de imagem.** Em um evento para financiadores onde "minha equipe e eu provavelmente éramos as únicas pessoas negras", um líder relatou ter sido abordado com pedidos do tipo: "Meu Deus, sim, precisamos que você apareça na câmera.!\... Acho que eles querem nos ver diante das câmeras porque somos negros."

— **Pressão para diluir o foco racial.** Um líder. Relataram ter explicado sua missão de apoiar "famílias negras e pardas que perderam suas casas... porque são as últimas a serem atendidas e as primeiras a perder seu patrimônio", apenas para ouvir de um financiador: "Agora, podemos mudar isso para comunidades de baixa renda?" O líder refletiu que "não era útil para as fundações colocarem sua zona de conforto acima daquilo que sabemos ser verdade".

A discriminação opera não apenas por meio da rejeição explícita, mas também por meio de pressões sutis que exigem que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras encontrem um equilíbrio entre manter sua missão e garantir os recursos necessários. Muitas organizações sem fins lucrativos continuaram buscando financiamento apesar da discriminação repetida, frequentemente por necessidade e por um profundo compromisso em apoiar as missões de suas organizações. Como resumiu um líder: "As pessoas julgam você pela cor da sua pele. Podem pensar que você é estúpido... Eu apenas me esforço para ir além desses estereótipos."

**Recurso em destaque.** Dada a importância e a complexidade de lidar com linguagem que aborda explicitamente questões raciais em um cenário filantrópico em constante mudança, a ABFE e a Candid produziram um relatório especial sobre organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e o trabalho que envolve questões raciais.

**Teorias de mudança impostas prejudicam o otimismo organizacional.** Quando financiadores consistentemente ignoravam a experiência das organizações sem fins lucrativos, forçando estruturas alternativas, os líderes se sentiam desvalorizados. Rejeitar ou ignorar as recomendações e os planos das organizações sem fins lucrativos pode corroer o otimismo dessas organizações em relação à sua capacidade de realizar seu trabalho futuro, alinhado à sua missão. Quando as organizações sem fins lucrativos recebiam repetidamente essas mensagens, seus líderes relataram que muitos colegas perdiam a fé na possibilidade de resultados positivos no futuro. Também pode ser difícil para os líderes de organizações sem fins lucrativos manterem o otimismo quando percebem que os financiadores estão desconsiderando a vasta experiência que suas organizações acumularam por meio do engajamento com as partes interessadas.

Além disso, várias organizações sem fins lucrativos compartilharam que a pressão para modificar a forma como descrevem seu trabalho aos financiadores pode ser emocionalmente desgastante. Como disse uma líder: "Acho que sempre que você não pode ser você mesmo, é simplesmente cansativo. É cansativo ter que pensar: 'Bem, como eu me apresento para essa pessoa?'... Eu saio daquela sala exausta, porque passei o tempo todo tentando descobrir como me relacionar com essas pessoas, como falar com elas. Se você pensar em aplicar esse mesmo conceito a uma organização inteira de pessoas, é exaustivo para todos."

**A falta de flexibilidade e as exigências descabidas corroem a resiliência e promovem o esgotamento profissional.**

Ao descreverem as ações dos financiadores que os fazem sentir-se desamparados, vários líderes mencionaram tarefas árduas ou expectativas irrealistas. As experiências variaram desde pedidos de prazos curtos sem aviso prévio até fundações que solicitavam entregas não planejadas e demoradas. Muitos desses pedidos vieram acompanhados de instruções vagas ou irrealistas e falta de clareza sobre o propósito das entregas esperadas. Em muitos casos, o fardo das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras foi agravado quando as fundações demonstraram pouca preocupação com a saúde e o bem-estar de seus funcionários; alguns financiadores simplesmente não perguntaram ou ignoraram a capacidade atual das organizações, outras obrigações ou a situação geral da equipe.

Uma líder relatou o impacto de lidar com pedidos urgentes de financiadores durante um período desafiador. "Para muitas pessoas negras — especialmente para mim, que vivo em uma comunidade onde você está diretamente envolvido com o que está acontecendo — eu precisava de dias para respirar. Era simplesmente dramático demais." Mesmo assim, os financiadores diziam: "Preciso que você preencha isso agora mesmo. Preciso disso de volta em 24 horas." Eu pensava: 'Não quero perder dinheiro, mas o fato de vocês não terem nenhuma empatia... toda vez que penso nisso, fico um pouco chateada.' Era essa sensação de 'Eu ainda não me importo com vocês, eu sou a prioridade, vocês precisam se apressar. Sabemos que vocês precisam desse dinheiro, preencham isso.'" Líderes negros interpretaram os pedidos de última hora dos financiadores como um sinal de falta de respeito, preocupação e compreensão, o que, por sua vez, contribuiu para o esgotamento e minou a confiança nas intenções dos financiadores.

**Padrões históricos repetidos têm um impacto cumulativo na capacidade das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.**

O setor sem fins lucrativos enfrentou desafios consideráveis nos últimos dois anos, especialmente em termos de redução de financiamento e reações negativas em relação à igualdade racial. No entanto, para organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, esses desafios não são novidade. Vários líderes descreveram como o clima atual e os desafios que ele apresenta refletem padrões históricos familiares, e não circunstâncias sem precedentes. Um líder explicou: "É preciso conhecer a história dos Estados Unidos. É exatamente assim que os Estados Unidos funcionam. Há um peso emocional inerente a essa situação."

ressurgimento do próprio trauma e a capacidade de explicá-lo e descrevê-lo para outras pessoas que agora estão sofrendo danos que talvez nunca tenham experimentado antes.” Um representante da fundação também reconheceu essa realidade: “Existe uma estranha tensão entre as pessoas que dizem que este é um momento sem precedentes. Para nós, especialmente da comunidade negra, este é o precedente.”

