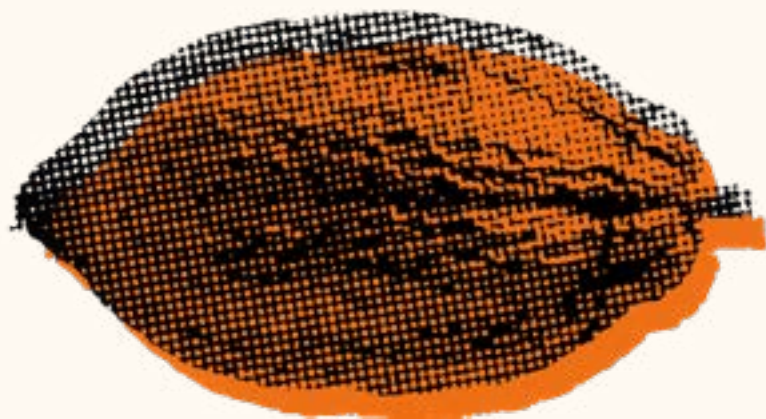


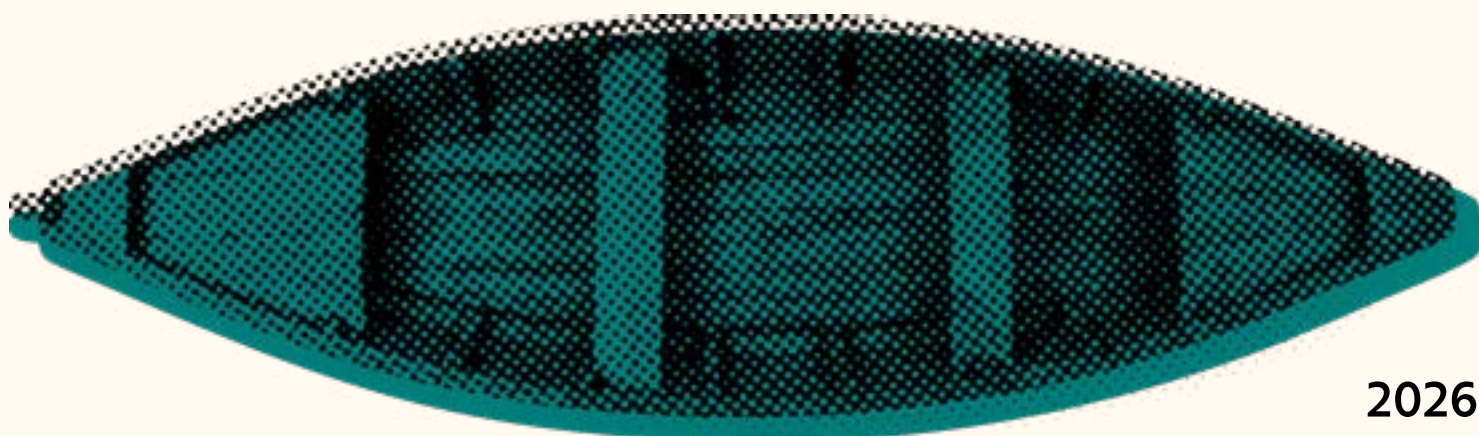
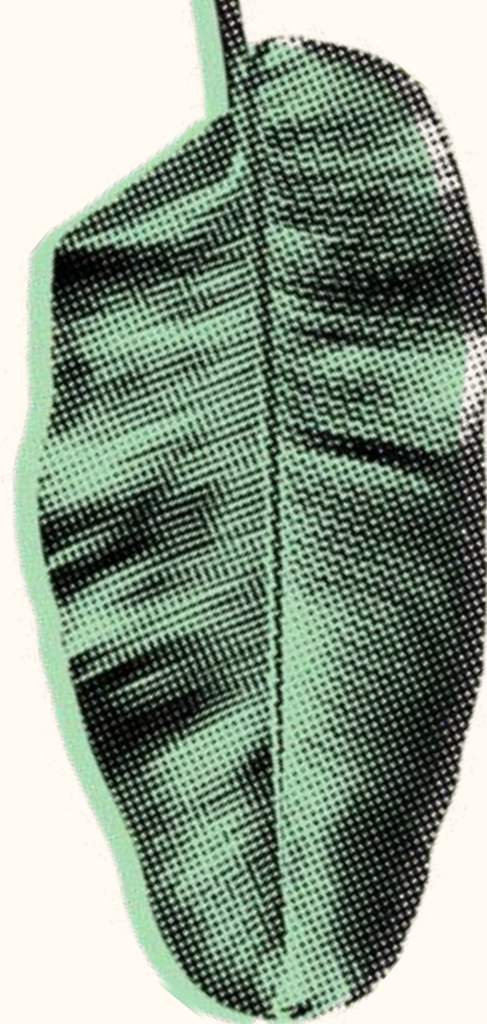


FUNDO
VALE



Fortalecer para transformar: as organizações dinizadoras no ecossistema de impacto

Um olhar para as
contribuições do Fundo Vale



Carta de Abertura

Fortalecer organizações que atuam na base do ecossistema de impacto é, ao mesmo tempo, um desafio estratégico e uma dimensão estruturante para a transformação socioambiental em escala. Este estudo nasce dessa premissa, ao buscar compreender em que medida o Fundo Vale contribuiu para o fortalecimento das organizações dinamizadoras¹ entre 2020 e 2025 e quais os efeitos desse apoio sobre os negócios de impacto por elas apoiados.

Ao longo desse período, o Fundo Vale orientou sua atuação a partir de sua Teoria de Mudança², que reconhece o papel das organizações dinamizadoras como agentes essenciais para apoiar empreendedores em diferentes estágios de desenvolvimento e estruturar as condições necessárias para escalar esses negócios e soluções para a geração de impacto positivo. Este estudo aprofunda essa hipótese, investigando como diferentes formas de apoio contribuíram para o desenvolvimento dessas organizações e para o fortalecimento do ecossistema como um todo.

A construção deste estudo está diretamente ancorada no modelo de gestão e mensuração de impacto do Fundo Vale, o GIMPACT, que organiza, de forma estruturada, a definição de indicadores, a coleta e análise de dados e o acompanhamento dos resultados ao longo do tempo. Ao consolidar dados provenientes de diferentes fontes e ao estruturar perguntas investigativas alinhadas à Teoria de Mudança, o GIMPACT permite não apenas monitorar avanços, mas também compreender, de forma mais aprofundada, como e em que medida as estratégias do Fundo contribuem para os resultados e impactos pretendidos.

1 O resultado declarado na Teoria de Mudança do Fundo Vale é: organizações dinamizadoras do ecossistema de impacto socioambiental com capacidade organizacional para dar suporte a empreendedores(as) em todos os estágios de desenvolvimento dos empreendimentos.

2 Para visualizar a Teoria de Mudança do Fundo Vale acessar: <https://www.fundo-vale.org/nosso-impacto/teoria-da-mudanca-2030/>

Nesse sentido, o GIMPACT assume um papel central na articulação entre estratégia e evidência. Mais do que um sistema de reporte, trata-se de um instrumento institucional que viabiliza o acompanhamento contínuo das declarações de impacto do Fundo Vale, qualificando a leitura sobre os resultados alcançados e permitindo ajustes mais informados nas estratégias de atuação. Ao transformar dados em inteligência, o modelo fortalece a capacidade do Fundo Vale de tomar decisões baseadas em evidências, promover aprendizado contínuo e ampliar a efetividade de suas intervenções no ecossistema.

A análise demonstra que a contribuição do Fundo Vale vai além do financiamento de iniciativas específicas. Sua atuação como parceiro estratégico se manifesta no fortalecimento de capacidades organizacionais, na indução de redes e articulações, na promoção de agendas relevantes e na qualificação das práticas de monitoramento e avaliação. Ao mesmo tempo, revela que esse fortalecimento ocorre de forma heterogênea, refletindo tanto a diversidade das organizações apoiadas quanto os diferentes arranjos de parceria estabelecidos ao longo do tempo.

Um dos principais aprendizados do estudo é que o desenvolvimento das dinamizadoras não pode ser tratado como efeito colateral das estratégias de apoio, mas sim como uma dimensão central para a sustentabilidade do ecossistema de impacto. Essas organizações operam como infraestruturas vivas do campo conectando atores, produzindo conhecimento, adaptando soluções aos territórios e viabilizando o desenvolvimento de negócios. No entanto, seguem enfrentando desafios estruturais, como a escassez de recursos para fortalecimento institucional, a necessidade de maior conexão territorial e as dificuldades de articulação contínua em rede.

Ao incorporar diferentes perspectivas de organizações dinamizadoras, negócios apoiados e especialistas do campo, o estudo também evidencia que os avanços observados convivem com tensões importantes. Entre elas, destacam-se o equilíbrio entre escala e adaptação territorial, a necessidade de maior alinhamento entre programas e demandas dos negócios e o desafio de transformar conexões pontuais em estratégias estruturadas de colaboração.

Mais do que apresentar respostas, este estudo convida a um deslocamento de perspectiva: reconhecer que o fortalecimento do ecossistema de impacto passa, necessariamente, pelo fortalecimento de suas organizações dinamizadoras. Ao investir nessas estruturas e ao acompanhar de forma sistemática seus resultados, amplia-se a capacidade de apoiar negócios, fortalecer territórios e gerar impacto de forma mais consistente, duradoura e coletiva.

Ao compartilhar essas reflexões, o Fundo Vale reafirma seu compromisso com a geração e gestão de impacto, a transparência e o aprendizado contínuo. Espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para o aprimoramento das estratégias do próprio Fundo Vale e inspirem outros atores a avançar em modelos de atuação mais estruturantes, colaborativos e orientados por evidências.

