

DE PROJETO A POLÍTICA

Viver da filantropia no Brasil

PEDRO GRUNEWALD LOURO*

<http://dx.doi.org/10.25091/S01013300202600010007>

RESUMO

Este artigo analisa a transformação da filantropia brasileira em termos da passagem de uma lógica de projeto para outra de política. Argumenta-se como o sentido atual promove os saberes especializados da microeconomia aplicada e dos consultores estratégicos, deixando de lado os modos de conhecimento e de ação que haviam apostado nos “projetos comunitários” e no horizonte do “fortalecimento da sociedade civil”.

PALAVRAS-CHAVE: *filantropia; instrumentos de ação pública; sociologia da expertise; sociologia da quantificação; reformas do Estado*

From Project to Politics: Living off Philanthropy in Brazil

ABSTRACT

This article analyses the transformation of Brazilian philanthropy in terms of the shift from a logic of projects to one of policies. It argues that the current logic promotes the categories of expertise tied to applied microeconomics and strategic consultants, leaving aside forms of knowledge and action associated with “community projects” and the horizon of “strengthening civil society”.

KEYWORDS: *philanthropy; policy instruments; sociology of expertise; sociology of quantification; State reforms*

INTRODUÇÃO¹

A participação reformadora, de amplitude nacional e coordenada de institutos e fundações brasileiras nas decisões políticas, com força, sobretudo na educação – e pouco a pouco na saúde, gestão pública e meio ambiente –, implica mudanças decisivas nas organizações que, desde a década de 1990, se reivindicam junto ao “terceiro setor” ou à “sociedade civil organizada”. Naquela época, a instituição de associações reunindo elites econômicas, como o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) em 1995 e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1998, apoiou-se

[*] Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil/Universidade Paris-Saclay, Île-de-France, França. E-mail: pedro.grunewald_louro@ens-paris-saclay.fr

[1] Agradeço a Ana Claudia Chaves Teixeira e, especialmente, a Livia Tomasi pelo incentivo, conversas e leitura cuidadosa que contribuíram decisivamente para este artigo.

nas demandas em torno do “surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público” (Ioschpe, 1997, p. 11) e do “envolvimento do empresariado na busca por soluções para os problemas sociais do Brasil” (Amoroso, 2005, p. 19), em compasso com as demais forças políticas que encaravam uma dupla “questão social” que eclodia com a Nova República, isto é, as reivindicações por participação popular (“fortalecimento da sociedade civil”), de um lado, e as críticas da miséria nas metrópoles e da desigualdade de renda resultantes do progresso econômico (“resgate da dívida social”), de outro (Fiori, 1990; Telles, 2001). Uma tendência de parte crescente de porta-vozes de fundações – mesmo que não seja unânime – consiste em caracterizar, em falas públicas, as primeiras experiências como “projetinhos”, “artesanais” e “pontuais”, reivindicando, no lugar delas, ações “baseadas em evidência” e de “apoio às políticas públicas”.² Se os temas da “cidadania” animavam a ação local – como parcerias com líderes comunitários, gestão privada de bens públicos, projetos em contraturnos escolares etc. (Paoli, 2002) –, hoje é notável o recurso à expertise como ponto de apoio de reformas de escala nacional.

[2] Por exemplo, Maria Alice Setubal, então presidente do GIFE, defendia, em seminário em 2019, uma atuação em rede entre institutos e fundações para “ter maior impacto na linha de políticas públicas”, em contraposição ao que chamou de “projetinhos”. (“A relação...”, 2019).

De fato, essas mudanças na ação filantrópica brasileira acompanham as tendências deflagradas pela nova geração de fundações das elites financeiras e da alta tecnologia em escala global (Tompkins-Stange, 2016; Depecker; Depláude; Larchet, 2018). Trata-se da ruptura, por parte de muitas fundações, com uma ação baseada em projetos pulverizados em direção à outra dotada de presença propositiva nas políticas públicas, sobretudo a partir do governo Temer (2016-19), com papel ativo na aprovação da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e em outras políticas que não passaram pelo mesmo crivo crítico, como o EMTI (Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral) e o Marco Legal da Primeira Infância (Martins, 2013; Tarlau; Moeller, 2020; GIFE, 2023). Mesmo que o governo Bolsonaro (2019-22) tenha aliado a ação filantrópica da esfera federal, isso não reverteu a pretensão de escala nacional, a exemplo da frente de nove institutos e fundações que se articulou, junto ao Conselho Nacional de Secretários de Educação, na regulamentação do Novo Ensino Médio enquanto “prioridade nacional”. Como grande parte da literatura adota uma abordagem estratégico-utilitária da influência política, remetendo-a muitas vezes à expressão da vontade de poder e prestígio dos donos do dinheiro, as experiências e aspirações dos atores que dão corpo às ações filantrópicas, a par das justificativas que atribuem a esse engajamento prático, ainda carecem de exame.

Nosso objetivo consiste em analisar essa transformação da ação filantrópica brasileira, isto é, o *deslocamento de uma lógica de projetos para outra de políticas*, mas sob a constante promessa de agir no e para o social.

[3] O Censo GIFE, que abrange grande parte do mundo fundacional, mas não só, é uma proxy instrutiva para apontar o seu crescimento recente: 65% dos 137 associados respondentes (de um total de 167) nasceram a partir dos anos 2000 (GIFE, 2023, p. 27).

[4] Trata-se de um objeto para outras pesquisas se as fundações atuantes na pauta da saúde (Umane, Fundação José Luiz Egydio Setubal etc.) ou da gestão pública (República.org, Fundação Brava etc.), por exemplo, constituem um mundo coerente, com relações internas de cooperação e competição, como é observado na pauta da educação.

Interessa-nos aqui examinar uma mudança menos quantitativa³ do que qualitativa, no sentido de que a passagem para uma lógica de políticas implica mudanças nas *qualificações profissionais e acadêmicas* dos atores que conferem instrumentos técnicos e cognitivos para o que entendemos constituir *um mundo fundacional*. Por mundo fundacional, não temos aqui como escopo a imensa totalidade da filantropia brasileira existente, mas um leque delimitado de organizações (Instituto Unibanco, Fundação Lemann, Instituto Ayrton Senna, Fundação Telefônica-Vivo, Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Instituto Península e Fundação Maria Cecília Souto Vidigal) que se destacam por relações de cooperação – e de competição – entre si, na medida em que seus membros circulam entre elas por várias razões (promoção de nível de uma organização para outra, participação conjunta em centro de pesquisa ou pautas de *advocacy* [Todos pela Educação, Movimento pela Base etc.] e assento simultâneo em conselhos e comitês). Do mesmo modo que Howard S. Becker (2007) aventa um mundo da arte em contraponto ao ideal do gênio solitário como motor do fazer artístico, entendemos ser errôneo tratar cada uma daquelas organizações como unidade isolada, haja vista o circuito institucional mais amplo (departamentos universitários, consultorias estratégicas, alta gestão pública etc.) dentro do qual os múltiplos investimentos filantrópicos confluem.

Para reconstruir um mundo fundacional, apoiamo-nos numa análise de trajetórias (Dagnino; Oliveira; Panfichi, 2006). As relações de cooperação no microcosmo de fundações engajadas em reformas educacionais⁴ já foram documentadas, com ênfase no nível organizacional (Martins, 2013; Santos, 2018). A análise de trajetórias, por sua vez, enfatiza o papel dos atores em espaços sociais mais ou menos coerentes e diferenciados (Bourdieu, 2011). Trata-se de uma abordagem processual que examina a formação histórica de dado espaço por meio das mudanças nas propriedades sociais e compreensões ordinárias dos atores que ali ocupam posições, construindo-o no cotidiano (Laurens, 2019). É preciso remontar os deslocamentos das carreiras profissionais, disciplinas científicas e das instituições acadêmicas que são beneficiadas pelo investimento filantrópico ao longo do tempo e que os atores carregam consigo. A “profissionalização” não é unívoca, pois, como tratada pelos estudos sobre a ciência e a técnica da ação pública (Tomazini, 2016), as expertises disputam entre si como representar e intervir nos problemas públicos, inclusive aqueles de interesse filantrópico.