As décadas de abandono vivenciadas pelas comunidades negras podem minar os recursos psicológicos das organizações sem fins lucrativos no momento atual. Alguns líderes negros descreveram como suas organizações e instituições similares carregam a memória institucional de promessas não cumpridas: a década de 1960, o recuo da década de 1980, a breve esperança após a eleição de Obama, o impulso após o assassinato de George Floyd e, agora, outro recuo. Um representante de uma fundação também expressou o impacto emocional que as organizações sem fins lucrativos enfrentam devido ao apoio financeiro instável voltado para as comunidades negras, afirmando: “As pessoas nos contam sobre muita dor, e levamos isso para casa e para nossas famílias. As pessoas têm relatado insônia e insônia.”

#### **Líderes negros buscam respeito, atenção e um compromisso genuíno por parte dos financiadores.**

Apesar de enfrentarem desafios monumentais, muitos líderes negros demonstraram notável resiliência e otimismo em relação ao futuro do setor e de suas organizações. Um líder compartilhou sua perspectiva de que o futuro “será interessante; todos nós teremos que ser criativos. Espero que todos nós consigamos. Quero dizer, nós conseguiremos. Simplesmente vamos nos adaptar e fazer o que for preciso”. Os líderes negros articularam diversas maneiras pelas quais suas fundações parceiras podem fornecer apoio humanizado para organizações sem fins lucrativos lideradas por negros em interações futuras.

**Confie na experiência das organizações sem fins lucrativos.** Para muitos líderes negros, os financiadores demonstraram apoio confiando em sua competência sem exigir provas extraordinárias. A confiança dos financiadores—

“Há algo especial em confiar que seremos capazes de fazer o trabalho que já definimos em parceria com a comunidade. É isso que a comunidade quer e precisa.”

O conhecimento que as organizações sem fins lucrativos têm das necessidades de suas comunidades e das melhores abordagens para apoiá-las reforçou a confiança dos líderes dessas organizações em suas estratégias e o otimismo em relação a uma parceria alinhada e de longo prazo com seus financiadores. “As comunidades negras, desde que estamos neste país, têm demonstrado que somos as pessoas mais indicadas para cuidar de nossas comunidades”, explicou um líder. “Há algo especial em confiar em nós para realizar o trabalho que já definimos em parceria com a comunidade. É isso que a comunidade quer e precisa. Há um convite para garantir que a concessão de subsídios não seja apenas um espetáculo. Há uma maneira de investir em nosso trabalho sem explorar nossa mão de obra.” Os líderes também buscaram parceiros que respeitassem sua capacidade de identificar e executar a melhor estratégia para atender às necessidades de suas comunidades. Um líder descreveu um financiador que apoia essas organizações como alguém que “sempre elogia nossa maneira de trabalhar, nossa atuação e o que fazemos”.

Confiar na experiência das organizações sem fins lucrativos pode ajudar a restaurar a confiança e a esperança dessas organizações em relação ao futuro.

**Reconhecer o compromisso das organizações sem fins lucrativos com suas missões.** Os líderes também valorizaram os financiadores que reconheceram seu compromisso em servir as comunidades negras e os sacrifícios necessários para alcançar suas missões. Como explicou um líder: “Os [financiadores] mais genuínos se preocupam com você [e] seu propósito porque sabem que você não está em uma situação difícil.”

## Interseccionalidade: Os fardos agravados para mulheres negras que lideram pequenas organizações sem fins lucrativos.

Em dois terços das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em nossa amostra, as mulheres ocupavam o cargo de CEO. A maioria delas era de pequeno porte e havia sido criada recentemente. Diversas das líderes femininas que entrevistamos relataram os desafios únicos que enfrentaram como mulheres negras na filantropia, incluindo como o preconceito de gênero agravou a discriminação racial.

Líderes negras relataram consistentemente serem tratadas de forma diferente de seus colegas homens em interações com financiadores. Uma CEO notou: "Posso levar um membro, meu marido ou um funcionário do sexo masculino e ele é recebido de forma diferente."

Os estereótipos sobre mulheres negras criaram barreiras adicionais para a construção de confiança com os financiadores. Uma líder descreveu o fardo de ser rotulada ao defender sua organização: "Por falar a verdade ao poder, existe essa exceção da mulher negra raivosa. Para onde quer que eu vá, sempre rola uma piada do tipo 'Lá vem a encrenqueira'". Outra líder identificou o problema central: "O desafio, infelizmente, é a desconfiança. A desconfiança e a percepção que refletem negativamente sobre as mulheres negras em cargos de liderança". As mulheres negras em cargos de liderança enfrentam estereótipos específicos que podem agravar o esgotamento profissional de líderes de organizações sem fins lucrativos.

Representantes de fundações também reconheceram a pressão insustentável exercida sobre mulheres negras líderes de organizações sem fins lucrativos. Como observou uma financiadora: "Ouvimos constantemente de mulheres negras que elas estão esgotadas. Que estão sobrecarregadas ou que atuam em múltiplas frentes", conciliando funções de liderança com o papel de cuidadoras e defensoras da comunidade. Outra representante de fundação articulou a responsabilidade das financiadoras em abraçar a necessidade de humanizar e apoiar mulheres negras que lideram organizações sem fins lucrativos: "Acredito que há um aspecto do trabalho que envolve ser capaz de articular

a tradição radical negra que estamos aprendendo com nossas bolsistas. E há também o outro lado, o lado humano, que é humanizar, em particular, as mulheres negras que realizam esse trabalho. Esse trabalho é árduo e as mulheres são fortes, mas também são sensíveis. Elas também são vulneráveis. Elas também são mães. Elas também são avós [que] podem contar essas histórias."

As mulheres negras também costumavam enfrentar dificuldades adicionais relacionadas à liderança de pequenas organizações. Os funcionários de pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras — que representam 76% das organizações lideradas por pessoas negras em nossa amostra — relataram enfrentar pressões únicas que agravaram seus desafios já existentes. Seis entrevistados acreditavam que o tamanho de suas organizações criava barreiras adicionais de financiamento, como a pressão para comprovar constantemente sua competência enquanto lidavam com uma maior complexidade operacional com menos recursos. Organizações sem fins lucrativos administradas por voluntários também podem enfrentar o desafio adicional de conciliar o trabalho não remunerado com um emprego em tempo integral.