JULIANA VILHENA

Gerente de Estratégia,
Gestão e Impacto do Fundo Vale

NATHALIA CIPOLETA

Analista de Sustentabilidade Master e
líder de Gestão de Impacto do Fundo Vale

Sumário

6 METODOLOGIA

11 DINAMIZADORAS EM AÇÃO: EVIDÊNCIAS DE FORTALECIMENTO

13 DIMENSÃO 1: Olhar interno para as organizações

13 Eixo 1.1 Desenvolvimento organizacional

26 Eixo 1.2 Lentes de gênero e raça

34 DIMENSÃO 2: Olhar para a atuação das organizações

34 Eixo 2.1 Conexão com o território

40 Eixo 2.2 Articulação local

46 DIMENSÃO 3: Alcances na perspectiva dos negócios

46 Eixo 3.1. Visão dos negócios de impacto

49 REFLEXÕES ESTRATÉGICAS: HORIZONTES POSSÍVEIS

52 RECADOS PARA O CAMPO

58 SÍNTESE

63 Ficha Técnica | Referências Bibliográficas

64 Anexo I. Matriz Orientadora

Metodologia



Este estudo foi construído a partir da Teoria de Mudança do Fundo Vale em diálogo com as expectativas de sua equipe em compreender quais foram os resultados para os quais o Fundo Vale contribuiu nos últimos 5 anos. A partir dessa base e do acúmulo de dados e leituras geradas pelo GIMPACT – sistema de gestão e mensuração de impacto do Fundo Vale –, foi elaborada uma matriz que organizou as principais perguntas investigativas, os indicadores analisados, as estratégias de coleta e as fontes de informação. Um aspecto transversal à matriz é a declaração de que **o Fundo Vale atuará em territórios onde existam oportunidades para cumprir a sua missão, com especial atenção para a região amazônica.**

De forma geral, o foco do estudo foi responder à seguinte pergunta: **Em que medida o Fundo Vale contribuiu para o fortalecimento das organizações dinamizadoras e, conseqüentemente, para a atuação dessas organizações junto aos empreendimentos de impacto?** Para aprofundar essa reflexão, foram definidas cinco subperguntas, que ajudaram a iluminar diferentes dimensões dessa contribuição:

- Em que medida o investimento recebido e a parceria com o Fundo Vale potencializaram a organização dinamizadora no que tange ao seu desenvolvimento organizacional?
- Em que medida o apoio do Fundo Vale tem contribuído para que as organizações dinamizadoras integrem lentes de gênero, raça e demais marcadores sociais em suas estratégias institucionais e nos serviços que oferecem aos negócios?
- Em que medida as organizações dinamizadoras reconhecem e incorporam a cultura empreendedora dos territórios de atuação em suas práticas de apoio aos negócios e como se adaptam ao conhecimento existente?
- De que maneira e em que medida o apoio do Fundo Vale tem favorecido a articulação, a colaboração e a aprendizagem conjunta entre as organizações dinamizadoras, impulsionando a geração de conhecimento e o fortalecimento do impacto coletivo no ecossistema de negócios de impacto?

- Em que medida os programas ofertados pelas dinamizadoras têm contribuído para o fortalecimento dos negócios de impacto?

Diante destes contornos, foram construídos indicadores, isto é, variáveis quantitativas e qualitativas relacionadas ao contexto da intervenção e seus resultados. No caso deste estudo, foram criados indicadores específicos que forneceram insumos para responder adequadamente às perguntas de interesse e utilizados alguns indicadores do Catálogo de Métricas para Aceleradoras (MOVE, 2021) a fim de seguir com algumas referências já utilizadas. A lista completa de indicadores pode ser encontrada no Anexo I.

Cabe apontar que no campo do impacto socioambiental, há uma pluralidade de conceitos para se referir às instituições de suporte ao desenvolvimento de negócios e do ecossistema de impacto. Termos como “organizações intermediárias” e “aceleradoras” foram amplamente utilizados (MOVE, 2021) em uma tentativa de definir a função dessas organizações, o que, com o passar do tempo e amadurecimento do campo, foi caminhando para uma definição que trouxesse uma perspectiva mais ampla do que apenas de intermediação entre financiadores e negócios.

Entendendo que essa ainda é uma discussão em construção e que pode incorrer em diferentes interpretações, este estudo utiliza o termo “dinamizadoras” para unificar a nomenclatura e assim descrever os(as) **agentes/organizações que apoiam de forma diversa a jornada de empreendimentos e investidores que atuam com impacto socioambiental, oferecendo infraestrutura de redes, plataformas de formação e conexão, conteúdos de referência, ações de reconhecimento e criando condições para a replicação de boas práticas** (ICE, 2021).

Em termos metodológicos, este estudo adotou métodos mistos, integrando dados quantitativos e qualitativos para possibilitar uma análise mais aprofundada sobre as organizações e sua atuação. No período entre 2020 e 2025, o Fundo Vale apoiou um total de 51 organizações dinamizadoras. Dentre esse universo, foram selecionadas aquelas que o Fundo Vale manteve relação mais direta ao longo dos últimos 5 anos, totalizando 16 organizações – das quais 10 participaram de entrevistas ou responderam a um questionário ampliado.² Além delas, outras 6

recebem apoio indireto, entre as quais 3 responderam a um questionário simplificado, contribuindo com percepções sobre resultados relacionados ao desenvolvimento organizacional. De forma ampla, **13 organizações dinamizadoras contribuíram para o estudo.**

Especificamente na perspectiva quantitativa, foram aplicados dois questionários com públicos e objetivos complementares:

- **Organizações dinamizadoras:** composto por 26 perguntas fechadas e 2 abertas, O número total de envios foi de 16 e o de respondentes foi de 9. A aplicação do questionário compreendeu o período de janeiro a março de 2026.

Um questionário resumido foi aplicado para organizações apoiadas indiretamente pelo Fundo Vale, composto por 8 perguntas fechadas e 2 abertas. O mesmo foi enviado à 6 (seis) organizações e houve adesão de 3 (três) delas. No total, há informações de 12 organizações dinamizadoras no âmbito do questionário.

- **Negócios:** foram aplicadas perguntas², com o objetivo de levantar evidências sobre as contribuições dos programas das organizações dinamizadoras diretamente nos negócios de impacto apoiados. A aplicação foi conduzida pela Pipe Social, como parte de estudo sobre os negócios apoiados direta e indiretamente pelo Fundo Vale, ao longo do segundo semestre de 2025, totalizando 497 envios válidos. Após análise de consistência dos dados, foi considerada uma amostra final de 114 respondentes. Esse levantamento integra o estudo *Estruturação de Negócios de Impacto e a complexidade de apoios*, que incluiu questões específicas sobre o papel das organizações dinamizadoras na estruturação dos negócios, contribuindo com insumos adicionais para a análise das contribuições do Fundo Vale para esse público.

Na perspectiva qualitativa, o foco foi a percepção de diferentes pessoas e organizações sobre o papel e funcionamento das organizações dinamizadoras. Ao todo foram realizadas 6 entrevistas com lideranças de dinamizadoras, 3 com representantes do Fundo Vale e 2 com especialistas do ecossistema de impacto. Esse conjunto permitiu leituras mais aprofundadas e foram base para as citações trazidas neste documento.³

2 O questionário aplicado dentro do escopo do estudo desenvolvido pela Pipe Social é mais amplo, no entanto, em diálogo inicial, incluiu-se 5 perguntas relevantes para compor o presente estudo.

3 Vale mencionar que as citações utilizadas no decorrer desse relatório foram ajustadas para melhor compreensão, removendo interjeições e focando nos pontos principais para exemplificar os resultados analisados.

As dinamizadoras entrevistadas possuem perfis diversos, variando entre organizações com operação voltada integralmente aos empreendimentos e outras com viés de articulação no ecossistema e de fomento a agendas. Há, ainda, organizações grandes e com mais tempo de trajetória e organizações menores e mais recentes – cuja existência se deu, em parte, em virtude do apoio recebido do Fundo Vale.

Destaca-se que este estudo não teve como objetivo caracterizar o campo das organizações dinamizadoras de forma ampla, mas sim compreender as contribuições das ações do Fundo Vale para as organizações apoiadas em seu portfólio. Nesse sentido, ainda que o número de entrevistados seja reduzido e marcado pela heterogeneidade das organizações participantes, a amostra mostrou-se coerente com os objetivos do estudo. Assim, os resultados e leituras aqui apresentados não pretendem produzir generalizações sobre o conjunto das organizações dinamizadoras do campo, mas sim aprofundar a compreensão sobre dinâmicas, desafios e contribuições observadas no contexto analisado. Ressalta-se, ainda, que a triangulação de diferentes fontes e estratégias de coleta contribuiu para ampliar a consistência e a confiabilidade dos achados.

Assim, os resultados e leituras aqui apresentados não pretendem produzir generalizações sobre o conjunto das organizações dinamizadoras do campo, mas sim aprofundar a compreensão sobre dinâmicas, desafios e contribuições observadas no contexto analisado – garantindo o anonimato de cada uma delas, por isso a utilização de citações com referência neutra. Ressalta-se, ainda, que a triangulação de diferentes fontes e estratégias de coleta contribuiu para ampliar a consistência e a confiabilidade dos achados.