Paralelamente às mudanças nos grupos profissionais e nos saberes especializados que inter-relacionam as organizações que constituem o mundo fundacional aqui em causa, a análise enfatiza a implicação mútua entre representações e práticas sociais. Para explicitar mudanças nas

reivindicações filantrópicas, muitas delas reiteradas ao longo do tempo (“sem fins lucrativos”, “eficiência” etc.), observamos mudanças nas *provas* que atribuem realidade e validade aos seus enunciados, à luz da sociologia pragmática (Boltanski, 2011). Prova é um conceito aqui mobilizado a fim de apreender os pontos de apoio práticos que amparam a certeza relativa de partícipes e parceiros de que a filantropia é aquilo que reivindica ser – não sendo, por exemplo, a busca por interesses econômicos ou a mera ação discricionária dos ricos. Nesse sentido, a mudança de uma lógica institucional implica uma reconfiguração não apenas dos postos especializados, mas também dos dispositivos técnico-políticos que sustentam a filantropia enquanto uma ordem separada dos circuitos utilitários da riqueza e produtora de conhecimento para intervir na “questão social” de cada período histórico.

Com o intuito de apreender tendências transversais de reconfiguração na lógica de um leque de fundações, no que pese aplainar a modulação de cada caso, realizamos oitenta entrevistas semiestruturadas com atores, cada um caracterizado por laços institucionais (membro de conselho; diretores de conhecimento, *advocacy* e avaliação; superintendente; professor de cátedra acadêmica etc.) e itinerários biográficos diversos (professor universitário, cargos comissionados, consultoria estratégica, educador, carreiras públicas etc.). Além de atores com passagem nas oito organizações supracitadas, convidamos para entrevistas outros oriundos de diferentes organizações, inclusive de atuação mais remota (Abrinq, Ashoka etc.), no esforço de delinear a variação das percepções ao longo do tempo e espaço – neste caso, de organizações que mantêm viva uma lógica de projetos. As entrevistas visam a compreender como atores concernidos qualificam a filantropia, no duplo sentido descritivo e normativo (Boltanski, 2011, p. 69), isto é, como eles definem de que modo estar nas fundações se difere ou se aproxima de outros mundos vivenciados e quais são as razões que justificam o engajamento naqueles. Com questões comuns (“quais continuidades e descontinuidades entre trabalhar em x e y?”, “quais as críticas que você escuta e como as responde?”, “o que te faz recusar um projeto?” etc.), buscamos construir um material comparativo sobre uma normatividade enraizada na experiência cotidiana. Triangulamos as entrevistas com análise documental (artigos de pesquisadores associados, exposições na imprensa e relatórios de atividades), examinando como os atores recorrem às categorias do discurso institucional ou revelam outras de circulação interna, no esforço de encarar os problemas práticos com que se deparam (Lemieux, 2023, p. 81).

Na próxima seção, esquematizamos uma abordagem sobre a ação filantrópica em termos de uma sociologia do poder e do saber. Em seguida, remontamos a emergência das expertises da microeconomia aplicada e da consultoria estratégica como uma expressão empírica

da lógica de políticas em um microcosmo de fundações que constitui um mundo mais ou menos integrado, destacando como aquelas expertises se diferem dos modos de conhecimento e de ação que até então davam sentido à “sociedade civil”. Finalmente, discutimos as consequências mais amplas da mudança de lógica institucional, colocando em interlocução a nossa análise com a literatura sobre filantropia moderna e ação pública.

VIVER PARA FILANTROPIA E VIVER DA FILANTROPIA

De maneira análoga à forma como Max Weber (2015) opõe dois modos de fazer política, convém distinguir *viver para filantropia* e *viver da filantropia*. Quem vive para filantropia faz dela uma ação dotada de significado, muitas vezes apresentada como desdobramento dos seus dilemas existenciais, mas sem extrair daí os meios materiais de existência. Por outro lado, quem vive da filantropia busca ali tanto reconhecimento social quanto ganhos pecuniários, pois investe nela sua carreira e reputação profissionais. Se a figura do magnata filantropo se aproxima do plutocrata livre para a política, ambos emancipados do sistema produtivo (Weber, 2015), o exercício do poder econômico de quem vive para a filantropia passa necessariamente por quem vive da filantropia. Segundo Nicolas Guilhot (2006), o capitalista metamorfoseia-se em filantropo por meio de estratégias de reconversão de capital econômico em capital cultural, no esforço de pôr à prova as suas reivindicações altruístas e extraeconômicas, afastando-se da acumulação capitalista para participar das instituições da ciência e da arte – domínios por excelência desinteressados, pois dotados de uma legalidade própria e à parte da utilidade econômica (Bourdieu, 2022). A reconversão de capital constitui um ato de delegação de postos, em que os beneficiários agem pelos filantropos com autonomia relativa. Por autonomia, não se entende uma liberação das injunções dadas, mas que os beneficiários da filantropia traduzem sob outras categorias a pressão externa dos filantropos, visando a fazer dela, ao invés de uma vontade particularista, uma contribuição para o bem comum (Depecker; Depláude; Larchet, 2018).

O rentismo dos filantropos está longe de ser aquele da aristocracia fundiária da qual falava Weber, pois é análogo aos proprietários-acionistas que delegam a gestores o trabalho de rentabilização dos seus ativos (Bourdieu, 2011). Mas na perspectiva filantrópica, a acumulação capitalista constitui sua “acumulação primitiva”, da qual ela deve a sua origem, mas de cujo funcionamento busca desvincular-se. É crucial então o papel de quem vive do investimento filantrópico, tanto nas fundações quanto nas instituições donatárias, ao contrário das pesquisas que remetem a filantropia às justificações morais das elites

econômicas apenas (Sklair, 2022). Além de disporem de competências úteis para a ação filantrópica, os beneficiários exigem justificações para animar o engajamento numa prática que demonstre, com provas variadas, que respeita seus princípios expressos, por exemplo, defender a escola pública ou não visar o lucro (Boltanski, 2011).

Por outro lado, as qualificações profissionais e acadêmicas beneficiadas pelo mundo fundacional são historicamente variáveis no decurso da sua contínua estratégia de afastamento do cosmos econômico. Como observa Olivier Zunz (2012, pp. 22-32), na sua sistemática história da filantropia estadunidense, a noção jurídica de *fundação de propósito geral* do final do século XIX – isto é, que não é regida por fins pontuais e concretos (fundar bibliotecas, hospitais, etc.), mas por ideais vagos e abstratos (“progresso do gênero humano”, “mudança social”, etc.) – dá origem à autonomia relativa do capital cultural donatário ante o capital econômico doador. Assim, os beneficiários disputam a definição da vontade benevolente ao longo do tempo e espaço, pois compete a eles colocá-la em prática, o que se desdobra nos deslocamentos do investimento filantrópico em torno das expertises para investigar e intervir nas “questões sociais” de cada época (Topalov, 2020).

A vigência incontestada da lógica de projetos nas duas primeiras décadas do mundo fundacional brasileiro se deveu a traços do investimento filantrópico já documentado. Em primeiro lugar, o investimento de grandes fundações estadunidenses, como Kellogg e Ford, se deslocou do ideal modernizante por meio da formação de elites para instituições de planejamento rumo a doações a líderes locais, ações comunitárias e minorias políticas, no lastro da ascensão de gestores de filantropia advindos dos movimentos por direitos civis (Dezalay; Garth, 1998; Tompkins-Stange, 2016). Expressão disso é o percurso da carteira de doações Governo e Sociedade Civil da Ford no Brasil. Desde o final dos anos 1960, essa carteira financiou departamentos universitários e centros de pesquisa em ciências sociais, investindo nos saberes dos “aspectos não econômicos” ou “sociais” do desenvolvimento, após ter privilegiado os saberes estritos do planejamento econômico (Amorim, 2021); enquanto nos anos 1980 ganhou impulso a linha de apoiar o “empoderamento cívico”, investindo nas organizações que contribuíssem para uma política local (Station; Welna, 2002). Para um economista que foi da primeira geração de bolsistas da Fundação Ford e de diplomados nos Estados Unidos nos anos 1960 – além de ocupar posições técnicas de direção no Estado –, a Ford deixou de ser “jesuíta” (entrevista concedida em 26/11/2021).