Com menos pessoas, cada indivíduo em pequenas organizações sem fins lucrativos precisa conciliar múltiplas responsabilidades. Um líder explicou: "Vou trabalhar mais do que se tivesse um grupo inteiro de pessoas sentadas sem fazer nada o dia todo, porque você tem uma organização grande... Quando você tem uma ou duas pessoas, elas realmente se dedicam para entregar o resultado desejado." Representantes de fundações corroboraram o estresse acumulado enfrentado por pequenas organizações sem fins lucrativos ao solicitarem financiamento. Um representante refletiu: "Acho que precisa haver abertura e disposição por parte da comunidade filantrópica e, especificamente, dos gestores de programas, em relação aos preconceitos que demonstram ao abordar esses pedidos e à devida diligência na avaliação de quem é merecedor de nossas doações."

“Isso para enriquecer.” Líderes negros expressaram seu compromisso inabalável de servir à população negra e incentivaram as fundações a valorizar esse compromisso. Um líder compartilhou: “Gostaria que os financiadores soubessem que, como uma organização sem fins lucrativos liderada por afro-americanos, a minha prioridade é ser uma organização com uma missão pela qual sou apaixonado. Essa missão, meu empenho neste trabalho e minha motivação para apoiar a comunidade devem ser as principais preocupações de um financiador.” Financiadores que valorizam as missões de organizações sem fins lucrativos lideradas por negros podem ajudar a reforçar sua esperança, otimismo e resiliência.

**Preocupação com o bem-estar dos trabalhadores de organizações sem fins lucrativos, e não apenas com seus resultados.** Não surpreendentemente, muitos líderes entrevistados expressaram que eles e seus colegas estavam vivenciando níveis profundos de estresse. Como observou um líder: “Além de administrar [nossa] organização, também lidamos com a vida de pessoas negras, algo que muitas pessoas desconhecem e que acontece entre nós... Compreender isso e ter empatia” demonstrou que os financiadores valorizam e se importam com os trabalhadores de organizações sem fins lucrativos. Os líderes apreciaram os financiadores que os trataram como pessoas integrais, e não apenas como beneficiários de doações. “Alguns dos meus financiadores parceiros autênticos são aqueles que se importam com o meu bem-estar e não estão sempre focados no trabalho, no programa e no relatório”, afirmou um líder. Outro líder explicou que, em geral, muitas organizações sem fins lucrativos desejavam financiadores que “realmente quisessem sentar, conversar, estar juntos e se importar com o nosso bem-estar”, em vez de tratá-los apenas como beneficiários de doações a serem gerenciados.

“Um dos financiadores com quem trabalhamos Deixe-me apenas falar e sonhar com a situação ideal para [minha organização sem fins lucrativos].”

**Construindo um futuro compartilhado.** Alguns financiadores apoiaram líderes incentivando oportunidades para planejar o futuro em conjunto. “Um dos financiadores com quem trabalhamos simplesmente me deixou falar e sonhar com a situação ideal para [minha organização sem fins lucrativos]. O simples fato de dedicarem tempo e disponibilizarem sua equipe para isso” ajudou um líder negro a se sentir valorizado. Outros financiadores apoiaram líderes demonstrando preocupação genuína, em vez de meras afirmações vazias. Até mesmo o fornecimento de feedback significativo comunicou aos líderes de organizações sem fins lucrativos que as fundações se importavam com a equipe dessas organizações. Como afirmou um líder: “quando você apresenta seu relatório semestral ou anual, o feedback que eles lhe dão mostra o quanto eles estão investidos no que você está fazendo e como você está administrando os recursos deles”.

**Enfrentar os desafios juntos.** Por fim, os líderes elogiaram os relacionamentos em que as organizações sem fins lucrativos podiam recorrer aos seus financiadores quando as coisas ficavam difíceis, e “fica claro que a tomada de decisão não se resume a cumprir requisitos. A porta está aberta se você encontrar algum obstáculo”. Os funcionários das organizações sem fins lucrativos se sentiram valorizados quando os financiadores estavam dispostos a agir para lidar com o estresse e apoiar os encargos emocionais e psicológicos do trabalho. Um representante de uma fundação compartilhou como estavam adaptando o apoio para atender às necessidades das organizações sem fins lucrativos: “Estamos realmente pensando em como isso se traduz na prática e no que as pessoas precisam neste momento. Estamos tentando descobrir quais são as necessidades de apoio jurídico e de segurança da comunicação, [incluindo] segurança cibernética e segurança física”.

## Implicações para as fundações

Líderes negros articularam os fatores que têm pressionado suas organizações, incluindo o comportamento de financiadores e ondas históricas de resistência a iniciativas voltadas para comunidades negras. De forma encorajadora, as reflexões dos líderes também ilustraram oportunidades para que fundações fortaleçam organizações sem fins lucrativos lideradas por negros e demonstrem que valorizam as pessoas que tornam o trabalho dessas organizações possível. Especificamente, eles destacaram a importância de reconhecer seu comprometimento e expertise, além de priorizar o bem-estar dos funcionários das organizações sem fins lucrativos.

Os temas identificados neste capítulo sugerem diversas oportunidades para que os financiadores ofereçam apoio centrado no ser humano a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

**Confie na experiência das organizações sem fins lucrativos.** Líderes negros se sentiram desamparados quando as fundações parceiras ignoraram sua perspectiva e conhecimento. As fundações podem demonstrar confiança no conhecimento de suas organizações beneficiárias evitando impor teorias de mudança externas ou recomendações sem considerar as sugestões das próprias organizações. Elas também podem confiar na capacidade dessas organizações de desenvolver programas culturalmente adequados, gerenciar recursos e servir às comunidades sem exigir provas extraordinárias.