Dinamizadoras em ação: evidências de fortalecimento



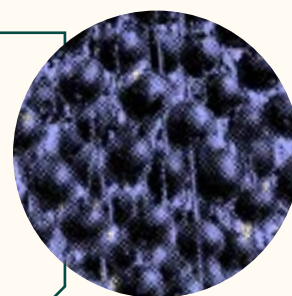
Conforme apresentado na seção anterior, o estudo foi orientado por uma pergunta central, desdobrada em cinco subperguntas alinhadas à Teoria de Mudança do Fundo Vale. Para organizar a análise, os achados foram estruturados em três dimensões, desdobradas em cinco eixos, permitindo uma leitura integrada dos resultados. As análises a seguir são apresentadas a partir dessa estrutura:

DIMENSÃO 1

Olhar interno para as organizações dinamizadoras

Eixo 1.1 – Desenvolvimento organizacional

Eixo 1.2 – Lentes de gênero e raça

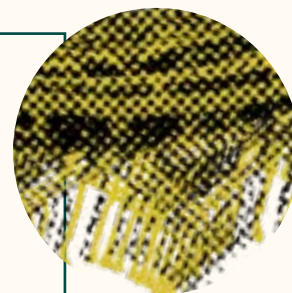


DIMENSÃO 2

Olhar para a atuação das organizações dinamizadoras

Eixo 2.1 – Conexão com o território

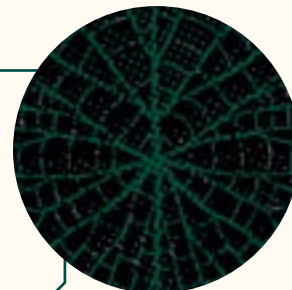
Eixo 2.2 – Articulação local



DIMENSÃO 3

Alcances na perspectiva dos negócios

Eixo 3.1 – Visão dos negócios de impacto



DIMENSÃO 1

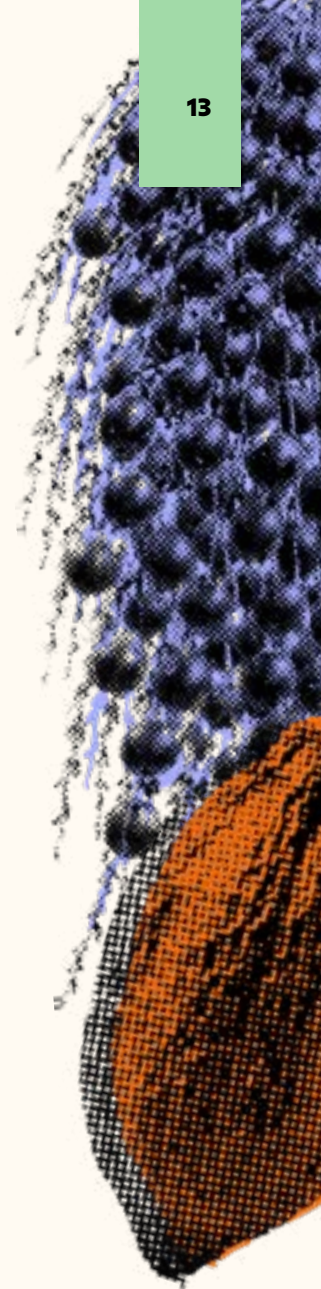
Olhar interno para as organizações dinamizadoras

Eixo 1.1 Desenvolvimento organizacional

Entende-se por desenvolvimento organizacional o processo contínuo por meio do qual as organizações adquirem, fortalecem e sustentam um conjunto de capacidades essenciais ao seu funcionamento e evolução ao longo do tempo (UNDP, 2009). Trata-se, portanto, de um movimento intencional e estruturado, voltado ao fortalecimento institucional e à ampliação de capacidades das organizações para gerar resultados.

Esse processo abrange diferentes dimensões, como o desenvolvimento de equipes e lideranças, o aprimoramento de práticas de monitoramento e avaliação, a sustentabilidade financeira e as estratégias de captação de recursos, entre outras.

Na percepção dos especialistas consultados e das reflexões compartilhadas dentro do campo, o **desenvolvimento organizacional das organizações dinamizadoras emergiu como um aspecto que demanda atenção, na medida em que representa a base para a sua própria sustentabilidade e consolidação, e isso se reflete consequentemente na sua capacidade de gerar impactos efetivos e estruturantes no ecossistema em que atuam**. Nesse contexto, o investimento proveniente de financiadores desempenha papel fundamental não apenas na viabilização de projetos e programas, mas também no fortalecimento dessas organizações.



Dentro do portfólio do Fundo Vale, os avanços institucionais foram impulsionados de duas maneiras distintas. Para um grupo mais restrito de organizações, o desenvolvimento organizacional configurou-se como uma estratégia explícita e intencional e para a maioria, esses avanços ocorreram de maneira indireta e não planejada. A própria equipe do Fundo Vale reconheceu que, na maior parte do portfólio entre 2020 e 2025, não houve grande volume de projetos ou rubricas com o objetivo exclusivo e claro de fortalecer as organizações dinamizadoras, sendo o desenvolvimento organizacional um efeito colateral positivo da exposição a novos processos de gestão e exigências associadas à implementação dos projetos apoiados.

A análise das entrevistas evidenciou que **a contribuição do Fundo Vale ocorreu por meio de três estratégias principais, que possibilitaram diferentes níveis de desenvolvimento: (i) financiamento de longo prazo e flexibilidade estratégica; (ii) mensuração de impacto e suporte técnico; e (iii) catalisação de recursos, reputação e articulação de redes.**

A estratégia de apoio de longo prazo, associada à disponibilização de recursos flexíveis, permitiu que as organizações dinamizadoras investissem no fortalecimento de suas estruturas internas e no aprimoramento de suas capacidades institucionais. Esse suporte contínuo também contribuiu para o fortalecimento de sua reputação institucional, favorecendo a atração de novos financiadores e ampliando sua capacidade de mobilização de recursos. Além disso, a participação do Fundo Vale em instâncias de governança de algumas dessas organizações, combinada ao suporte técnico ofertado, promoveu avanços em direção a modelos de gestão mais estratégicos e orientados a resultados mais estruturantes.

Ainda que as organizações não tenham sido contempladas por uma estratégia sistemática e homogênea de desenvolvimento organizacional, as diferentes modalidades de apoio – tanto aquelas deliberadamente ofertadas quanto aquelas intrínsecas ao modelo de parceria estabelecido pelo Fundo Vale, que considera diferentes estratégias de apoio – contribuíram para o desenvolvimento de capacidades organizacionais em múltiplos níveis, variando conforme a natureza e a intensidade

do suporte recebido. Com base em um processo de autoavaliação, as organizações dinamizadoras indicaram seu nível de maturidade em 11 dimensões institucionais, bem como o grau de influência atribuído ao Fundo Vale em cada uma delas, conforme apresentado na Tabela 1.

Entre as dimensões em que a influência do Fundo Vale foi mais frequentemente reconhecida, destacam-se a gestão estratégica, a articulação em redes e alianças e a captação de recursos.

De modo geral, as organizações dinamizadoras situam-se entre níveis intermediários e avançados de desenvolvimento de suas capacidades institucionais. As dimensões mais bem avaliadas em termos de maturidade organizacional foram Redes e Alianças (4,78), Gestão Administrativa e Financeira (4,44), Planejamento de Programas (4,38) e Governança (4,11), evidenciando maior consolidação nesses campos.

No que se refere à influência atribuída ao Fundo Vale, os resultados indicaram níveis que variam entre influência intermediária e alta nas diferentes dimensões analisadas. A maior incidência de influência foi observada em Gestão Estratégica (3,86), seguida por Redes e Alianças (3,78), Captação de Recursos (3,71), Planejamento de Programas (3,67) e Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (3,57). Esses achados sugerem que, embora o apoio ao desenvolvimento organizacional não tenha ocorrido de forma estruturada e uniforme, a atuação do Fundo Vale contribuiu de maneira relevante para o aprimoramento de capacidades organizacionais que colaboram para a sustentabilidade das organizações dinamizadoras.

Tabela 1.

Nível de Fortalecimento Institucional e Influência do Fundo Vale nas organizações parceiras

CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	NÍVEL AUTODECLARADO DA DINAMIZADORAS		NÍVEL DE INFLUÊNCIA FUNDO VALE	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Gestão Estratégica	3,89	1,1	3,86	0,9
Governança	4,11	0,9	2,8	0,8
Gestão de Pessoas	3,78	1	3,4	1,3
Incidência em Políticas Públicas	3,25	0,7	2,83	0,8
Redes e Alianças	4,78	0,4	3,78	1,3
Planejamento de Programas	4,38	0,5	3,67	0,8
Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem	3,44	0,7	3,57	1
Aspectos Jurídicos	3,88	1,4	3,0	1,6
Captação de Recursos	3,89	0,8	3,71	1,3
Gestão Administrativa e Financeira	4,44	0,7	3,17	1,5
Segurança	3,44	1,3	3,0	1,2

Fonte: questionário auto-avaliativo para organizações dinamizadoras parceiras do Fundo Vale (n=12)

Legenda

NÍVEL AUTODECLARADO DA DINAMIZADORAS		NÍVEL DE INFLUÊNCIA FUNDO VALE	
0 - 1	Iniciante	0 - 1	Sem influência
1,1 - 2,5	Baixo	1,1 - 2,5	Baixa influência
2,6 - 3,5	Intermediário	2,6 - 3,5	Influência intermediária
3,6 - 5	Avançado	3,6 - 5	Influência alta

As características desse apoio heterogêneo do Fundo Vale, também se confirmaram nas percepções das organizações entrevistadas. Enquanto, em alguns casos, os recursos contribuíram de maneira significativa para a consolidação e expansão institucional, em outros estiveram mais direcionados à execução de projetos específicos, com menor incidência sobre o desenvolvimento organizacional. Essa diferença se traduziu, portanto, em níveis distintos de fortalecimento entre as organizações apoiadas.

Para uma delas, por exemplo, a transição de um modelo de financiamento orientado exclusivamente por projetos para um formato de apoio institucional mais abrangente representou um marco em sua trajetória, sendo identificada como um dos principais fatores de crescimento organizacional. Esse arranjo ampliou sua flexibilidade estratégica, permitindo uma atuação mais adaptativa e articuladora no ecossistema, com capacidade de redirecionar esforços conforme a evolução de sua agenda programática, superando as limitações usualmente associadas a financiamentos vinculados a projetos específicos.

“No começo era por projeto, a gente tinha um contrato atrelado a projetos, e isso era bem claro. Então, era uma preocupação, era um modelo tradicional de filantropia. E a gente teve um plot twist claramente quando a gente recebeu esse último aporte que foi institucional, mudou completamente a forma da (nome da organização) se estruturar e foi (...) uma das principais ferramentas pro nosso crescimento. Então, mudou completamente e é claro que a gente tem projetos atrelados, mas o contrato foi para um (outro) nível de confiança”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Em outro caso, o apoio inicial do Fundo Vale foi direcionado integralmente ao desenvolvimento organizacional, viabilizando o processo de consolidação da organização no Brasil. Segundo sua liderança, os

recursos foram fundamentais para estruturar uma presença qualificada e consistente no país. Em uma experiência também positiva, outra organização destacou o papel do Fundo Vale como financiador estratégico para a estruturação de áreas consideradas centrais ao seu desenvolvimento organizacional, como gestão do conhecimento e monitoramento e avaliação, ainda que esse fortalecimento não tenha sido objeto explícito da parceria.