Em segundo lugar, tal investimento filantrópico, longe de ser a imposição de uma agenda estranha, estava afinado a esforços de reflexão e articulação de fenômenos reais dos anos 1970 e 1980. Cabe destacar, grosso modo, a erosão do otimismo ante a superação do “atraso” pela

via da modernização capitalista ou de uma vanguarda revolucionária; os movimentos de base que lançavam militantes para o contato direto com os territórios através de projetos de educação popular, assessoria jurídica etc.; e a restituição de prerrogativas estaduais e municipais caudatária da redemocratização, de modo que a defesa de direitos levava à aposta em dispositivos participativos locais. Foi nessa conjuntura histórica que os intérpretes advindos do meio de instituições acadêmicas donatárias da filantropia estadunidense forjaram elos de continuidade entre esses fenômenos e o “terceiro setor”, inclusive as fundações brasileiras nascentes, como nas obras pioneiras de Leilah Landim (1993) e Rubem César Fernandes (1994). Tal produção intelectual se apoiava tanto nos ideais autonomistas dos movimentos sociais que rejeitavam o papel de “correia de transmissão” da burocracia dos partidos políticos, desde o nascimento do Partido dos Trabalhadores até a organização do Fórum Social Mundial (Alonso, 2023), quanto nas ciências sociais críticas aos juízos pessimistas e paternalistas sobre as periferias e comunidades, ilustre na antropologia política de Ruth Cardoso (Lavalle; Szwako, 2024) que, à frente da Comunidade Solidária nos governos FHC (1995-2002), tornou-se a principal porta-voz do “fortalecimento da sociedade civil”.

Apesar do apelo da lógica de projetos, a par da sua aposta na “participação ativa”, “mobilização comunitária” e “experiência local”, o eco antiestatal das reivindicações autonomistas nutriu notável suspeita. Críticos a acusavam de ser cúmplice da guinada neoliberal que substituiu a visada universal dos compromissos sociais da Constituição Federal de 1988 pela implementação de serviços focalizados no combate à pobreza por parte de entidades privadas (Dagnino; Oliveira; Panfichi, 2006). Com a afirmação de um mundo fundacional propriamente brasileiro, sem mais depender do apoio técnico e financeiro da filantropia estadunidense, mas sim do afluxo de dinheiro privado nacional, a lógica de projetos foi cedendo espaço a outras expertises e apostas. Vejamos como essa mudança tomou forma.

EXPERTISE ECONÔMICA E ESPECIALISTAS DO IMPACTO

A mudança na superintendência do Instituto Unibanco oferece um retrato sintético da transição gradual de uma lógica de projeto para outra de política. Criado em 1982, o Instituto Unibanco até 2007 financiava projetos externos, como a Alfabetização Solidária, forjada no âmbito da Comunidade Solidária, com foco em adultos de municípios de baixa renda. Aliás, foi dentro do Conselho da Comunidade Solidária que Pedro Moreira Salles travou contato com a então Secretária de Assistência Social, Wanda Engel, a quem anos depois convidou para liderar o Instituto ligado ao banco da sua família.

A trajetória de Wanda Engel perpassa a vida política e cultural da lógica de projetos que esboçamos. Em 1986, ela fundou a associação Projeto Roda Viva, com foco em jovens em “situação de risco social” na cidade do Rio de Janeiro, com ampla capacidade de captação de recursos da filantropia dos Estados Unidos – de início Ford, depois MacArthur e Kellogg, até se tornar *fellow* da Ashoka –, graças ao capital social e às técnicas de planejamento que adquiriu ao adentrar na rede da Synergos.⁵ Além disso, ela fez parte da redação do Estatuto da Criança e do Adolescente, contribuindo para a inclusão de dispositivos participativos, como a eleição do Conselho Tutelar. Esse acúmulo de experiências tão logo conduziu Wanda Engel para as pastas de Assistência Social, a começar na esfera municipal em 1995, em resposta à “chacina da Candelária” que recrudesceu o problema público dos jovens em situação de vulnerabilidade no Rio de Janeiro; em seguida, na esfera federal em 1999, a convite de Ruth Cardoso.⁶

A trajetória de Wanda Engel era expressão da lógica de projetos até sua entrada na esfera governamental. A partir daí, ela passa a recorrer aos especialistas que vão conquistar cada vez mais espaço, em compasso com a ascensão da lógica de políticas. No governo federal, Wanda Engel se notabilizou pelos primeiros passos na concepção de instrumentos de transferência condicionada de renda, como o Cadastro Único, resultado de solicitações a um grupo de economistas do escritório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) do Rio de Janeiro, liderado por Ricardo Paes de Barros. Se eles já se consagravam por atribuir à educação o principal preditor dos diferenciais de salário e por pesquisarem incentivos (legislação trabalhista, gestão de pessoas, benefícios sociais etc.) para estimular o investimento de capital humano no mercado de trabalho (Cunha, 2012; Tomazini, 2016), o mundo fundacional lhes apareceu repleto de oportunidades para avançar sua agenda. É o caso do Unibanco que, em 2007, lançou o seu próprio programa com a assessoria de Paes de Barros à qual Wanda Engel mais uma vez recorreu. O programa de melhoria da gestão escolar do Ensino Médio, o *Jovem de Futuro*, foi à oportunidade de colocar em prática o método de avaliação por experimentos aleatórios controlados, o qual consiste em isolar o efeito causal de uma ação sobre variáveis estatísticas ao agrupar por sorteio duas amostras, uma sendo alvo do tratamento e outra restando livre como contrafactual para comparar os resultados ao longo do tempo. O seu apelo consiste em avaliar o impacto com números simples, purificando-o de fatores concomitantes e prescindindo de controversa modelagem, enquanto a execução é custosa ao exigir a composição de grupos de controle e tratamento, de modo que o investimento filantrópico é crucial para financiar equipes de pesquisa e banco de dados (Jatteau, 2020).

[5] Criado por Peggy Dulany em 1986, a organização global Synergos visava fortalecer a gestão das organizações do Sul Global.

[6] Para mais detalhes biográficos de Wanda Engel ver a série “Trajetórias” no seu site pessoal (Engel, 2022).

Apoiando-se no *Jovem de Futuro*, o Instituto Unibanco passou pouco a pouco de parcerias individuais com cerca de duzentas escolas, na sua fase piloto, até se tornar um programa que atendeu 2,2 mil escolas e 1,4 milhões de estudantes em 6 estados, engajado em melhorias de gestão nas redes estaduais e regionais de ensino, com impacto nos indicadores de resultado de aprendizagem (Barros et al., 2021). Com a busca simultânea por escala do programa em 2012, por parcerias com os governos estaduais e, afinal, por uma lógica de políticas, os especialistas em microeconomia aplicada foram ganhando cada vez mais espaço no Unibanco, a começar pelo fato de que, a partir da expansão do *Jovem de Futuro*, Wanda Engel cedeu a superintendência para o economista Ricardo Henriques, renomado formulador do Bolsa Família e membro da equipe de Paes de Barros já no Ipea. Se alguns economistas já ocupavam o seu conselho, inclusive Paes de Barros, a partir daí eles foram contratados para montar as áreas de pesquisa e avaliação. Para antigos profissionais, “ele que trouxe a geração de economistas para o Instituto Unibanco, não tinha economista no Instituto Unibanco antes do Ricardo Henriques” (entrevista concedida em 20/10/2021).

Logo outros membros do mundo fundacional passaram a recrutar especialistas em métodos microeconômicos – tanto os experimentais, quanto outras estratégias de identificação causal (regressão descontínua, quantílica etc.). O Itaú Social foi crucial na oferta desse especialista, pois desde 2004 organizou o módulo avançado do “Curso de Avaliação Econômica de Políticas Públicas e Projetos Sociais” para pós-graduandos em economia (Louro; Harari-Kermadec, 2024). O mundo fundacional foi constituindo-se como um meio profissional familiar para economistas, ainda mais por sua presença nos eventos científicos da disciplina. Na Sociedade Brasileira de Econometria (SBE), segundo um dos coordenadores, “eram sempre os mesmos que davam dinheiro” (Itaú Social e Unibanco) para eles realizarem o encontro anual, o que é retribuído com a comissão de sessões especiais junto aos seus especialistas. Não se trata, no entanto, só de uma fonte de postos e de financiamento, pois o investimento filantrópico contribui para as aspirações intelectuais dos economistas. As parcerias estaduais permitem uma via de acesso aos microdados de registros administrativos, cuja exploração está na fronteira global da microeconometria (Savage, 2021). Para um acadêmico, “como pesquisador dificilmente consigo chegar a um órgão público e requisitar os dados, mas as fundações de alguma maneira conseguem (fazê-lo) pela quantidade de pessoas com quem elas estabelecem relacionamento” (entrevista concedida em 24/5/2022).