*“Se uma organização sem fins lucrativos tem impacto suficiente para merecer sua atenção e sua doação, confie que ela fará o que está fazendo.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Implemente práticas flexíveis.** Os líderes se sentiram sobrecarregados quando os financiadores fizeram solicitações urgentes ou inesperadas, especialmente quando desconsideraram a capacidade atual das organizações sem fins lucrativos. As fundações podem respeitar a disponibilidade das organizações sem fins lucrativos, avisando com antecedência sobre as solicitações, aplicando prazos razoáveis, explicando o motivo das entregas e considerando a carga de trabalho e o bem-estar da equipe. Elas também podem perguntar diretamente aos beneficiários sobre sua capacidade atual e de que tipo de apoio as organizações sem fins lucrativos precisam dos financiadores.

*“[As fundações] precisam ser flexíveis com organizações lideradas por pessoas negras e pardas, porque muitas vezes fazemos um trabalho incrível, mas definitivamente ou provavelmente temos falta de pessoal. Portanto, pode levar mais tempo para cumprir alguns desses prazos e sermos flexíveis com eles.”*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Celebre os esforços e o comprometimento das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.** Líderes negros relataram consistentemente que os financiadores raramente reconhecem seu compromisso inabalável em servir às comunidades negras e os sacrifícios envolvidos nisso. Fundações podem apoiar organizações sem fins lucrativos perguntando sobre seus esforços de construção comunitária, reconhecendo os desafios enfrentados pelos funcionários e valorizando o trabalho da equipe e dos voluntários.

As fundações podem expressar apreço não apenas pelos resultados dos programas, mas também homenagear a dedicação necessária para servir as comunidades diariamente.

*"Uma coisa que precisa ser compreendida é que somos literalmente nós que fazemos o trabalho árduo, o trabalho de base, cara a cara todos os dias com as comunidades que estamos tentando servir."*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

**Analise e questione os preconceitos.** Mais da metade dos líderes de organizações sem fins lucrativos vivenciaram algum tipo de discriminação no processo de captação de recursos. As fundações podem dedicar tempo para identificar e abordar elementos discriminatórios ou tendenciosos em seus próprios processos de concessão de bolsas e decisões de financiamento. Elas também podem considerar se seus sistemas, inadvertidamente, impõem padrões mais elevados ou obstáculos adicionais que podem colocar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, especialmente as pequenas e as lideradas por mulheres, em desvantagem no processo de busca por financiamento. Ao revisarem suas práticas, os financiadores também podem considerar se algum processo pode impactar a esperança, o otimismo, a autoeficácia e a resiliência das organizações sem fins lucrativos.

*"Acho que as pessoas inconscientemente desconfiam das pessoas negras e nem se dão conta disso. Elas colocam a fasquia mais alta para muitos de nós, o que torna tudo mais difícil e, às vezes, cria mais obstáculos. Acho que o que eu mais gostaria de ver acontecer é se livrar dessas vendas nos olhos e impedir que elas nos vejam."*

– LÍDER DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

# Construindo pontes: Para onde podemos ir a partir daqui?

Este relatório buscou compreender melhor as relações passadas, presentes e potenciais futuras entre fundações privadas e organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Em diversos conjuntos de dados, o padrão dos resultados foi claro: as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras recebem menos recursos quando se trata de apoio financeiro, social e humanizado.

Persistem as desigualdades na quantidade de financiamento destinado a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. Em comparação com outras organizações sem fins lucrativos, as organizações lideradas por pessoas negras tiveram menos probabilidade de receber doações de fundações. Das que receberam financiamento, o número de doações concedidas foi significativamente menor do que o de outras organizações. Essa disparidade persistiu ao longo do período de oito anos analisado e foi especialmente acentuada para as pequenas organizações lideradas por pessoas negras. Entrevistas com líderes de organizações sem fins lucrativos indicaram que essas organizações continuaram a receber menos apoio até o final de 2024.

Organizações sem fins lucrativos de pequeno porte lideradas por pessoas negras também apresentaram menor probabilidade de formar relacionamentos de longo prazo com fundações, o que as deixou financeiramente vulneráveis; essas organizações precisavam buscar constantemente novas fontes de apoio e corriam o risco de serem prejudicadas caso seu único financiador deixasse de fornecer financiamento contínuo. Além disso, em termos da qualidade dos relacionamentos, os líderes negros descreveram interações com financiadores caracterizadas pela falta de conexão, construção de relacionamentos e confiança. De fato, vários líderes de organizações sem fins lucrativos relataram não ter nenhum relacionamento positivo com fundações.

Em conjunto, os desafios de construir relacionamentos e garantir financiamento criaram impactos em cascata que afetam o bem-estar dos líderes negros e de suas equipes, corroendo a esperança em futuros sustentáveis e esgotando a resiliência por meio de rejeições repetidas.

Quando questionados sobre suas aspirações para relacionamentos futuros, os líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras estavam prontos para imaginar um futuro melhor. Eles articularam uma visão de parcerias autênticas com financiadores, construídas sobre confiança, respeito e compromisso contínuo. Imaginaram um futuro onde sua expertise seja reconhecida sem a necessidade de provas extraordinárias, onde barreiras desnecessárias de prestação de contas sejam removidas e onde os funcionários das organizações sem fins lucrativos sejam tratados como seres humanos, e não apenas como veículos para a execução de programas. Os líderes de organizações sem fins lucrativos vislumbram um futuro melhor onde os financiadores abram ativamente as portas de suas redes, promovam apresentações estratégicas e incluam organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras em espaços onde os relacionamentos se formem naturalmente. Eles almejam parcerias onde as fundações estejam presentes, não apenas para fotos, mas para um engajamento genuíno com os funcionários das organizações sem fins lucrativos e as comunidades que elas atendem.

## O caminho a seguir exige um compromisso coletivo.

Ao longo deste projeto, ficou claro que construir pontes mais fortes entre fundações e organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras envolve não apenas financiamento por meio de doações, mas também apoio social e centrado no ser humano. Construir pontes mais fortes não se resume a formar relacionamentos individuais, mas exige uma mudança sistêmica na forma como a filantropia opera. Como observou um representante de uma fundação: "Algo igualmente ousado precisa ser feito para corrigir o rumo". Mudanças sistêmicas exigirão, de fato, ações ousadas, como abordar a extração histórica de riqueza das comunidades negras, dismantelar as barreiras que mantêm as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras à margem e reimaginar fundamentalmente as relações filantrópicas.