Por outro lado, também foram identificadas experiências em que os recursos aportados pelo Fundo Vale estiveram integralmente vinculados à execução de projetos, sem previsão de rubricas destinadas ao desenvolvimento organizacional. Nesses casos, as organizações relataram limitações para investir em sua estrutura organizacional, especialmente na manutenção de equipes permanentes, o que demandou a adoção de estratégias alternativas, como a alocação indireta de custos estruturais por meio da contratação de serviços vinculados aos projetos.

“Foi um exercício de flexibilidade deles e de criatividade nossa, porque a gente acaba sendo muito transparente, a gente acaba colocando como prestação de serviço, por exemplo, como se fosse contratação para execução de um serviço no projeto específico.”

(Liderança de organização dinamizadora)

Ainda assim, o próprio **formato da parceria estabelecida pelo Fundo Vale com as organizações criou condições favoráveis para avanços em dimensões específicas do desenvolvimento organizacional, ainda que nem sempre de forma planejada ou explícita.** O relacionamento com o Fundo Vale e a integração de expertises auxiliaram na modelagem e no amadurecimento da cultura interna das dinamizadoras, assumindo um lugar de aconselhamento e direcionamento das ações.

“[...] Sempre tem alguém dedicado do Fundo Vale na gestão do projeto em interlocução, seja na operação ou seja em desafios técnicos, reporte de impacto, enfim. (...) nunca ficamos sozinhos.”

(Liderança de organização dinamizadora)

Outro ponto destacado, estive nas exigências associadas à gestão dos projetos, especialmente no que se refere à produção de métricas, que foi reconhecido como um indutor de efeitos positivos sobre as capacidades organizacionais das dinamizadoras. Esse rigor impulsionou as organizações a estruturarem áreas específicas e desenvolver metodologias próprias de monitoramento e avaliação, ampliando a **capacidade de rastreamento, sistematização e qualificação dos resultados socioambientais reportados**.

Além disso, o suporte técnico oferecido pela equipe do Fundo Vale nos processos de monitoramento e avaliação foi percebido como um importante catalisador de amadurecimento institucional, na medida em que impulsionou processos de reflexão, aprimoramento metodológico e fortalecimento de práticas de gestão.

“A gente não impõe ou obriga reportes, (...) mas a gente vai dando empurrõezinhos de leve, ajudando para que a organização vá conseguindo alcançar aquela barra que é onde a gente acredita que ela deveria estar como uma organização de desenvolvimento.”

(Equipe Fundo Vale)

A partir da adoção do GIMPACT, sistema de gestão e mensuração de impacto do Fundo Vale, o nível de **acuracidade dos relatórios** aumentou, mesmo que essas exigências não tenham sido impostas de forma abrupta ou autoritária. O Fundo Vale demonstrou uma postura receptiva, realizando reuniões de alinhamento para entender as capacidades

das dinamizadoras, fornecendo tempo para adaptação e mantendo uma equipe técnica sempre próxima para dar o suporte necessário no dia a dia.

“A gente teve muitas trocas com a equipe do Fundo Vale ao longo do tempo [...] sobre as métricas, sobre o que a gente faz a partir do momento que a gente recebe esses números dos negócios, mas também como a gente apoia os negócios a garantir que esses números sejam verificáveis e que eles tenham ali uma rastreabilidade, um lastro mais confiável. [...] Então, tem sido um trabalho muito coletivo interno com relação à mensuração e avaliação de impacto. A gente inclusive no ano passado criou uma área específica para isso.. E a gente começou a construir uma metodologia própria, porque acho que vem dessas provocações de não só questionar qual é o resultado, mas fazer com que a gente entenda de onde esse resultado vem.”

(Liderança de organização dinamizadora)

Ademais, ao operar com capital paciente e concessional, o Fundo Vale assumiu riscos que, em geral, não seriam absorvidos por investidores tradicionais. Além de atuar, em muitos casos, como financiador pioneiro, o Fundo Vale apoiou a **estruturação e a implementação de mecanismos financeiros inovadores**. Em determinadas iniciativas, seu aporte desempenhou a função de absorção das primeiras perdas, mitigando riscos iniciais e gerando as condições de segurança necessárias para atrair investidores, como instituições financeiras e outros cotistas.

Esse apoio de longo prazo também contribuiu para o fortalecimento da reputação institucional das organizações dinamizadoras, ampliando sua credibilidade no campo e facilitando a **mobilização de novos recursos** junto a outros financiadores.

O Fundo Vale destacou-se, assim, como um agente disposto a investir em iniciativas inovadoras e em agendas emergentes, contribuindo para a estruturação tanto de organizações em estágio inicial quanto de novos campos de atuação socioambiental. Tanto as organizações dinamizadoras quanto os especialistas entrevistados reconheceram esse posicionamento como um diferencial estratégico: **o Fundo Vale é percebido como um investidor com disposição e capacidade de identificar e apoiar agendas e organizações de alto potencial de impacto**, funcionando como uma espécie de chancela de legitimidade para algumas organizações no ecossistema. Essa postura de vanguarda não apenas fortaleceu as iniciativas apoiadas, mas também exerceu um efeito indutor, **incentivando outros financiadores e parceiros a aderirem a essas agendas**.

“O Fundo Vale é um dos financiadores que acredita na nossa proposta desde o início. Então, acho que isso muda muito a chave da gente conseguir já entrar com uma organização com credibilidade e peso no ecossistema, principalmente falando do ecossistema de desenvolvimento de empreendedores, negócios inovadores, de conservação.”

(Liderança de organização dinamizadora).

Por fim, a atuação do Fundo Vale também exerceu influência no **fortalecimento das redes e alianças** das organizações dinamizadoras – dimensão que figurou entre aquelas em que sua contribuição foi mais reconhecida. A equipe do Fundo Vale atuou de forma ativa na identificação de necessidades, oportunidades de sinergia e complementaridades entre atores, promovendo conexões estratégicas tanto entre as próprias dinamizadoras quanto com outros atores relevantes do ecossistema.

Essa atuação evidenciou um papel que ultrapassa o financiamento, caracterizando-se por uma lógica de articulação em coalizão, orientada pela intencionalidade de conectar demandas, capacidades e recursos existentes no campo. Ao aproximar organizações, agendas

e parceiros com potencial de colaboração, o Fundo Vale contribuiu para ampliar a **capacidade de incidência, inovação e sustentabilidade** das iniciativas apoiadas.

“Eu acho que traria também esse ponto de conexão entre donatários, que é um ponto importante pra gente conseguir cada vez mais estar trocando com organizações que estão atuando no mesmo ecossistema e de forma similar. E o Fundo Vale tem feito isso de uma forma muito proativa. Quando a gente tem desafios [...], eles têm sido proativos em fazer a conexão com outras organizações que eles apoiam, até porque eles têm uma rede de relacionamento muito grande. [...] É a credibilidade institucional”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Embora as organizações se auto avaliem em níveis avançados de desenvolvimento em quase todas as dimensões (vide Tabela 1) e percebam influência do Fundo Vale em seu desenvolvimento, é importante destacar que **as organizações dinamizadoras seguem atuando sob condições marcadas por fragilidades estruturais que limitam sua sustentabilidade e capacidade de atuação estratégica**, questão evidenciada nas entrevistas mas também em estudos do campo.

Esse cenário é agravado por modelos de financiamento predominantemente voltados à execução de projetos, que raramente cobrem custos estruturais essenciais, forçando essas organizações a operar em lógica permanente de captação e prestação de serviços de curto prazo.

A gente tem uma demanda crônica por recursos institucionais, ou seja, tem muita coisa que é difícil alocar em projetos, custos administrativos, custos de pessoas que são de áreas de suporte.

(Liderança de organização dinamizadora)

4 Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil. [S.l.], abr. 2025. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2025/04/VISOES-DE-FUTURO-PARA-A-AGENDA-DE-IMPACTO-NO-BRASIL.pdf>>.

Estudos do campo⁴ mostram que questões como equipes reduzidas, alta rotatividade, orçamentos restritos e baixa previsibilidade comprometem rotineiramente a gestão interna e dificultam o planejamento de longo prazo (ALIANÇA PELO IMPACTO, 2025). No plano metodológico, as organizações enfrentam o desafio de equilibrar escala e profundidade, tensionando a necessidade de modelos replicáveis com a demanda por acompanhamentos mais contextualizados e efetivos.

Essas organizações são agentes fundamentais na dinamização dos ecossistemas locais, no apoio e na formação de novos empreendimentos e no desenvolvimento tecnológico em diferentes regiões do país. No entanto, têm seus próprios desafios de operação. Estes são relacionados à estrutura organizacional e a modelos de gestão e governança, tais como equipes reduzidas, alta rotatividade, baixos orçamentos, pouca diversificação nas estratégias de financiamento e falta de planejamento de longo prazo.

(ALIANÇA PELO IMPACTO, 2025, p. 12)

Além disso, muitas assumem funções estruturantes de articulação e coordenação territorial, funções essas condizentes ao que se espera de dinamizadoras e fundamentais para o fortalecimento do ecossistema, mas frequentemente não reconhecidas ou financiadas. A ausência de suporte adequado a essas frentes estratégicas pode restringir a capacidade institucional dessas organizações, com efeitos diretos sobre a qualidade do apoio oferecido aos negócios.