A microeconomia aplicada instrumentaliza a lógica de políticas, justificando a decisão de investimento não com base na subjetividade do filantropo, mas na objetividade das evidências que apontam para “po-

líticas comprovadamente eficazes”. “Avaliação”, na linguagem microeconômica, quer dizer uma justificação não em referência a valores ou princípios de justiça, mas com base na mensuração do impacto causal, em compasso com o movimento global do “altruísmo eficaz” (Reich, 2018). Marcante nas avaliações de impacto, a linguagem quantitativa dos resultados (“taxa média de 8% ao ano”, “10% de um desvio padrão” etc.) permite que ações abstraíam suas singularidades contextuais, ao antepor métricas comuns que as fazem comensuráveis entre si (Espeland; Stevens, 1998). Múltiplas ações se tornam comparáveis e hierarquizáveis entre si, segundo a métrica de uma rentabilidade não-monetária calculada pelo impacto em indicadores de resultado (tempo de internação, escala de proficiência, taxa de homicídio etc.) (Le Galès, 2016). Assim, a avaliação de impacto é um dispositivo de legitimação e, ao mesmo tempo, de generalização de ações antes locais. Um microcosmo de fundações exerce, com isso, novos papéis: documentar e divulgar “boas práticas” para os governos estaduais e o federal, inclusive suas experiências-piloto caso alcancem um “impacto significativo”; defender políticas “que funcionam” junto à revisão da literatura nacional ou internacional; participar da construção de novos instrumentos de avaliação; e até aprimorar a produção de estatísticas públicas, a exemplo da campanha da Fundação Lemann (2024) pelo preenchimento das informações sobre raça do Censo Escolar, dado que 25,5% de não declarações na edição de 2023 (Fundação Lemann, 2024) dificultam mensurar a equidade racial (entrevista concedida em 27/11/2023).

Contrariamente à aspiração das primeiras lideranças do “terceiro setor”, incluindo aí responsáveis políticos, de delimitar o perímetro do Estado ao atuar em sua ausência, essa expertise toma a ação pública como seu objeto, propondo um sistema de incentivos ou “regras do jogo” para o desenho de políticas públicas mediante a pesquisa dos “bons resultados”, apoiada por microdados e hipóteses comportamentais (Leão; Eyal, 2019). Com o pressuposto de que atores racionais reagem a incentivos,⁷ a visada microeconômica busca isolar os “mecanismos de impacto” que maximizam os indicadores de resultados ao menor custo (Boltanski, 2011). A lógica de políticas então veicula uma visão positiva do Estado, engajada em investigar e participar da sua realidade, contrastando com a lógica de projetos que ignorava e por vezes até rivalizava com o serviço público. Para um gestor com passagem em muitas fundações e simpaticamente da mudança:

eu gosto muito da abordagem do Ricardo Paes de Barros, que fala, ‘realmente, se a gente resolver ser o MEC (Ministério da Educação), a gente não vai chegar lá, porque o MEC tem um orçamento gigantesco maior do que... o terceiro setor inteiro’, então, não é através de projetinho. (entrevista concedida em 13/10/2022)

[7] Como destacam Luciana Leão e Gil Eyal (2019), os *nudges* da teoria comportamental também cumprem um papel crucial nesse sentido, pois são igualmente medidas de baixo custo e pontuais que visam intervir nos vieses cognitivos e afetivos dos beneficiários de políticas públicas e projetos sociais, reconduzindo-os ao ideal de uma escolha racional, isto é, maximizadora da utilidade. Um exemplo seria o envio de mensagens motivacionais por celular aos pais para incentivar a frequência escolar dos filhos, alavancando o capital humano destes últimos (Lichand; Serdeira; Rizardi, 2022).

[8] Mais uma vez recorrendo ao Censo GIFE como *proxy*, perfaz 71% da atuação (GIFE, 2023).

[9] Depois que Sergio Firpo assumiu o posto de Secretário de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e de Assuntos Econômicos do Ministério do Planejamento e Orçamento, em 2023, a Cátedra foi temporariamente suspensa. Hoje, o seu titular é seu antigo orientador de mestrado na PUC-Rio, Ricardo Paes de Barros.

A parceria entre fundações e microeconomistas não se reduz à prática imediata, mas abrange também a produção de conhecimento, sobretudo do universo educacional. De um lado, grande parte da ação filantrópica brasileira se dedica a esse universo⁸ e, de outro, ali reside o espaço por excelência de teste das hipóteses de capital humano. É o caso da produção científica do Insper encampada por algumas das principais referências da microeconomia aplicada e com amplo suporte do investimento filantrópico nacional. Primeiramente, destacam-se as agendas sobre primeira infância, educação profissional e técnica, ensino médio em tempo integral, gestão educacional e tecnologia e desigualdade racial; as quais recebem apoio respectivamente da Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, Itaú Educação e Trabalho, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Unibanco e Fundação Telefônica-Vivo (Centro de Gestão e Políticas Públicas, 2024). Outro investimento consiste em doação para complementar o salário de professores titulares a fim de contratá-los, como Rodrigo Soares (Cátedra Fundação Lemann) e Sergio Firpo (Cátedra Instituto Unibanco),⁹ ambos com publicações nos “*top five journals*” da disciplina. E, enfim, a presença de Paes de Barros no Insper se beneficia do mundo fundacional, desde a sua ida em 2015 como titular da Cátedra do Instituto Ayrton Senna, tendo em vista a contribuir na pesquisa sobre competências socioemocionais, ao passo que sua produção atual amplia o foco estrito dos problemas de cada financiador, discutindo o desenho de políticas de âmbito nacional, como as bolsas para o Ensino Médio e a compatibilização do Cadastro Único com a Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) (Barros et al., 2023; Abreu et al., 2024).

O investimento filantrópico brasileiro contribuiu para uma instituição até 2015 reconhecida como uma escola de negócios para a elite econômica, mas com inexpressiva produção de conhecimento, ocupar uma posição de referência no campo dos economistas e no debate público hoje. Movimento semelhante ocorreu na alocação de bolsas de estudo da Fundação Lemann no exterior. O Lemann Center for Educational Entrepreneurship and Innovation in Brazil na Faculdade de Educação em Stanford, instituído em 2011, é uma inflexão nas suas bolsas, marcadas por críticas de beneficiar estudantes de alta renda, em centros sem um foco definido. Segundo a reconstituição de David Plank, professor do Centro, um colega indagou ao próprio Jorge Paulo Lemann: “Por que você não financia pessoas em educação em Stanford? Isso avançará a missão da Fundação e não apenas educará brasileiros ricos, que é o que a Fundação estava fazendo bastante até aquela época” (tradução nossa, entrevista concedida em 24/1/2024). Assim como vimos no Insper, o Centro de Stanford se caracteriza por mobilizar a *expertise* econômica para investigar políticas públicas e

problemas não econômicos. Diplomados em economia pela Universidade de Chicago, com teses doutorais sobre capital humano e crescimento, os professores David Plank e Martin Carnoy¹⁰ se distanciaram do foco em questões puramente econômicas e sua doutrina da concorrência mercantil, o primeiro se dedicando a instituições políticas comparadas e o último se notabilizando por críticas aos modelos de produção educacional e à ênfase unilateral nos indicadores de resultado de aprendizagem (Carnoy, 2009). Assim, eles contribuem para a especialização de atores, sobretudo no nível de mestrado e muitos até já sendo profissionais do mundo fundacional, com o compromisso de voltarem ao Brasil para agir em políticas educacionais, equipados com os instrumentos da expertise econômica, sem passar pela apologia do livre mercado e dos indicadores de aprendizagem medidos apenas por testes externos, mas introduzindo as diversas variáveis políticas e socioeconômicas e até práticas pedagógicas nas equações.