Os desafios atuais no cenário filantrópico inevitavelmente tornam a mudança sistêmica mais difícil, mas também mais urgente. Enquanto as fundações lidam com riscos legais relacionados ao uso da linguagem e às prioridades de financiamento, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras enfrentam ameaças existenciais às suas identidades e missões. A questão não é se devemos continuar apoiando organizações sem fins lucrativos que trabalham com comunidades negras, mas como fazê-lo de forma eficaz e sustentável.

A visão que os líderes negros articularam em entrevistas é alcançável: parcerias construídas sobre a confiança em vez de interações superficiais, respeito em vez de paternalismo e compromisso contínuo em vez de apoio passageiro. Quando as fundações oferecem não apenas apoio financeiro, mas também apoio social e centrado no ser humano, reconhecem as organizações sem fins lucrativos lideradas por negros como especialistas em vez de suplicantes e usam seu poder para proteger em vez de recuar, a transformação duradoura se torna possível.

As pontes que construirmos hoje determinarão o caminho traçado para a próxima geração de líderes e comunidades negras. Elas podem enfrentar as mesmas barreiras documentadas neste relatório ou podem herdar um setor filantrópico que valorize suas contribuições de forma mais autêntica e consistente. Este relatório é um convite — para fundações interessadas em apoiar comunidades negras e organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e comprometidas com suas missões — para construirmos juntos pontes duradouras.

# Apêndice: Metodologia da pesquisa

## Objetivo e delineamento do estudo

O objetivo deste relatório é compreender melhor os encargos, desafios e experiências de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras que buscam apoio de fundações. Fundamentalmente, buscamos entender a relação dessas organizações com os financiadores, ouvindo diretamente representantes dessas organizações, além de considerar as perspectivas de representantes de fundações, coletar informações de outras organizações sem fins lucrativos e analisar dados históricos de doações. Como o financiamento não é estático ao longo do tempo e para representar as experiências ricas e diversas das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras, consideramos diferentes características organizacionais (por exemplo, localização, tamanho e tempo de existência da organização) e sua influência na relação entre financiadores e beneficiários. Também analisamos as tendências ao longo do tempo, especificamente os dados de doações de 2016 a 2023. Este é um período crucial, pois fornece dados de vários anos antes e depois da pandemia de COVID-19 e do aumento da atenção ao apoio às comunidades negras (frequentemente associado, mas não exclusivamente, à resposta ao assassinato de George Floyd).

## Metodologia de levantamento de organizações sem fins lucrativos e dados históricos de doações

**Perguntas da pesquisa.** As respostas às seguintes perguntas foram analisadas para este relatório:

- Aproximadamente quantas doações de fundações e/ou organizações sem fins lucrativos sua organização solicitou e recebeu nos últimos três anos [2021, 2022, 2023]?

**Dados históricos de doações.** Os dados sobre concessão de doações foram baseados no banco de dados de transações da Candid, referentes a 19 de maio de 2025. A principal fonte desses dados são os formulários 990-PF do IRS (Receita Federal dos EUA). Algumas fundações também contribuem com dados diretamente para a Candid, e a Candid coleta dados adicionais por meio de fontes públicas (por exemplo, sites, boletins informativos).

O conjunto de dados consiste em todas as transações (principalmente doações em dinheiro) concedidas por fundações privadas dos EUA a organizações sem fins lucrativos que responderam à pesquisa, no período entre o final do ano fiscal de 2016 e o de 2023. A Candid identificou outras 351 organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras (que não responderam à pesquisa) cujas transações foram incluídas nas análises.

### Estadísticas descritivas de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras.

As informações descritivas da nossa amostra refletem as organizações sem fins lucrativos com dados organizacionais disponíveis (por exemplo, despesas anuais, localização, ano de decisão). Como o tamanho das amostras variou para as análises do relatório com base nos dados disponíveis, relatamos o número de casos válidos para cada análise. Refletindo o grupo mais amplo de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras nos Estados Unidos, as organizações lideradas por pessoas negras nesta amostra tenderam a ser menores do que outras organizações sem fins lucrativos. Das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras com dados de despesas disponíveis (587 organizações), mais de três quartos (76%) tinham despesas anuais inferiores a US\$ 1 milhão, em comparação com 62% das outras organizações nesta amostra.

Além disso, as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras tendiam a ser mais jovens: 68% delas obtiveram isenção fiscal em 2010 ou posteriormente, em comparação com 41% das demais organizações sem fins lucrativos da nossa amostra. Em termos de localização geográfica, quase metade das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras na amostra estava localizada no Sul (48%), embora também houvesse organizações representadas no Centro-Oeste (17%), Nordeste (16%) e Oeste (19%). As demais organizações sem fins lucrativos da amostra também apresentaram a maior proporção de organizações no Sul (35%) e no Oeste (28%), com proporções menores no Centro-Oeste (19%) e no Nordeste (19%).

### Abordagem analítica: Análises quantitativas (pesquisa, dados históricos de doações).

Para os fins deste relatório, as análises se concentraram principalmente em organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras. As organizações foram categorizadas com base em suas respostas a perguntas da pesquisa sobre a identidade racial de seu CEO, da maioria de seus membros do conselho e das comunidades que elas apoiam predominantemente. Para serem identificadas como lideradas por pessoas negras, as organizações

As organizações deveriam ter um ou mais CEOs negros, 51% ou mais dos membros do conselho se identificando como negros e 51% ou mais da comunidade atendida se identificando como negra. Todos os outros participantes da pesquisa foram categorizados como “outras organizações sem fins lucrativos”. Os dados deste relatório não foram ponderados para refletir a composição demográfica de todas as organizações sem fins lucrativos sediadas nos EUA. Como a amostra é baseada em participantes que se voluntariaram inicialmente, e não em uma amostra probabilística, não é possível calcular estimativas de erro amostral. Todas as pesquisas amostrais estão sujeitas a múltiplas fontes de erro, incluindo, entre outras, erro amostral, erro de cobertura e erro de medição. Para todas as análises relevantes (ou seja, ANOVAs e MANOVAs de medidas repetidas), realizamos análises suplementares para controlar estatisticamente as diferenças nas características organizacionais entre organizações lideradas por negros e outras organizações sem fins lucrativos. Os resultados e as diferenças estatisticamente significativas foram análogos às análises apresentadas no relatório.