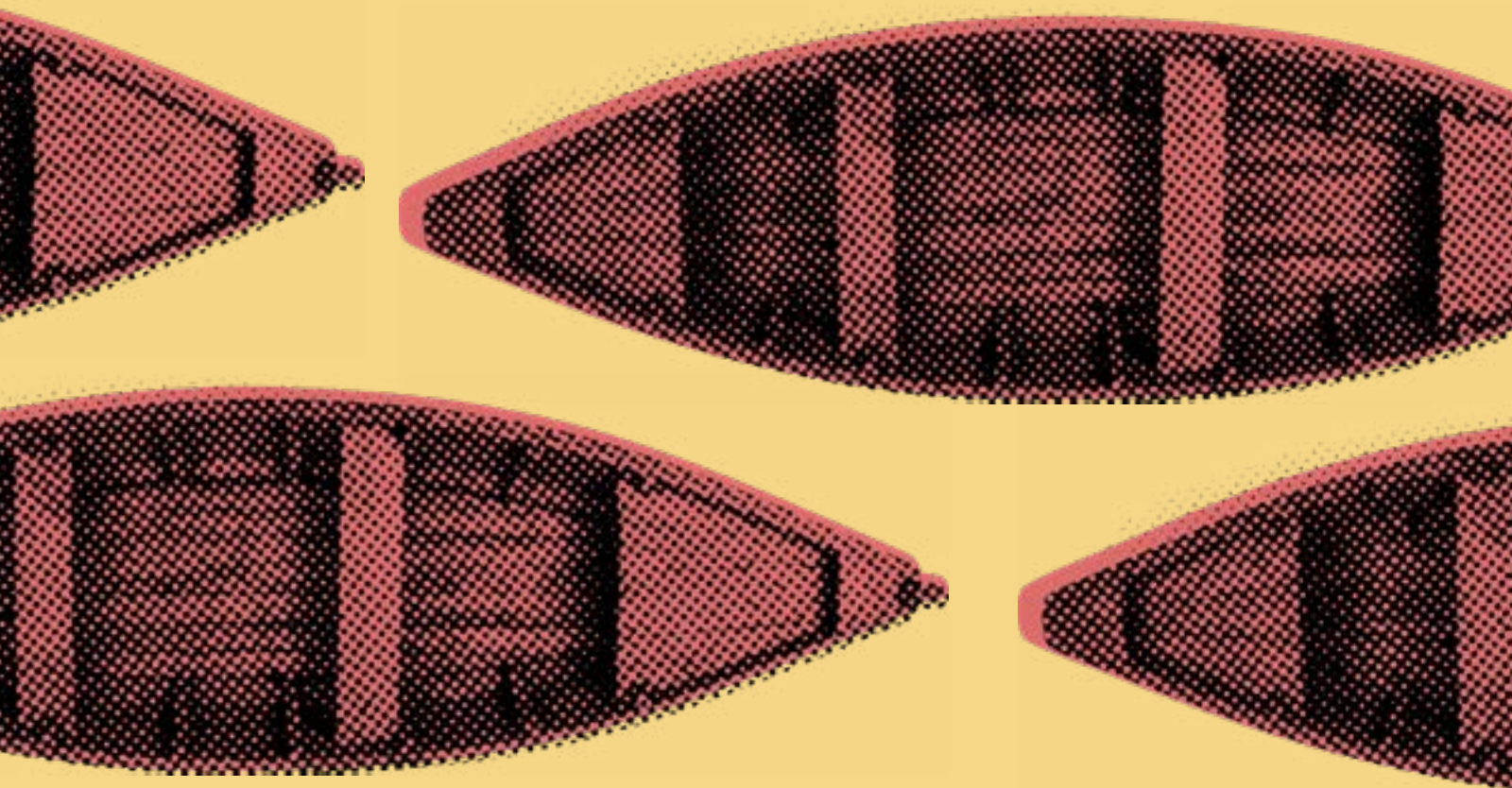
“Precisa ter uma flexibilidade estratégica num contrato e em outros financiadores a gente não tem. Então, isso engessa, isso faz com que a gente tenha que adequar o projeto, mas a realidade do campo tá puxando outra”.

(Liderança de organização dinamizadora)

“No ecossistema a gente não tem falta de recurso, mas tem falta de recurso adequado ao momento dos negócios”.

(Liderança de organização dinamizadora)





“Às vezes eu só vou executar o recurso e não vai ter nada a partir daí, né? Vai ser uma atividade com começo, meio e fim muito rápido, ela não vai desencadear a geração de valor”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Por fim, a falta de recursos contínuos tende a reforçar dinâmicas competitivas entre as organizações, em detrimento de práticas colaborativas e do fortalecimento coletivo do campo. Nesse contexto, visto que persiste no ecossistema uma escassez de capital filantrópico destinado ao custeio da infraestrutura e das atividades-meio das organizações dinamizadoras, há espaço para direcionamentos mais estratégicos e adaptados às suas necessidades institucionais.

Eixo 1.2

Lentes de gênero e raça

O campo de impacto tem apresentado avanços recentes em termos de diversidade e inclusão, embora esses progressos ainda sejam insuficientes diante das desigualdades persistentes. Nas organizações dinamizadoras apoiadas pelo Fundo Vale, foi possível observar uma maior presença de mulheres na composição das equipes, assim como esforços mais consistentes para ampliar a inclusão de pessoas pretas e pardas em suas estruturas institucionais – embora a presença masculina e branca ainda seja predominante. Essa transformação também se reflete nos negócios apoiados por essas organizações, que passaram a incorporar maior diversidade em diferentes dimensões, incluindo perfis regionais, trajetórias sociais e identidades de gênero e sexualidade, com maior presença de empreendedores LGBTQIA+.

“Acho que houve um avanço nos últimos 5 anos. Tem mais negócios, tem mais empreendedores em negócios mais diversos de uma maneira geral, desde sotaques diferentes, regionalidades, até a questão étnico-racial, LGBT, etc.. Mas ainda é predominantemente um ambiente masculino, branco do Sudeste, de São Paulo. (...) Está mudando, mas ainda tem uma jornada pela frente nesse quesito”.

(Agente externo do campo de impacto)

O panorama étnico-racial das organizações dinamizadoras que responderam a esta seção do questionário (N=9) denota que elas possuem equipes de tamanho variável e seu modelo de contratação é majoritariamente via mão de obra remunerada, ou seja, trabalhadores que são sócios, cooperados, funcionários de carteira assinada, funcionários de pessoa jurídica, autônomos e estagiários. **Do total de 637 profissionais atuantes que fazem parte desse conjunto, a maior parte (57,6%) é masculina. Na divisão por raça/cor, cerca de 70,5% são brancos,**

28,4% pretos ou pardos e 0,8% dos/as profissionais se autodeclararam amarelos. Ao serem indagados sobre a presença de contratados pertencentes a comunidades tradicionais, somente uma dinamizadora incorporou 2 (duas) pessoas de origem indígena e duas dinamizadoras possuem 1 (uma) pessoa de origem ribeirinha cada. Pessoas de origem quilombola ou de outras comunidades tradicionais⁵ não foram mencionadas. **Em relação à diversidade em posições de liderança, há um equilíbrio entre homens (51,5%) e mulheres (48,5%) ocupando tais cargos.** No entanto, ao serem confrontados com questões de raça/cor, percebe-se que **a liderança ainda é majoritariamente branca (78,7%, total)** e não há lideranças oriundas de comunidades tradicionais.

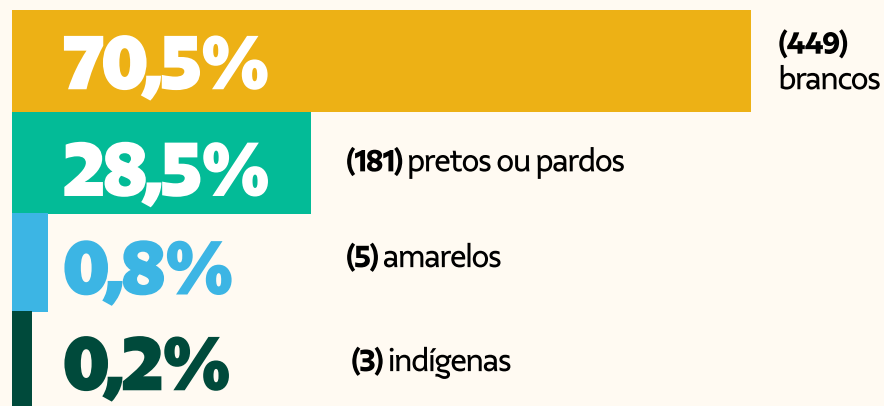
As entrevistas com as organizações dinamizadoras indicaram que o apoio do Fundo Vale à agenda de diversidade ocorreu predominantemente de forma orgânica, sem estar associado a exigências contratuais específicas ou à destinação de rubricas financeiras vinculadas a esse objetivo. Em alguns casos, as organizações já vinham desenvolvendo iniciativas voltadas à promoção da diversidade antes do estabelecimento da parceria; em outros, essa agenda passou a ganhar maior centralidade de forma mais recente, no contexto da relação com o Fundo Vale.

No que se refere às dimensões de gênero, raça e diversidade territorial – tanto na composição das equipes quanto nos espaços de liderança – observou-se que diversas organizações passaram a adotar estratégias mais intencionais e estruturadas de promoção da diversidade a partir da parceria estabelecida com o Fundo Vale. Esse movimento sugere que, mesmo sem mecanismos formais de indução, a relação de parceria contribuiu para ampliar a relevância e a institucionalização dessa agenda no interior das organizações.

Entre as estratégias adotadas, destacaram-se a criação de comitês de diversidade, a implementação de vagas afirmativas e esforços de diversificação de equipes e instâncias de governança. No entanto, a análise também evidenciou a existência de casos em que a diversidade ocorreu de forma não intencional, sem políticas estruturadas que orientassem sua promoção, indicando a necessidade de maior institucionalização dessa agenda em algumas organizações.