Além de amparar a lógica de políticas, essa expertise econômica paradoxalmente constitui um ponto de apoio prático para o discurso filantrópico, isto é, põe à prova suas pretensões de uma ação extraeconômica, confirmando-as. Isso porque a microeconomia aplicada desloca-se do cosmos da produção e distribuição de riqueza, tratando toda ação humana como se fosse a otimização da utilidade a partir da escassez (Supiot, 2015). Como propôs Rodrigo Soares no evento do Insper, “Economia além da inflação”, as frequentes crises macroeconômicas brasileiras desviaram a atenção da disciplina de problemas como saúde, crime, eleições e educação (“Semana...”, 2022); inclusive a pesquisa pioneira de Paes de Barros sobre desigualdade de renda no mercado de trabalho foi escamoteada pelos sucessivos planos de estabilização monetária. Daí que os economistas vão cada vez mais viver da filantropia. Os postos de pesquisa, de avaliação e, por vezes, de direção do mundo fundacional lhes aparecem como uma alternativa ao trabalho em bancos e empresas, além de tomarem distância das questões macroeconômicas que animam a política e a imprensa econômica. Mais que isso, o mundo fundacional é um ponto de apoio para a expertise econômica “pensar o país” (Nobre, 2014), pois, ao mirar as decisões políticas em larga escala, passa longe dos limites partidários e universitários, enquanto o Brasil mesmo, por sua escala continental, descentralização administrativa e intensiva produção de estatísticas públicas, configura um laboratório de testes e replicação de hipóteses e técnicas microeconômicas.

Em cooperação com instituições acadêmicas (Insper, Stanford, SBE) engajadas na formação de elites técnico-políticas, a lógica de políticas gera efeitos que extrapolam os escritórios das fundações que a encarnam. A ação filantrópica se inscreve no processo de reconfiguração da cultura de referência do Estado (Boltanski, 2011), pois equipa

[10] O economista Eric Bettinger também compõe o Centro Lemann, além de ser formado no MIT (Massachusetts Institute of Technology), um dos polos da abordagem experimental.

com instrumentos microeconômicos aqueles que constroem os problemas públicos em gabinetes ministeriais e assessorias parlamentares, cursos de gestão pública, colunas de jornais etc. Veremos a seguir como o mesmo processo se dá no que diz respeito à expertise gestonária, dando seguimento às reformas orientadas pelo *new public management* que elegeram a eficiência como princípio constitucional do serviço público, haja vista que as fundações a colocam em prática ao integrarem os instrumentos de gestão e seus especialistas em seu dia a dia.

EXPERTISE GESTIONÁRIA E ESPECIALISTAS DA ESCALA

A insistência na gestão tem acompanhado o mundo fundacional brasileiro desde a lógica de projetos. A almejada “profissionalização do terceiro setor” implicava a adesão a um discurso gestonário, consagrado em centros de pesquisa ligados a faculdades de administração de empresas (Paoli, 2002). Ora, a passagem para uma lógica de políticas deflagrou mudanças nos instrumentos de gestão, a par do corpo de profissionais que os colocam em prática. Mais precisamente, isso levou ao crescente recurso à *expertise* gestada dentro das consultorias estratégicas, muitas vezes encarnada em diplomados nas engenharias, reconhecidos como especialistas em empregar operações de modelagem e cálculo para equacionar as diversas forças de qualquer situação prática, desde o equilíbrio químico de um reator até o planejamento estratégico de uma organização (Vatin, 2008).

A Fundação Brava¹¹ foi pioneira na contratação de consultoria estratégica para governos, participando logo da primeira geração do Choque de Gestão de Minas Gerais, com ênfase na busca por “equilíbrio financeiro” e “programas prioritários”, bem como da modernização da Secretaria de Educação do Ceará, organizando “diretrizes e metas globais para melhoria de indicadores educacionais” (Fundação Brava, 2005). Entre os participantes, tal contratação desponta como “doação” tanto por arcar com o alto preço do serviço, quanto por dispensar o processo licitatório e suas eventuais inseguranças jurídicas (entrevista concedida em 1/10/2024). Além disso, as consultorias estratégicas são muitas vezes contratadas, *pro bono* ou não, para reestruturar as próprias organizações do mundo fundacional, reorganizando as áreas internas e a definição de seus processos. A partir de uma reestruturação, o Todos pela Educação, por exemplo, deslocou-se da sua tática de cobrança das metas (Martins, 2013) para o apoio a políticas públicas – ou, para um ator que a acompanhou, “menos meta e mais solução” (entrevista concedida em 2/5/2024). Além de cliente de consultorias, o mundo fundacional passou a recrutar seus profissionais para rotinizar os instrumentos de gestão, de modo que a experiência nessas organizações e com os métodos em voga foram trunfos nas

[11] Fundação de Carlos Alberto Sicupira, um dos sócios de Jorge Paulo Lemann no fundo 3G Capital.

seleções. Trata-se de uma inflexão de início atribuída à Fundação Le-
mann em 2015, mas tão logo seguida por outros membros.

Para esses atores socializados nos instrumentos de racionaliza-
ção da busca privada por lucro, o microcosmo de fundações aparece
como fonte de um entusiasmo e, por vezes, de uma legitimidade que
lhes careciam nas malhas da acumulação capitalista. Não só as jor-
nadas extenuantes (“doze, catorze horas trabalhando por dia”; “uma
semana eu peguei nove voos”, etc.), mas também as consequências
das operações da consultoria são citadas como razões para um de-
sengajamento. Como destaca um ator sobre as diferenças entre con-
sultorias e fundações, “uma [atividade] era explicitamente ajudar as
empresas a ganharem mais, e a outra tinha virado esse conto de fadas
da educação... o que para mim era melhor do que o Carrefour demitir
as pessoas”, referindo-se ao plano de reestruturação do qual partici-
pou (entrevista concedida em 15/6/2022). Em algumas práticas de
mentoria, os consultores que manifestaram falta de engajamento se-
melhante eram encorajados pelos sócios a procurar por opções: “Ele
falou ‘eu vejo que, para você, a questão do propósito é importante...
por que você não considera o governo ou terceiro setor?’” (entrevista
concedida em 23/9/2022). Além disso, a rotina do mundo funda-
cional revelava, aos olhos desses atores, um meio livre das injunções
que viveram nas ações lucrativas. O chamado *benchmarking* ou troca
de experiências entre fundações, durante a concepção de uma área
(monitoramento e avaliação, relações governamentais etc.), é facili-
tado por não haver “segredo de negócio” entre elas e, por isso, maior
“espírito de corpo”; bem como o adiantamento do orçamento anual
por parte do filantropo é alivante, deixando de ser preciso pressionar
o “setor de venda para ele vender mais para você atingir as metas”.

Os engenheiros-consultores contribuem para inscrever os ins-
trumentos de gestão no cotidiano de uma fundação, planejando um
leque de objetivos e ações a par das suas metas. Essas metas muitas
vezes se desdobram a partir do nível da organização, passando pelas
equipes e áreas, até chegar aos indivíduos, cada um delimitado por
competências de acordo com o cargo ocupado. As metas são ainda
muitas vezes quantificadas por um painel de indicadores, de modo
que um bônus anual de remuneração pode vir a ser atrelado ao atin-
gimento delas. Apesar da variação dos métodos em voga – de início
o BSC (Balanced Scorecard) e hoje cada vez mais os OKR (Objectives
and Key Results) –, o problema prático persistente é como transpor
esses instrumentos, originalmente engajados na geração de valor
acionário, para reger o sistema de incentivos entre principal e agente
no mundo sem fins lucrativos. A busca por “indicadores de impac-
to social”, ou até “métricas de enfrentamento da desigualdade”, em
vez de “reportar resultados financeiros”, constitui mais um ponto de

apoio que confirma que o mundo fundacional se guia por uma lógica própria e à parte da “lógica do mercado”.