Diversas abordagens analíticas foram utilizadas ao longo do relatório. Para determinar se havia diferenças significativas nas respostas entre os diferentes grupos da nossa amostra (organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras versus outras organizações, pequenas versus grandes organizações sem fins lucrativos), realizamos testes qui-quadrado de independência. As análises qui-quadrado comparam as frequências observadas entre os diferentes grupos e indicam se algum padrão é significativamente diferente do esperado caso os grupos fossem iguais — em outras palavras, se as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e outras organizações sem fins lucrativos, ou pequenas e grandes organizações sem fins lucrativos, apresentaram padrões diferentes nas variáveis de interesse (por exemplo, número de organizações sem fins lucrativos que receberam uma doação de uma fundação). Os resíduos padronizados ajustados +/- 2,0 foram usados para identificar diferenças significativas — neste caso, casos em que as contagens observadas foram substancialmente maiores ou menores do que o esperado. Quando apropriado, utilizamos a correção de Bonferroni para reduzir o valor de significância das análises qui-quadrado; isso garantiu uma abordagem mais conservadora para determinar quais testes indicaram diferenças significativas entre os grupos de interesse.

Para examinar as mudanças nos valores de financiamento de fundações ao longo do tempo em diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos, realizamos análises de variância de medidas repetidas (ANOVA). A ANOVA de medidas repetidas é

Uma técnica estatística usada para comparar médias em múltiplos pontos no tempo para os mesmos sujeitos ou grupos, levando em consideração a correlação entre as medições obtidas das mesmas entidades ao longo do tempo. Essa abordagem é estatisticamente mais robusta do que testes independentes separados, pois controla a variação individual e se concentra especificamente nas mudanças intraindividuais ao longo dos períodos de tempo.

Foram utilizadas ANOVAs de medidas repetidas para avaliar se os valores de financiamento mudaram significativamente ao longo do tempo e se esses padrões temporais diferiram entre os grupos de organizações sem fins lucrativos de interesse: organizações lideradas por pessoas negras versus outras organizações sem fins lucrativos e organizações pequenas versus grandes. O fator de medidas repetidas foi o tempo (financiamento entre 2016 e 2023), enquanto o tipo de organização sem fins lucrativos (tamanho da organização, liderada por pessoas negras versus outras organizações sem fins lucrativos) serviu como fator entrante. Isso nos permitiu testar três questões principais: 1) se os valores de financiamento mudaram significativamente ao longo do tempo (efeito principal do tempo); 2) se os valores de financiamento diferiram entre os grupos de organizações sem fins lucrativos (efeito principal do grupo); e 3) se o padrão de mudança ao longo do tempo diferiu entre os grupos (efeito de interação tempo-grupo). Quando a suposição de esfericidade (de que as variâncias das diferenças entre os pontos no tempo são iguais) foi violada, conforme indicado pelo teste de Mauchly, aplicamos as correções de Greenhouse-Geisser ou Huynh-Feldt para ajustar os graus de liberdade e produzir valores p mais precisos. Comparações pareadas post-hoc com correções de Bonferroni foram realizadas quando efeitos principais ou interações significativas foram encontrados, permitindo-nos identificar pontos no tempo específicos ou comparações entre grupos que impulsionaram resultados significativos gerais, controlando para comparações múltiplas. Para garantir que representássemos a experiência média das organizações sem fins lucrativos e não distorcêssemos os resultados, excluímos as organizações que receberam quantias de financiamento de fundações estatisticamente significativas maiores do que outras organizações ao longo de vários anos (ou seja, três ou mais anos; 2,5 desvios padrão acima da média).

Essas organizações sem fins lucrativos foram consideradas atípicas. Em nossa amostra, três organizações lideradas por pessoas negras e outras 15 organizações sem fins lucrativos foram identificadas como atípicas.

Por fim, para examinar as diferenças nas taxas de sucesso das bolsas (bem como análises suplementares para o número de bolsas solicitadas e recebidas), realizamos

Análises Multivariadas de Variância (MANOVA).

Assim como as ANOVAs de medidas repetidas, as MANOVAs são uma técnica estatística que compara as diferenças médias entre grupos distintos para múltiplos desfechos simultaneamente. Se as análises MANOVA gerais forem significativas, os pesquisadores investigam então os resultados univariados para desfechos individuais.

Foram utilizadas MANOVAs para determinar se as taxas de sucesso na obtenção de subsídios, juntamente com o número de subsídios solicitados e recebidos (em análises separadas), diferiam entre os grupos de organizações sem fins lucrativos de interesse: organizações lideradas por pessoas negras versus outras organizações sem fins lucrativos e porte da organização (com base nas despesas anuais). Com base em estatísticas descritivas iniciais, precedentes do setor e pesquisas sobre a associação entre solicitações de subsídios e porte da organização, dividimos as pequenas organizações sem fins lucrativos em grupos mais distintos de despesas anuais: menos de US\$ 50.000, US\$ 50.000 a US\$ 100.000, US\$ 100.000 a US\$ 500.000 e US\$ 500.000 a US\$ 1 milhão. As MANOVAs nos permitiram avaliar se a taxa de sucesso na obtenção de subsídios diferia significativamente.

1) entre organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e outras organizações sem fins lucrativos; 2) entre organizações sem fins lucrativos de diferentes portes; e 3) como uma interação entre o tipo e o porte da organização sem fins lucrativos. Seguimos os mesmos procedimentos das ANOVAs de medidas repetidas na avaliação das análises post-hoc e correções do valor p.