5 Povos e Comunidades Tradicionais são grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais. Possuem formas próprias de organização social, ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica. Empregam conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos de geração em geração. Mais informações em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/povos-e-comunidades-tradicionais>

Número de colaboradores/as autodeclarados por raça | organizações dinamizadoras



Número de colaboradores/as autodeclarados por gênero | organizações dinamizadoras



De forma geral, **o Fundo Vale contribuiu para a promoção dessa agenda, atuando como agente mobilizador por meio de diferentes mecanismos.** No âmbito das **exigências de reporte e mensuração**, a incorporação de indicadores de gênero e raça nos instrumentos de monitoramento demandados pelo Fundo Vale levou as organizações a revisitar e sistematizar seus próprios dados. Relatos indicaram que a inclusão dessas dimensões nos relatórios de impacto funcionou como um gatilho para mobilizar áreas internas, como Recursos Humanos, e contribuiu para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à diversidade. Nesse sentido, o Fundo Vale foi reconhecido como um dos poucos parceiros que efetivamente demanda esse tipo de abordagem.

“Acho que os parceiros têm esse papel também de provocar (a questão da diversidade), né? A parte da coleta de informações faz refletir: poxa, a gente poderia ter isso aqui, a gente não tem, por que que a gente não tem isso aqui? (...) Tinha aquela pergunta sobre gênero, por exemplo, que veio lá há três anos atrás (...) e a gente provocou o RH (...) e aí a gente tem alguma política? Não, não temos ainda esse olhar, (...) eu fiquei até curioso para ver como eles vão reportar agora, porque teve ações para isso”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Adicionalmente, sua **atuação na governança de algumas organizações** tem se mostrado um vetor importante de influência. A participação de representantes do Fundo Vale em conselhos e instâncias decisórias contribuiu para elevar o nível de exigência em relação à pauta, assegurando que questões de diversidade fossem consideradas tanto na alocação de recursos quanto na formulação de estratégias institucionais. Outras organizações relataram ter conseguido estruturar **políticas de inclusão a partir das melhorias institucionais que o aporte recebido pelo Fundo Vale promoveu.** O recurso viabilizou o amadurecimento

das áreas de governança e de pessoas, o que oportunizou a criação de **comitês de diversidade independentes** da diretoria, a **abertura de vagas afirmativas** para pessoas não brancas e a contratação de consultorias para a elaboração de protocolos robustos de combate ao assédio no campo, por exemplo.

“Esse comitê é composto por três ou quatro pessoas, nenhum diretor faz parte, importante frisar. [...] Nesses últimos anos a gente fez um grande esforço para trazer equidade para [dynamizadora]. No começo a gente era pautado em homens e mulheres brancas e hoje a gente tá com um olhar para compor um time diverso. Então, a gente tem hoje, eu não vou saber o número, mas eu arriscaria dizer que 40% do time é de não brancos, eu arriscaria dizer que é massivamente mulher. E hoje a gente tem duas diretoras mulheres.”

(Liderança de organização dinamizadora)

“O Fundo Vale, infelizmente, é um dos poucos parceiros que olha para a questão da diversidade. Gostaria que tivesse outras organizações de outros setores que olhassem para isso também... diversidade de pessoas, desde a parte de gênero, a parte de etnia, a parte de diversidade cultural. [...] Internamente a gente tem tido políticas, sempre tem muito a melhorar, é um processo, mas políticas de diversidade interna, de reconhecimento, de discussão, de espaço para as pessoas se sentirem confortáveis com sua diversidade cultural, ideológica, gênero e tudo mais. [...] Acho que a organização não faz sozinha... os parceiros têm esse papel também de provocar: a parte da coleta de informações faz refletir, ‘poxa, a gente

poderia ter isso aqui, a gente não tem, por que que a gente não tem isso aqui?''.

(Liderança de organização dinamizadora)

Esforços para **inserção da diversidade nas agendas também foram identificados**. Quando indagadas sobre os critérios para definição do portfólio⁶, a maioria das dinamizadoras afirmou que critérios étnico-raciais, de gênero e de localidade (população originária) são, em alguma medida, incorporados na análise da composição do portfólio das dinamizadoras, sendo que o critério de gênero figura como o mais utilizado – ainda que os demais também tenham sido apontados dentro da escala como relevante e muito relevante.

Salienta-se que em 2 (dois) casos, essa incorporação ocorreu após a parceria com o Fundo Vale, sendo amplamente influenciada pela organização mesmo que sem uma estratégia institucional por detrás.

De forma geral, as dinamizadoras buscaram direcionar seus programas de acordo com esse olhar, possibilitando a participação de grupos minorizados nas chamadas a partir das seguintes iniciativas:

- Criação de projeto integralmente dedicado ao tema de inclusão de mulheres em cooperativas e cadeias produtivas;
- Definição de metas específicas do número de organizações lideradas por mulheres que devem receber apoio financeiro;
- Estabelecimento de metas claras para diversidade visando ter entre 40% e 50% de negócios com mulheres apoiadas, além de recortes específicos para populações tradicionais, indígenas e ribeirinhas;
- Inserção de recortes sociais nos critérios de seleção de programas;
- Utilização de um sistema de métricas digital que conglera os resultados e ajuda a identificar se a organização precisa direcionar mais ações entre categorias específicas de diversidade;

⁶ A pergunta contida no questionário para as organizações dinamizadoras apresentava a seguinte escala: 0 – 1 sem relevância; 1,1 – 2,5 pouco relevante; 2,6 – 3,5 relevante; 3,6 – 5 muito relevante.

Ao deslocar o olhar para os negócios apoiados, observa-se que os perfis dos empreendedores respondentes da pesquisa realizada pela Pipe Social⁷ (2026) evidenciam uma diversidade de gênero relevante, ligeiramente superior à observada em outros recortes de estudos e mapas nacionais de impacto acompanhados pela Base de Impacto — considerando que critérios dessa natureza podem compor os processos de seleção de alguns programas apoiados pelo Fundo Vale. A maioria das soluções conta com lideranças mistas (53%). Já a proporção de negócios liderados majoritariamente e/ou exclusivamente por homens e mulheres é semelhante: 22% e 23%, respectivamente. No que se refere à raça e etnia declaradas, há uma equivalência estatística também entre o número de lideranças brancas e pardas concentradas nos negócios (73% e 68%, respectivamente), enquanto quase metade da amostra (45%) apresenta ao menos uma pessoa preta na liderança. Os negócios com pelo menos uma pessoa indígena na liderança representam 16% — um percentual alto para o mercado, mas coerente com o perfil da amostra, que inclui muitas cooperativas e soluções de impacto situadas na região Norte.

Há uma maior consolidação de igualdade de lideranças mistas (homens e mulheres) em comparação aos dados de mapas e estudos anteriores da Base de Impacto (amostra de 95 negócios): o percentual passou de 45% para 53%. Há, ainda, uma queda relativa — considerando a margem de erro — nos negócios liderados exclusivamente por homens, de 27% para 22%, e um aumento dos liderados exclusivamente por mulheres, de 15% para 23%.

Apesar desses números, **na visão dos especialistas entrevistados, ainda existe uma barreira estrutural no ecossistema: a exigência por maturidade de mercado e expectativa de retorno financeiro acaba excluindo mulheres, pessoas negras e negócios de base comunitária que historicamente estão em estágios mais iniciais ou não têm acesso a capital de risco.** Nas áreas de ciência e tecnologia (notadamente STEM⁸), essa disparidade é ainda maior, uma vez que as mulheres foram excluídas historicamente dessas áreas e atualmente são minoria. Ao abrir vagas para negócios tecnológicos maduros, a dinamizadora captura o *momentum* da sociedade, ou seja, se não há candidatos diversos prontos para determinado nível de maturidade, o programa não

7 Este trecho considera os achados apresentados no estudo realizado pela Pipe Social já citado anteriormente.

8 STEM é um acrônimo em inglês para Science, Technology, Engineering, and Mathematics (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).

consegue aprovar diversidade e reforça os padrões de raça e gênero com homens brancos tendo o maior número de participação.

Tal situação também é reconhecida e vivenciada por uma dinamizadora que relatou dificuldade em incluir grupos minorizados nos programas, visto que há uma expectativa de retorno dos investidores. O sucesso de um programa vai determinar a captação de novos projetos, então há uma busca natural por negócios mais maduros. Sabe-se que diante de um contexto de desigualdades estruturais, negócios empreendidos por mulheres ou de base comunitária estão muitas vezes em estágios anteriores de desenvolvimento, tendo mais desafios para serem escolhidos nesses processos.

“Quando a gente olha pro nosso portfólio hoje a gente não tem o tanto que a gente gostaria de mulheres. São muito poucas mulheres fundadoras. [...]. A gente tem pouquíssimas pessoas da região (amazônica), tem muitos atuantes na região, mas não necessariamente da região. A gente tem dois negócios comunitários os quais a gente desenhou o ciclo de desenvolvimento para conseguir colocar eles para dentro e fazer com que as projeções financeiras fizessem sentido pro investimento privado. Então tem sido de forma muito intencional. A nossa ideia é que não precise ser intencional, que a gente consiga ter essa mesma presença de negócios liderados por mulheres, pessoas da região, pessoas comunitárias, nos portfólios.

(Liderança de organização dinamizadora)

Neste sentido, apesar dos avanços, os entrevistados ressaltaram que a promoção da diversidade e da inclusão permanece como uma agenda de longo prazo, cuja consolidação depende de ações imediatas, coordenadas e sustentadas por múltiplos atores do ecossistema, em especial pelos financiadores, cujo papel é central para ampliar escala, consistência e potência a essas transformações.