A expertise organizacional é crucial para ancorar a escala nacional à qual a lógica de políticas aspira, pois determina e detalha uma multiplicidade de objetivos mensuráveis, superando o uso dos números pela lógica de projetos, limitada à quantidade de usuários atendidos, à execução orçamentária e à captação. Mais que isso, a introdução da expertise gestonária compõe, mas pode até concorrer, com as práticas de *advocacy* baseadas em saberes jurídicos, campanhas de sensibilização e relações pessoais. Como o que está em jogo é participar das decisões políticas em larga escala, um painel de controle com vários indicadores é calculado para monitorar a evolução por ano, por exemplo, da aceitação dos problemas por parte dos *stakeholders*, da presença de representantes em debates e da circulação dos documentos da fundação endereçados para os poderes públicos influentes sobre o problema, bem como para especialistas e outras fundações. Se esses indicadores incentivam a produção e disseminação de conhecimento para instruir a decisão política, outros são mais diretos, inclusive atrelados à remuneração variável:

Dependendo lá do seu projeto, você precisa que tantos estados publiquem... tal portaria que está alinhada com a sua agenda e aí se você conseguir dez estados, você ganha tanto de bônus, se você conseguir quinze estados, você ganha outro tanto do bônus, sabe? Isso é comum. (entrevista concedida em 18/4/2023)

Os membros do mundo fundacional mais afeitos a essa lógica ainda calculam metas quantitativas de reconhecimento, mensurando como são avaliados por quem eles entendem configurar seu “público-alvo” (técnicos da secretaria, secretários de educação, especialistas do “terceiro setor”). Em suma, a expertise gestonária não se reduz a alavancar a performance individual dentro das fundações, mas constitui também um dispositivo de governança (Ball; Junemann, 2012), no sentido de reger modos de coordenação, flexíveis e voluntários, das fundações com os poderes políticos e científicos.

Esse notável espírito calculador se articula tão logo com a expertise econômica em torno da identificação de efeito causal a partir das estatísticas públicas desagregadas, forjando indicadores de impacto da ação filantrópica nos três níveis de governo (nacional, estadual e municipal). Dada a presença majoritária do microcosmo de fundações aqui em causa na educação básica, as metas quantitativas são guiadas pelos seus dados disponíveis (percentual de crianças alfabetizadas, taxa líquida de matrícula, percentual de estudantes com aprendizagem adequada em português etc.), inclusive por alavancar

as notas do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica)¹² das redes municipais e estaduais onde atuam, com uma expectativa de longo prazo ou “sonho” sobre a nota do país. Além disso, definem metas de impacto em termos de “redução das desigualdades”, seja no próprio Ideb (diminuição da dispersão entre melhores e piores municípios de um mesmo estado), seja na concepção de outros indicadores que levam em conta aspectos excluídos dele, a exemplo do desempenho entre grupos sociais e até entre gerações sucessivas (Fernandes; Felício; Saad, 2025). Enfim, alguns membros do mundo fundacional definem um leque de políticas públicas, baseadas no levantamento de literatura ou em governos já com “bons resultados”, de modo que as metas vinculadas a bônus consistem na implementação delas ao longo do país,¹³ o que pode contabilizar até “200 indicadores” – a exemplo de contar os dias letivos no caso de planejar a reabertura de escolas na pandemia de Covid-19. Ao calcular metas a partir das estatísticas públicas, é como se os interesses particulares do conselho de administração deixassem de ser o principal, fazendo do Brasil um sujeito ao qual a busca pela maximização dos resultados quantitativos coloca-se a serviço.

Os especialistas de gestão coordenam mudanças organizacionais, como no Instituto Ayrton Senna, que passou por demissões coletivas (“trinta ou quarenta pessoas”), decisões difíceis até para seus dirigentes (“a Vivianne tomou uma decisão que ela uma vez falou que levou doze anos para tomar”) (entrevista concedida em 20/12/2022). Trata-se menos de corte de custos ou ganho de produtividade do que da expressão da ruptura com a lógica de projetos, a qual se traduz em priorizações de expertise. No Ayrton Senna, buscavam-se instrumentos gestionários para dar escala a redefinição do ideal de educação integral que a nova fronteira da problematização microeconômica já havia encetado ali. A educação integral não era mais posta à prova por projetos, como o pioneiro “Educação pelo Esporte”, criado em 1995, que consistia em parcerias com universidades para abrir suas quadras esportivas a crianças de baixa renda no contraturno escolar, onde ainda recebiam atendimento médico e odontológico. A expertise econômica redefiniu o ideal institucional da educação integral enquanto competências socioemocionais, as quais pesam nos indicadores de aprendizagem escolar, mas são ignoradas pelos testes externos de larga escala que se centram apenas nas competências cognitivas (Santos; Primi, 2014).

Os deslocamentos do investimento filantrópico da Natura exprimem outro retrato do advento gradativo da lógica de políticas com crescente recurso à expertise gestonária. A empresa financiou a lógica de projetos a partir da renda gerada pela venda de produtos não cosméticos (estojos, cadernos etc.), da qual as revendedoras abrem mão.

[12] Em uma escala de 0 a 10, o Ideb atribui notas a escolas, municípios, estados e ao Brasil a partir da média de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e da aprovação, números obtidos no Censo Escolar.

[13] Trata-se de uma forma de contornar os calendários de coleta e divulgação dos dados públicos que não coincidem com a aferição anual do atingimento das metas para o bônus. Além disso, certas fundações entendem que os ganhos no Ideb em dado território não podem ser tributários apenas às suas ações naquele local.

Desde 1995, esse dinheiro custeava, dentre outros projetos, a Fundação Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos), que ocupava a referência da nova filantropia de defesa dos direitos. O socio-proprietário Guilherme Leal já era próximo dos líderes da Abrinq quando fundaram o PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais) em 1987, apoiando-se nas demandas por participação da época, como uma dissidência cívica ao conservadorismo das instituições corporativas. A partir de 2010, o recurso filantrópico é deslocado para a concepção do Instituto da própria Natura, um ano após a oferta secundária de ações na Bolsa de Valores de São Paulo, na esteira do ganho de escala de operações nacionais e internacionais (Aguiar; Micussi, 2023). O Instituto já nasce com uma pretensão de “abrangência nacional”, para além das suas plantas industriais, de modo que o conselho de administração recorria a argumentos, como participação líder no mercado e distribuição nacional de revendedoras, para justificar uma ação dessa monta.

Ainda assim, a Natura era afeita a uma lógica de projetos no início. O seu maior projeto era o Trilhas e consistia num material pedagógico formulado por Beatriz Cardoso – filha de Fernando Henrique e Ruth Cardoso –, voltado para alfabetização e prevendo implementação em escolas com apoio do MEC para impressão e alocação desse material em escala nacional. Porém, os gestores do MEC entenderam que havia ali um “cavalo de Troia”, visto que as revendedoras tomariam parte da implementação do Trilhas, configurando para eles um “artifício para que elas pudessem vender seus cosméticos na sala de professores das escolas brasileiras” (entrevista concedida em 26/2/2024). Falhando em provar a cisão entre mundo fundacional e mundo lucrativo, essa forma de implementação foi vetada ao insinuar a intromissão de um interesse comercial, ainda que a parceria com o MEC na distribuição do material tenha perdurado, inclusive graças à credibilidade da sua formuladora. Entretanto, o que descontinuou o Trilhas foi uma diretriz do conselho que deslocou o investimento filantrópico da Natura frontalmente para uma lógica de políticas, desqualificando a aposta na lógica anterior. Para um ator que acompanhou o planejamento estratégico, em 2015, essa diretriz era “influenciar com política pública”, ao passo que os projetos “na ponta” nada mudariam, no máximo teriam “impactos muito locais” (entrevista concedida em 15/6/2022). Com isso, a Natura adotou como agenda difundir entre os estados as políticas de Ensino Médio em tempo integral e de alfabetização em regime de colaboração, baseados nos “bons resultados” dos estados de Pernambuco e Ceará, valendo-se dos instrumentos gestionários para forjar um painel de objetivos e iniciativas, cujas metas são cada vez mais atreladas aos indicadores de estatísticas públicas nacionais.

As pretensões altruístas da filantropia historicamente suscitam suspeitas, ensejando operações de desvelamento dos supostos interesses egoístas que a animariam (Bourdieu, 2022). Relembrando a repercussão do lançamento da Abrinq, Oded Grajew citou a resistência de certo jornal, quando um editor de redação solicitou a seu repórter “descobrir qual a jogada que está atrás disso” por desconfiar da sinceridade de um patronato em defesa dos direitos da criança (entrevista concedida em 5/11/2024). Por outro lado, buscamos, com um enfoque pragmático, seguir as aspirações e experiências dos atores que vivem da filantropia, reconstruindo os pontos de apoio práticos que fazem da realidade, na qual investem tempo e energia, digna de plausibilidade e legitimidade.