## Metodologia da entrevista: Líderes negros de organizações sem fins lucrativos

**Procedimento de entrevista.** De novembro de 2024 a janeiro de 2025, o fundador e presidente da Marga Inc. (David Maurrasse) e a equipe da Marga Inc. realizaram entrevistas individuais com líderes de organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e voltadas para a população negra que participaram da pesquisa e se voluntariaram para serem contatados para conversas adicionais. Selecionamos líderes de organizações que representam diversas regiões e subsetores e, intencionalmente, superamostramos organizações de pequeno porte. Essa amostra nos permitiu focar nas experiências de pequenas organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras — que representam a maioria das organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras nos EUA — ao mesmo tempo em que representamos a diversidade de experiências que essas organizações enfrentam. Após contatar 36 voluntários por e-mail, 24 participantes foram entrevistados (taxa de participação de 67%). A participação foi opcional.

Os pesquisadores da ABFE e da Candid não tiveram qualquer interação com os entrevistados depois que estes foram recrutados para participar; todas as comunicações foram iniciadas pela equipe da Marga Inc.

As equipes da ABFE, Candid e Marga Inc. criaram em conjunto o protocolo de entrevista que orientou as entrevistas. O guia de entrevista consistia em quatro categorias principais: 1) alternância de código; 2) o uso da palavra "Negro" e outros identificadores; 3) experiências com candidaturas e/ou emprego.

ou para garantir financiamento por meio de doações e outros recursos; e 4) aconselhamento relacionado à parceria eficaz com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e que atendem à população negra. A equipe da Marga Inc. realizou todas as entrevistas via Zoom. As sessões geralmente duravam de 45 a 60 minutos.

Os participantes foram informados de que as entrevistas eram confidenciais e que todas as citações utilizadas no relatório final seriam anonimizadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

**Perguntas da entrevista.** As respostas a um subconjunto de perguntas do protocolo de entrevista foram analisadas para este relatório:

- Como uma organização liderada por pessoas negras e focada na comunidade negra, faça Você acha que existem certas coisas relacionadas à questão racial que você precisa fazer — ou não fazer — para garantir financiamento de grandes fundações? Existem desafios, dificuldades ou vantagens adicionais que vocês, como uma organização liderada por pessoas negras e voltada para a população negra, enfrentam ao buscar financiamento de fundações?
- Como uma organização liderada por pessoas negras e voltada para a comunidade negra, você já sentiu que sofreu discriminação racial, preconceito ou estereótipos no processo de concessão de bolsas? Se sim, como isso se manifestou? O que aconteceu? Como você lidou com a situação? Há formas sutis e não intencionais de preconceito racial que você percebeu em conversas com potenciais financiadores? Se sim, quais? Há algo que você fez ou diz — ou deixa de fazer ou dizer — para tentar mitigar ou evitar possíveis preconceitos raciais contra sua organização?
- O que os financiadores fazem ou dizem que fazem você se sentir verdadeiramente incluído, valorizado e apoiado? O que demonstra que eles são autênticos?

Parceiro(a)? Quais são os sinais de que você pode descrever com segurança sua organização, seu trabalho e sua comunidade de forma autêntica?

- Por outro lado, o que fazem ou dizem os financiadores que Isso faz você pensar que sua organização está excluída, subvalorizada e sem apoio?
- O que você gostaria que os financiadores soubessem sobre como fazer parcerias com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e que atendem à população negra? Que conselhos você daria que eles talvez ainda não tenham ouvido?
- Qual a importância do atendimento às comunidades negras para a missão da sua organização?

Para um resumo da codificação das perguntas da entrevista, consulte o [suplemento do relatório](#).

#### **Estatísticas descritivas dos entrevistados e abordagem analítica.**

A amostra e a abordagem analítica para a parte das entrevistas deste relatório são idênticas às utilizadas em nosso último relatório, "Mantendo a Linha: Organizações sem fins lucrativos lideradas por negros e trabalho com temática racial em meio à reação negativa". Consulte o [apêndice desse relatório](#) (págs. 30-31) para obter detalhes metodológicos completos.

## **Metodologia de entrevistas e grupos focais: Representantes da fundação**

**Procedimento de entrevistas e grupos focais.** De janeiro a março de 2025, o fundador e presidente da Marga Inc. (David Maurrasse) e a equipe da Marga Inc. realizaram uma entrevista individual e um grupo focal com representantes de quatro fundações privadas com histórico de financiamento de organizações que trabalham com e atendem comunidades negras. Selecionamos representantes de fundações que não pretendiam ser representativas do setor em geral, mas que demonstraram um compromisso contínuo com o apoio a organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e que atendem a essa população.

A participação foi opcional, e os pesquisadores da ABFE e da Candid não tiveram qualquer interação com os participantes.

Os entrevistados foram contatados após serem recrutados para participar; todas as comunicações foram iniciadas pela equipe da Marga Inc.

As equipes da ABFE, Candid e Marga Inc. criaram em conjunto o protocolo que orientou cada sessão. Tanto a entrevista quanto o grupo focal seguiram o mesmo conjunto de perguntas, organizadas em quatro categorias principais: 1) contexto político; 2) linguagem sobre raça; 3) experiências com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras; e 4) perspectivas sobre o futuro da filantropia. A equipe da Marga Inc. conduziu as sessões via Zoom. As sessões duraram de 45 a 60 minutos, foram gravadas e transcritas. Os participantes foram informados de que as entrevistas eram confidenciais e que todas as citações utilizadas no relatório final seriam anonimizadas.