DIMENSÃO 2

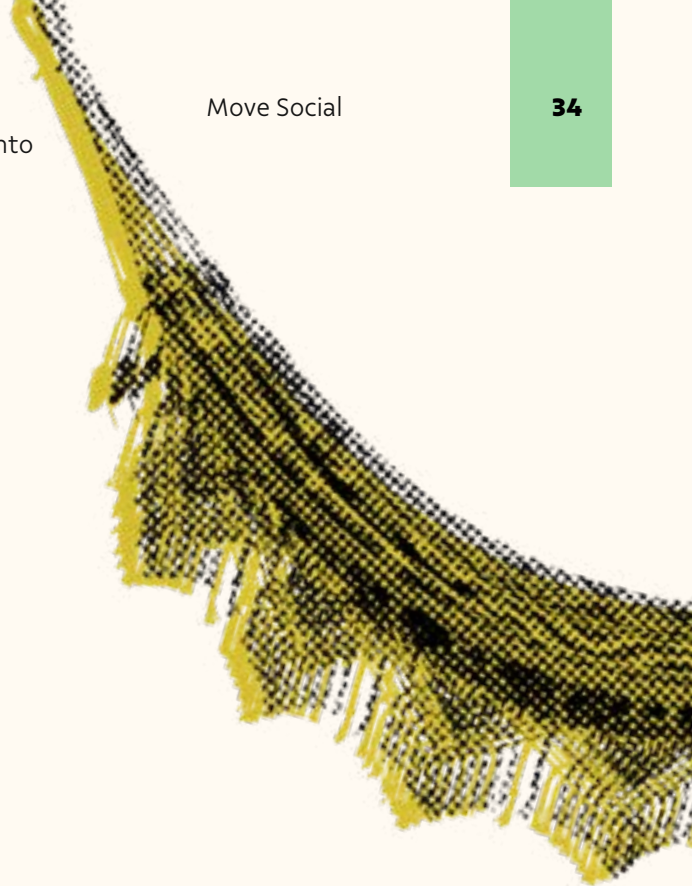
Olhar para a atuação das organizações dinamizadoras

Eixo 2.1 Conexão com o território

A conexão com o território emergiu como um dos elementos centrais e mais desafiadores na atuação das organizações dinamizadoras. Os dados indicaram avanços consistentes na adaptação de metodologias e abordagens, ao mesmo tempo em que revelaram tensões estruturais que ainda atravessam o campo.

De um lado, observou-se um movimento importante de ajuste das práticas às realidades locais. **As dinamizadoras vêm progressivamente incorporando aprendizados a partir da interação com os territórios, adaptando conteúdos, formatos e linguagens para dialogar com diferentes contextos.** Esse processo de apoio aos negócios tem se tornando, em muitos casos, mais flexível e responsivo, com acompanhamentos individualizados, revisões metodológicas ao longo da execução e maior abertura para incorporar demandas emergentes. Esse movimento aponta para uma mudança relevante: a crescente compreensão de que não são os negócios que devem se adaptar aos programas, mas sim o contrário.

Nesse contexto, as organizações indicaram que o papel do Fundo Vale, enquanto financiador, tem contribuído para viabilizar esse tipo de abordagem mais flexível e sensível ao território, como por exemplo, quando se é necessário adaptar um programa de aceleração com base nas necessidades que surgem a partir do próprio processo:



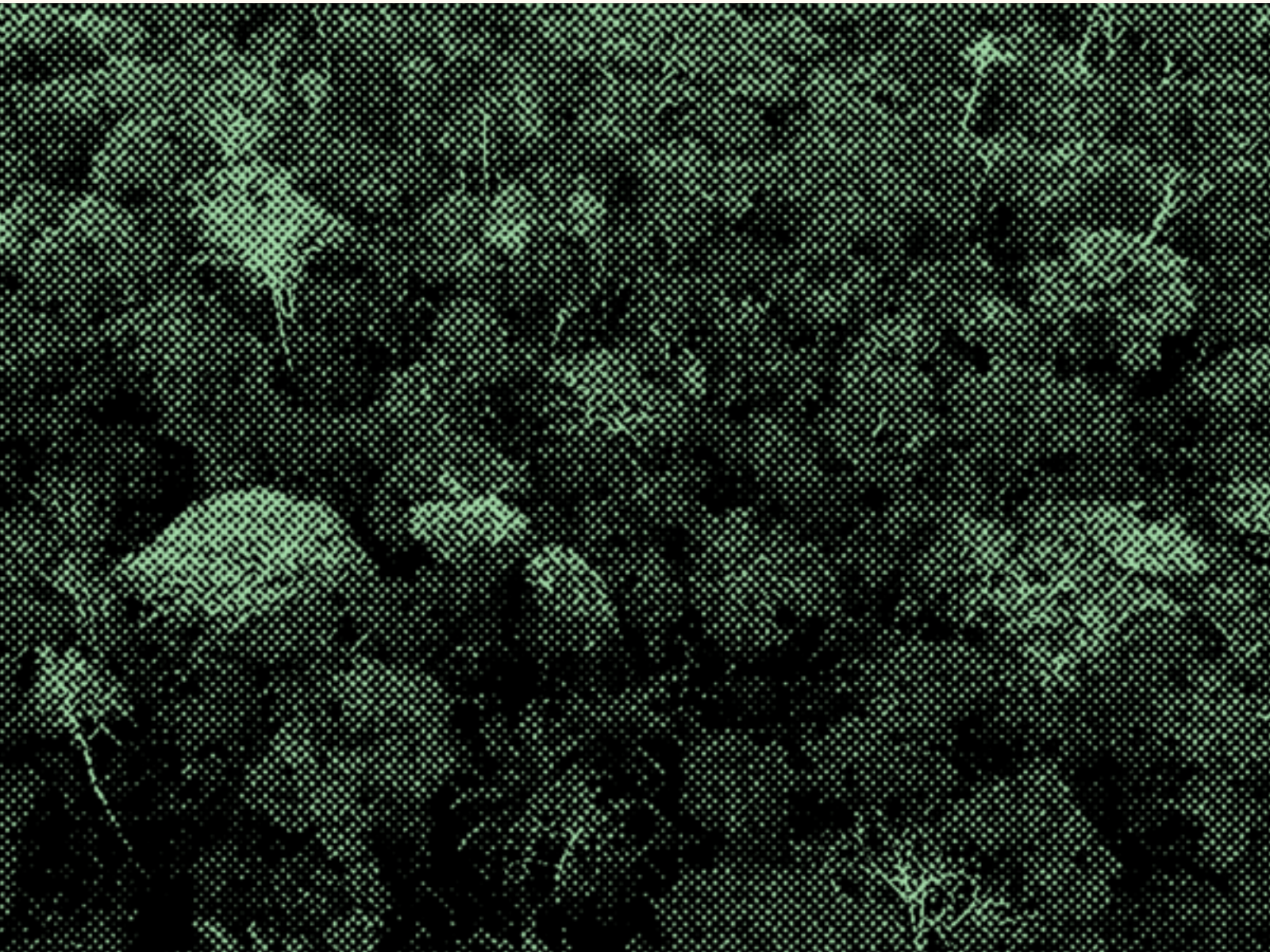
“Mas isso só é possível quando o parceiro entende [...] Está aberto a entender o empreendedor, que esse é o caminho. Então isso dá mais conforto, que essa é a direção, do que cobrar simplesmente uma meta [...] O Fundo Vale sempre é aberto tanto com os indicadores e plataformas internas, mas também com o acompanhamento dos projetos.”

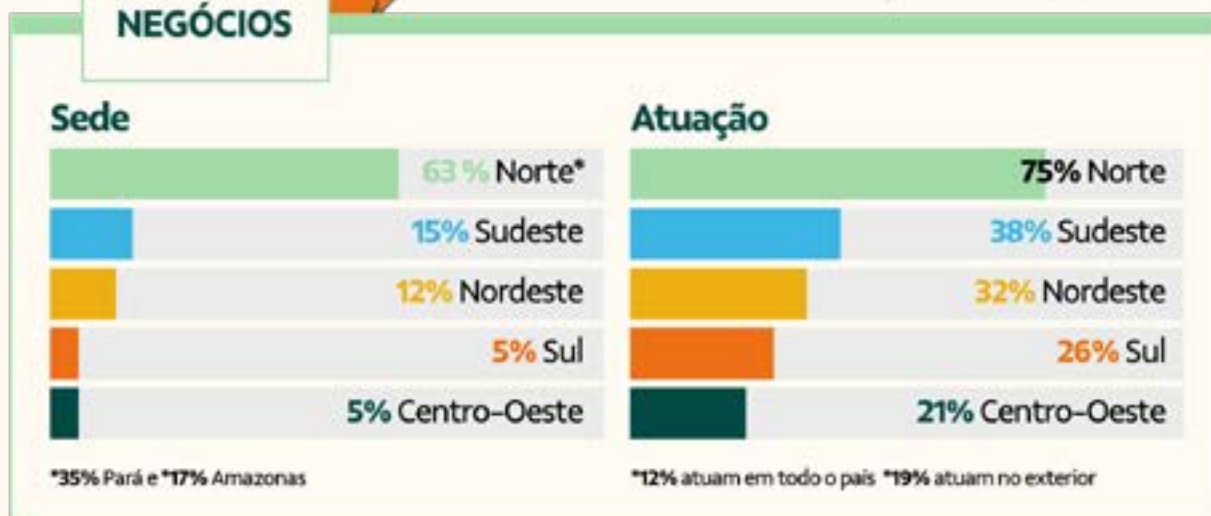
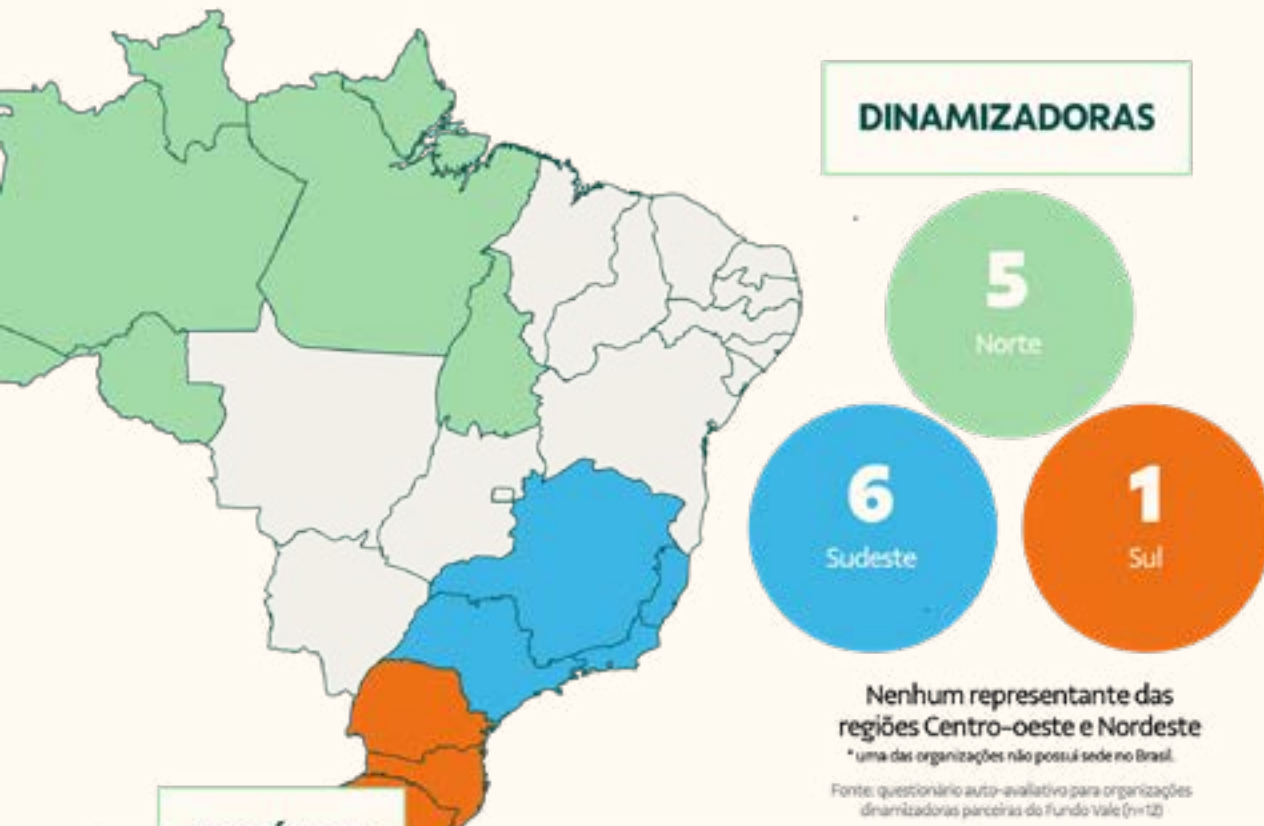
(Liderança de organização dinamizadora)