Ao reconstituir as trajetórias de atores em série, observamos algumas tendências históricas nas provas que estabilizam o mundo fundacional como uma esfera autônoma e alheia aos circuitos utilitários da riqueza. Vimos que o investimento filantrópico brasileiro se diferenciou do estadunidense – o qual financiou as ciências sociais entre os anos 1960 e 1970 para tratar dos problemas não econômicos desencadeados por um desenvolvimento capitalista acelerado (Amorim, 2021) e, em seguida, as organizações sociais entre os anos 1980 e 1990 para fortalecer uma ação cívica local e eficiente com a redemocratização (Station; Welna, 2002) –, ao mesmo tempo que os enunciados de agir sobre o social persistiram, mas colocados à prova por outros meios. Trata-se do recurso às expertises econômicas e gestionárias, cujos especialistas encontram no mundo fundacional uma alternativa profissional às instituições dominantes do capitalismo (macroeconomia ortodoxa e consultoria estratégica), sem depreciar suas carreiras. Mais do que uma recomposição dos postos especializados de um microcosmo de fundações, muitas delas sendo as maiores do Brasil, a mudança de lógica institucional implica deslocamentos da relação delas com o Estado. De um lado, a lógica de projetos se caracteriza por uma *relação negativa* ante a ação pública, delimitando o seu perímetro junto à entronização moral da sociedade civil que marcou época nos anos 1990 (Lavalle, 2003). De outro, a lógica de políticas trava uma *relação positiva*, buscando superar o nível local ao disputar tanto o modo de ser do Estado quanto o de “pensar o país” (Nobre, 2014), construindo os problemas dignos de sua atenção e os instrumentos para neles intervir. Faltava então à lógica de projetos uma “Teoria Geral do Estado”, enquanto a lógica de políticas a põe em prática, não por meios jurídicos, e sim microeconômicos e gestionários.

O investimento filantrópico brasileiro nas expertises econômicas e gerenciais ecoa a aposta de fundações internacionais sobre várias questões, que vão desde a maximização dos resultados de aprendizagem mediante dispositivos de concorrência entre escolas (Ball; Junemann, 2012) até o cálculo das emissões de gás carbônico como equivalente geral entre biomas heterogêneos (Morena, 2023). Em ambos os casos, a ação filantrópica põe à prova seus ideais solidários, no esforço de aplacar as ameaças relativas à totalidade de um país (concorrência internacional) e até da humanidade (mudança climática), assim como contribui para o deslocamento de instrumentos da racionalidade econômica (capital humano, modelos de valor adicionado, créditos de carbono, funções de utilidade dos serviços ecossistêmicos etc.) para a mão esquerda do Estado, isto é, para a política voltada aos mais fracos e à integração social, contrariamente à sua mão direita que preza pelos interesses econômicos dominantes (Bourdieu, 2022). Esses instrumentos demonstram suas pretensões de neutralidade ao coordenar modos de governança público-privada reunindo uma multiplicidade de atores (ambientalistas e educadores, *edtechs* e *cleantechs*, autoridades políticas e científicas etc.) com graus variados de autonomia (Le Galès, 2016), de modo a neutralizar discordâncias ideológicas ao fazê-los concordar com uma mesma linguagem técnica (Ball; Junemann, 2012; Morena, 2023).

O microcosmo de fundações que tratamos se insere nesse panorama internacional, sobretudo em relação à articulação de uma heterogeneidade de instituições acadêmicas e grupos profissionais. O potencial articulador da filantropia brasileira pode ser superior ao que foi o da estadunidense na gênese da lógica de projetos (Holland, 2025), pois seus postos são majoritariamente nacionais, algo que lhe permite acumular mais relações formais e informais no país. Com a concentração de poder econômico e a restrição do orçamento público galopantes, potencialmente mais e mais atores vão viver da filantropia em algum momento no Brasil. Cabe a outras pesquisas examinarem em que medida esse mundo fundacional se reconfigura quando novos atores nele tomam parte, isto é, como eles compõem ou se opõem às expertises econômicas e gestonárias que colocam em ordem a governança público-privada e a pretensão de participação política de extensão nacional.

Editora responsável: Renata Francisco.

Recebido para publicação
em 4 de fevereiro de 2025.

Aprovado para publicação
em 19 de agosto de 2025.

NOVOS ESTUDOS

CEBRAP

134, jan. - abr. 2026

pp. 1-23

PEDRO GRUNEWALD LOURO [<https://orcid.org/0000-0001-7227-7349>] é doutorando em sociologia pela Universidade de São Paulo (USP) e pela Université Paris-Saclay. Participa como pesquisador doutoral do Laboratório Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHE.S ENS Paris-Saclay) e do Grupo de Pesquisa em Sociologia da Educação, Cultura e Conhecimento (GPSECC-USP). Atualmente pesquisa filantropia, expertise econômica e ação pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- “A relação entre Estado e sociedade para a promoção de justiça social e fortalecimento da democracia”. Seminário publicado no canal Enfrente, Youtube, 12 ago. 2019. 1 vídeo (111 min.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CG7kdydD49I>>. Acesso em: 15/4/2026.
- Abreu, Laura Almeida Ramos de et al. “Fidedignidade do cadastro único e perspectivas para o Programa Bolsa Família”. *Inspere*, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/bd1cb307-3606-4990-a0f3-a0401b9b755f>>. Acesso em: 14/1/2025.
- Aguiar, Thiago; Micussi, Pedro. “Corporações transnacionais e capitalistas do Sul Global: o caso da Natura & Co. e do IEDI”. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, n. 67, 2023, pp. 78-108.
- Alonso, Angela. *Treze: a política de rua de Lula a Dilma*. São Paulo: Companhia das Letras, 2023.
- Amorim, Felipe Colla de. “The Bird of a Discipline: o convênio Ford-Iuperj e a modernização da ciência política no Brasil (1967-1973). Dissertação (mestrado em História Social) – PPGHS/Faculdade de Letras, Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021, pp. 61-3.
- Amoroso, Sérgio. “Prefácio”. In: *Investimento privado e desenvolvimento: balanços e desafios*. Rio de Janeiro: Editora Senac RJ, 2005, pp. 19-22.
- Ball, Stephen J.; Junemann, Carolina. *Networks, New Governance and Education*. Bristol: Policy Press, 2012.
- Barros, Ricardo Paes de et al. “Promovendo o desempenho educacional via melhorias na gestão escolar: o caso do programa Jovem de Futuro”. *Pesquisa e planejamento econômico*, 2021, v. 51, n. 3, pp. 9-44.
- Barros, Ricardo Paes de et al. “Avaliação ex-ante do impacto de desenhos alternativos para programas de bolsa de estudos no ensino médio sobre a evasão escolar”. Relatório de pesquisa. *Inspere*, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/589dc6f8-8f92-4330-80fo-24bb107d2fbe>>. Acesso em: 14/1/2025.
- Becker, Howard S. *Telling About Society*. Chicago: The University of Chicago Press, 2007.
- Boltanski, Luc. *On Critique: A Sociology of Emancipation*. Cambridge: Polity Press, 2011.
- Bourdieu, Pierre. “Champ du pouvoir et division du travail de domination: Texte manuscrit inédit ayant servi de support de cours au Collège de France, 1985-1986”. *Actes de la recherche en sciences sociales*, v. 5, n. 190, 2011, pp. 126-39.
- Bourdieu, Pierre. *L'intérêt au désintéressement: Cours au Collège de France (1987-1989)*. Paris: Éditions du Seuil, 2022.
- Carnoy, Martin. *A vantagem acadêmica de Cuba: por que seus alunos vão melhor na escola*. São Paulo: Edipro, 2009.

DISPONIBILIDADE DE DADOS

As entrevistas se encontram em arquivo privado. Para acessá-la é necessário entrar em contato com o pesquisador e verificar a disponibilidade do material, que é variável caso a caso devido a conteúdos sensíveis. A liberação está sujeita ao consentimento dos entrevistados.

DECLARAÇÃO SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

As entrevistas foram transcritas com o suporte do software NoScribe.

FINANCIAMENTO

O artigo foi financiado pela Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) - processos 2021/01828-9 e 2022/05206-5.