**Perguntas da entrevista/grupo focal.** As respostas às seguintes perguntas foram consideradas para este relatório:

- Você/sua organização estão preocupados com os potenciais "riscos" legais ou de reputação de apoiar organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras e que atendem a pessoas negras, ou de continuar concedendo subsídios com base em critérios raciais em 2025? Quais são os riscos potenciais que vocês consideram?
- Sua organização manteve, descontinuou ou nunca teve um portfólio de concessão de bolsas ou foco explícito em justiça racial, equidade racial ou trabalho que aborde especificamente questões raciais? Por quê?
- Como você aborda as discussões sobre raça e Você considera explicitamente a raça como fator determinante nos seus processos de concessão de bolsas e na comunicação com os beneficiários? Que fatores influenciam essas decisões?
- Conte-nos sobre as interações da sua organização. e o relacionamento com organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras nos últimos cinco anos. Houve alguma evolução ou mudança? Como sua organização está investindo atualmente em organizações lideradas por pessoas negras ou em equidade ou justiça racial?
- Houve alguma mudança no apoio aos negros? líderes — do CEO aos coordenadores de programa?

- Você prevê alguma mudança em suas estratégias ou prioridades de concessão de bolsas relacionadas ao apoio a líderes e comunidades negras em 2025? Se sim, o que você prevê que mudará?
- Como sua organização pode ser mais  
Você apoia organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras neste clima político?
- O que você acha que as organizações sem fins lucrativos lideradas por pessoas negras precisam saber sobre o cenário de financiamento neste momento que ainda não sabem? Qual é o seu conselho para elas agora?

Para um resumo da codificação das transcrições dos grupos focais, consulte o [suplemento do relatório](#).

#### **Estatísticas descritivas representativas da fundação.**

Os participantes eram representantes de três fundações independentes e uma fundação corporativa. Eles ocupavam diversos cargos de liderança em suas organizações. As fundações estavam localizadas geograficamente em diferentes partes dos Estados Unidos.

#### **Abordagem analítica: Análises qualitativas (entrevistas, grupos focais).**

A codificação inicial foi realizada pela Marga, Inc. e resultou em um relatório fornecido à ABFE e à Candid. As análises suplementares aplicaram o mesmo processo de codificação multifásico, assistido por humanos e IA, utilizado com as transcrições das entrevistas com líderes negros de organizações sem fins lucrativos (ver Holding the Line, pp. 30-31).

---

# Referências

ABFE e Candid (2025). Mantendo a linha: Organizações sem fins lucrativos lideradas por negros e trabalho que aborda questões raciais em meio à reação negativa. [doi.org/10.15868/socialsector.51951](https://doi.org/10.15868/socialsector.51951)

Avey, JB, Reichard, RJ, Luthans, F., & Mhatre, KH (2011).

Meta-análise do impacto do capital psicológico positivo nas atitudes, comportamentos e desempenho dos funcionários. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. [doi.org/10.1002/hrdq.20070](https://doi.org/10.1002/hrdq.20070)

Bandura, A. (1977). Autoeficácia: em direção a uma teoria unificadora da mudança comportamental. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Batten, ST, & Williams, NC (2017). A importância do financiamento da mudança social liderada por negros. Rede de Financiadores de Mudança Social Negra, ABFE e Fundação Hill-Snowdon. [philanthropynetwork.org/sites/default/files/resources/BSCFN-Declaração de Caso\\_Fevereiro%202017.pdf](https://philanthropynetwork.org/sites/default/files/resources/BSCFN-Declaração%20de%20Caso_Fevereiro%202017.pdf)

Braithwaite, L. (2024). Quanto mais você sabe: Fatos essenciais sobre a liderança negra em organizações sem fins lucrativos.

[Candid Insights. candid.org/blogs/key-facts-on-nonprofit-black-leadership-candid-abfe](https://candid.org/blogs/key-facts-on-nonprofit-black-leadership-candid-abfe)

Candid e ABFE. (2024). Principais fatos sobre organizações sem fins lucrativos com CEOs negros [Ficha informativa]. [doi.org/10.15868/socialsector.44150](https://doi.org/10.15868/socialsector.44150)

Candid e ABFE. (2024). Principais fatos sobre organizações sem fins lucrativos com liderança majoritariamente negra [Ficha informativa]. [doi.org/10.15868/socialsector.44150](https://doi.org/10.15868/socialsector.44150)

Dorsey, C., Bradach, J., & Kim, P. (2020). Equidade racial e filantropia:

Disparidades no financiamento para líderes de minorias étnicas deixam o impacto em aberto. Echoing Green e The Bridgespan Group. [bridgespan.org/insights/disparities-nonprofit-funding-for-leaders-of-color](https://bridgespan.org/insights/disparities-nonprofit-funding-for-leaders-of-color)

Grundhoefer, S., Buteau, E., & Arrillaga, ES (2025). Vozes que importam: Como organizações sem fins lucrativos e fundações se envolvem com as comunidades que apoiam. The Center for Effective Philanthropy. [cep.org/wp-content/uploads/2025/06/CEP\\_Vozes\\_Que\\_Importam\\_FNL.pdf](https://cep.org/wp-content/uploads/2025/06/CEP_Vozes_Que_Importam_FNL.pdf)

Martinez, G., & Passel, JS (2025). Fatos sobre a população negra dos EUA [Ficha informativa]. Pew Research Center. [pewresearch.org/race-and-ethnicity/fact-sheet/facts-about-the-us-black-population](https://www.pewresearch.org/race-and-ethnicity/fact-sheet/facts-about-the-us-black-population)

Iniciativa Filantrópica para a Equidade Racial. (2025). Descarrilada: Aumento dos ataques e redução dos recursos para a justiça racial.

Wormington, SV (2026). Por que algumas organizações sem fins lucrativos desistem de se candidatar a financiamentos de fundações? Análises sinceras. [candid.org/blogs/dados-candid-revelam-por-que-organizações-sem-nenhuma-forma-de-aplicar-subvenções-de-fundações](https://candid.org/blogs/dados-candid-revelam-por-que-organizações-sem-nenhuma-forma-de-aplicar-subvenções-de-fundações)

Instituto Young, Black, and Giving Back. (2023). Mobilização popular, população negra e doação: como a filantropia pode apoiar melhor as organizações sem fins lucrativos lideradas por negros e que beneficiam a população negra.