- Centro de Gestão e Políticas Públicas. “Relatório de atividades 2023”. *Insper*, 2024. Disponível em: <<https://arquivos.insper.edu.br/CGPP/2024/apresentacao-digital-CGPP.pdf>>. Acesso em: 13/1/2025.
- Cunha, Márcia Pereira. *Do planejamento à ação focalizada: IPEA e a construção de uma abordagem de tipo econômica da pobreza*. Tese (doutorado em sociologia) - PPGS/ Faculdade de Letras, Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- Dagnino, Evelina; Oliveira, Alberto J.; Panfichi, A. “Para uma leitura da disputa pela construção democrática na América Latina”. In: *A disputa pela construção democrática na América Latina*. São Paulo: Paz e Terra, 2006, pp. 13-92.
- Depecker, Thomas; Depláude, Marc-Olivier; Larchet, Nicolas, “La philanthropie comme investissement. Contribution à l’étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques”. *Politix*, v. 121, n. 1, 2018, pp. 9-27.
- Dezalay, Yves; Garth, Bryant. “Droits de l’homme et philanthropie hégémonique.” *Actes de la recherche en sciences sociales*, v. 121/122, 1998, pp. 23-41.
- Engel, Wanda. “Trajetórias”. *Instituto Unibanco*. Arquivado pelo Wayback Machine em 2 jul. 2022, Internet Archive. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20220702023326/http://wandaengel.com/sobre/>>. Acesso em: 14/4/2026.
- Espeland, Wendy Nelson; Stevens, Mitchell L. “Commensuration as a Social Process.” *Annual Review of Sociology*, v. 24, 1998, pp. 313-43.
- Fernandes, Reynaldo; Felício, Fabiana; Saad, David. “A evolução do desempenho educacional dos jovens brasileiros ao final da educação básica: acompanhamento de gerações sucessivas”. *Instituto Natura*. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2025/04/20240314_IIe-e-a-Evolucao-do-Desempenho-da-Educacao-Basica.pdf>. Acesso em: 14/4/2026.
- Fernandes, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- Fundação Brava. *Boletim mensal Brava*, n.11, 2005.
- Fundação Lemann. “Organizações lançam campanha nacional pela declaração de dados raciais nas escolas”, 5 nov. 2024. Disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/noticias/organizacoes-lancam-campanha-nacional-pela-declaracao-de-dados-raciais-nas-escolas/>>. Acesso em: 28/4/2026.
- Fiori, José Luis. “Transição terminada: crise superada?”. *Novos Estudos Cebrap* 28, v. 3, 1990, pp. 137-51.
- GIFE. *Censo GIFE 2022-2023*. São Paulo: GIFE, 2023.
- Guilhot, Nicolas. *Financiers, philanthropes: Sociologie de Wall Street*. Paris: Raisons d’agir Éditions, 2006.
- Holanda, Bruna de Moraes. *From Philanthropy to Private Social Investment: Trajectory and Practice*. Tese (doutorado em administração pública e governo) - PPGPAG/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2025.

- Ioschpe, Evelyn Berg. “Prefácio”. In: *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997, pp. I-V.
- Jatteau, Arthur. *Faire preuve par le chiffre? Le cas des expérimentations aléatoires en économie*. Paris: Collection Gestion Publique, 2020.
- Landim, Leilah. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível*. Tese (doutorado em antropologia social) - PPGAS/Museu Nacional, Rio de Janeiro, 1993.
- Laurens, Sylvain. *Militer pour la science: Les mouvements rationalistes em France (1930-2005)*. Paris: Éditions EHESS, 2019.
- Lavalle, Adrian Gurza. “Sem pena nem glória: o debate sobre a sociedade civil nos anos 1990”. *Novos Estudos Cebrap* 66, v.2, 2003, pp. 91-109.
- Lavalle, Adrian Gurza; Szwako, José. “Movimentos sociais, participação e institucionalização: a antropologia política de Ruth Cardoso”. *Novos Estudos Cebrap* 128, v. 43, n. 1, 2024, pp. 11-29.
- Leão, Luciana de Souza; Eyal, Gil. “The Rise of Randomized Controlled Trials (RCTs) in International Development in Historical Perspective”. *Theory and Society*, v. 48, n. 3, 2019, pp. 383-418.
- Le Galès, Patrick. “Performance Measurement as a Policy Instrument”. *Policy Studies*, v. 37, n. 6, 2016, pp. 508-20.
- Lemieux, Cyril. “Qu’est-ce qu’un entretien praxéologique? Et comment le mener?” In: *Faire de la sociologie au LIER*. Paris: Les Cahiers du LIER-FYT, 2023, pp. 73-89.
- Lichand, Guilherme; Serdeira, Amiris de Paula; Rizardi, Bruno. *Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas*, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022.
- Louro, Pedro Grunewald; Harari-Kermadec. “‘Políticas baseadas em evidência’ em três estados”. *Tempo Social*, v. 36, n. 3, 2024, pp. 97-121.
- Martins, Erika Moreira. *Movimento “todos pela educação”: um projeto de nação para a educação brasileira*. Tese (mestrado em educação) – PPGE/Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2013.
- Morena, Édouard. *Fin du monde et petits fours: les ultra-riches face à la crise climatique*. Paris: La Découverte, 2023.
- Nobre, Marcos. “‘O que significa ‘pensar o país?’ Um debate a propósito de Por que o Brasil cresce pouco?, de Marcos Mendes”. *Novos Estudos Cebrap* 100, v. 33, n. 3, 2014, pp. 97-113.
- Paoli, Maria Célia. “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil”. In: *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, pp. 373-418.
- Reich, Rob. *Just giving: Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can do Better*. Princeton: Princeton University Press, 2018.
- Santos, Daniel; Primi, Ricardo. *Desenvolvimento socioemocional e aprendizado escolar: uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas*. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2014.

- Santos, Paula Santana. *Investimento social privado e políticas educacionais: um olhar sobre as organizações brasileiras*. Tese (mestrado em gestão de políticas públicas) – PPGGP/Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- Savage, Mike. *The Return of Inequality: Social Change and the Weight of the Past*. Boston: Harvard University Press, 2021.
- “Semana de boas-vindas | Economia além da inflação: aplicações e métodos em microeconomia aplicada”. Publicado no canal Insuper, Youtube, 10 fev. 2022. 1 vídeo (94 min.) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IFiw__VDJwA4>. Acesso em: 24/4/2026.
- Sklair, Jessica. *Brazilian Elites and their Philanthropy: Wealth at the Service of Development*. Nova York: Routledge, 2022.
- Station, Elizabeth; Welna, Cristopher, “Da administração pública à participação democrática.” In: *Os 40 anos da Fundação Ford no Brasil: uma parceria para a mudança social*. São Paulo: Edusp, 2002, pp. 167-200.
- Supiot, Alain. *La gouvernance par les nombres*. Nantes: Fayard, 2015.
- Tarlau, Rebecca; Kathryn, Moeller, “‘Philanthropizing’ Consent: How a Private Foundation Pushed Through National Learning Standards in Brazil”. *Journal of Education Policy*, v. 35, n. 3, 2020, pp. 1-30.
- Telles, Vera da Silva. *Pobreza e cidadania*. São Paulo: Editora 34, 2001.
- Tomazini, Carla Guerra. *L’État et ses pauvres: la naissance et la montée en puissance des politiques de transferts conditionnels au Brésil et au Mexique*. Tese (ciências políticas) – PPCP/Centro de recherche et de documentation sur les Amériques, Université de la Sorbonne Nouvelle, Paris, 2016.
- Tompkins-Stange, Megan E. *Policy Patrons: Philanthropy, Education Reform, and the Politics of Influence*. Massachusetts: Harvard Education Press, 2016.
- Topalov, Christian. *Philanthropes en 1900*. Londres, New York, Paris, Genève. Paris: Créaphis, 2020.
- Vatin, François. “L’esprit d’ingénieur: pensée calculatoire et éthique économique”. *Revue française de socio-économie*, v. 1, n. 1, 2008, pp. 131-52.
- Weber, Max. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Martin Claret, 2015.
- Zunz, Olivier. *La Philanthropie en Amérique: Argent privé, affaires d’État*, Paris: Fayard. 2012.