Ao mesmo tempo, esse esforço convive com um desafio estrutural. Para garantir escala e sustentabilidade financeira, muitos programas de apoio a empreendedores operam de forma mais padronizada, desenhados para atender um grande volume de negócios e com conteúdos de palestras e mentorias padrões. Como resultado, observou-se a persistência de modelos que, embora eficientes do ponto de vista operacional, tendem a reproduzir lógicas e conteúdos pouco aderentes às especificidades de territórios diversos. Nesse cenário, as dinamizadoras se veem diante de um dilema recorrente: aprofundar a especialização territorial, o que exige maior investimento e reduz possibilidades de escala, ou manter formatos mais generalistas, ampliando alcance, mas com menor capacidade de adaptação.

A distribuição geográfica das organizações e dos negócios reforça essa tensão. Enquanto a maior parte das dinamizadoras está sediada fora das regiões onde atua — com predominância no Sudeste —, os negócios apoiados concentram-se majoritariamente no Norte do país (63%), especialmente no Pará (35%) e no Amazonas (17%). Ao mesmo tempo, observou-se uma diversidade relevante no portfólio apoiado, tanto em termos territoriais quanto setoriais: os negócios atuam em múltiplas regiões e áreas temáticas, com destaque para agropecuária, sistemas alimentares, florestas e uso do solo, além de outras frentes como indústria, tecnologia e pesquisa.

Esse descompasso territorial explicita o tamanho do desafio de adaptação. Se, por um lado, os negócios estão profundamente enraizados em contextos locais e apresentam atuação diversificada, por outro, as estruturas de apoio ainda se organizam, em grande medida, a partir de centros distantes dessas realidades.





Áreas de atuação



Frente a esse cenário, observou-se um **esforço crescente das dinamizadoras em fortalecer sua presença nos territórios**. A incorporação de profissionais locais, a revisão de abordagens e a valorização de conhecimentos já existentes são estratégias que vêm sendo mobilizadas para ampliar a aderência das ações. Em muitos casos, o território deixou de ser apenas um espaço de implementação e passou a influenciar diretamente o desenho dos programas, exigindo adaptações contínuas e maior flexibilidade institucional.

“A gente nunca traz uma solução pronta e embarca no território. A gente tem a nossa experiência dentro de um contexto ou vários contextos diferentes, aprende com os atores e propõe uma lógica que pode se adaptar à realidade. E essa lógica vai se modelando pelos próprios atores.”

(Liderança de organização dinamizadora)

No entanto, a forma como essas equipes são estruturadas e como os papéis são distribuídos também se coloca como um ponto crítico. Ainda que haja avanços na inclusão de profissionais locais na execução dos projetos, a tomada de decisão e a definição estratégica frequentemente permanecem concentradas fora do território. Isso levanta uma reflexão importante sobre o nível de autonomia e protagonismo efetivamente atribuído às equipes locais, bem como sobre o potencial de fortalecimento institucional que essas iniciativas deixam nos territórios.

“Lá no início a gente tinha bastante gente da equipe, era equipe pequena, cinco pessoas no início do projeto, grande parte da equipe era de fora da região amazônica, mas eram pessoas que já tinham uma certa experiência, então elas já tinham vivência, relacionamento e conhecimento do território para não chegar tão despreparado. Ao longo do tempo, a gente

vai vendo a necessidade de amadurecer e fortalecer equipe local, muito por entender que o que a gente está se propondo como fortalecimento dos negócios também se reflete no que a gente está fazendo como organização. [...] Hoje a gente já tem nossa equipe majoritariamente alocada e pessoas que são da região amazônica. E acho que isso muda bastante, porque a gente começa a introduzir (...) as pessoas no planejamento. Antes era muito de cima para baixo [...] Cada vez mais a gente tem fortalecido que sejam pessoas da região e que consigam traduzir essas perspectivas gerais no projeto.”

(Liderança de organização dinamizadora)

Nesse sentido, **a conexão com o território se revelou menos como um atributo já consolidado e mais como um campo em construção**. Os avanços observados indicaram caminhos promissores, mas também evidenciaram a necessidade de aprofundar práticas que alinhem, de forma mais consistente, discurso e operação. **Mais do que adaptar metodologias, trata-se de repensar a própria lógica de atuação, deslocando o centro das decisões, reconhecendo saberes locais e construindo, de forma mais distribuída, as bases do impacto.**



Eixo 2.2

Articulação local

A articulação entre organizações dinamizadoras e outros atores do ecossistema apareceu como um elemento amplamente reconhecido como estratégico — mas, também, em estágio de consolidação na prática.

Como mencionado na Dimensão 1, os dados indicaram que há avanços importantes na promoção de conexões, especialmente a partir da atuação do Fundo Vale. **As dinamizadoras reconhecem o papel do Fundo na criação de oportunidades de encontro, troca e colaboração, seja por meio de eventos, iniciativas conjuntas ou pela aproximação entre atores com agendas complementares.** Essas experiências, quando acontecem, são valorizadas e apontadas como espaços relevantes de aprendizado e construção coletiva.

Ao mesmo tempo, esse movimento ainda se caracteriza por um caráter mais pontual do que estruturado. Parte significativa das organizações relata a ausência de uma rede contínua e intencional de articulação entre as dinamizadoras apoiadas. Na prática, isso se traduz em um ecossistema onde a colaboração é frequentemente reconhecida como necessária, mas ainda pouco operacionalizada no cotidiano.

“Quando a gente fala de organizações dinamizadoras do território, a gente tem as que estão baseadas no território e as que estão atuando [...]. Só que quando a gente fala de outras [dinamizadoras] que estão atuantes, aí a gente tem uma disparidade [...] e até de expectativas de retorno [...]. Nesse nível, a gente ainda tem uma dificuldade um pouco maior de conseguir trocar.”

(Liderança de organização dinamizadora)



Essa dificuldade não se dá apenas por ausência de espaços, mas também por fatores estruturais do próprio campo. **A competição por recursos, a escassez de equipes, as diferenças metodológicas e as expectativas distintas entre organizações acabam criando barreiras concretas para o trabalho em rede.** Nesse cenário, a colaboração deixa de ser apenas uma escolha e passa a depender de condições institucionais e financeiras que nem sempre estão dadas.

“Depois da pandemia a gente perdeu esse tipo de espaço mais de atuação coletiva [...], pensando em como apoiar o fortalecimento dessa agenda, desse campo de impacto [...]. Eu acho que isso tava posto ali até a pandemia, mas houve uma virada no pós-pandemia.”

(Especialista do ecossistema)

Ao mesmo tempo, o desenho de apoio do Fundo Vale, ao financiar simultaneamente diferentes organizações com propostas sinérgicas em um mesmo território, é percebido como um fator positivo, capaz de reduzir a lógica competitiva e abrir espaço para complementaridades. **Nesse sentido, emerge uma expectativa recorrente: a de que o Fundo Vale possa exercer um papel ainda mais ativo na orquestração dessas relações.**

“O financiador tem a responsabilidade de gerenciar as agendas. Ele tem esse olhar estratégico. Então, quando você olha pro campo e as agendas, quais articulações poderiam acontecer? [...] Eu não sei qual é o plano [...], mas pode ter sobreposição e pode ter fortes alianças.”

(Liderança de organização dinamizadora)

Essa expectativa se apoia no reconhecimento de que o Fundo Vale ocupa uma posição privilegiada, com visão ampliada sobre o conjunto do ecossistema. A partir desse lugar, poderia atuar de forma mais intencional na indução de conexões, evitando sobreposições, fortalecendo alianças e potencializando impactos coletivos.

“Essas instituições que são financiadas pelo Fundo Vale, elas podem ser cada vez mais conectadas e incentivadas, eventualmente até trabalhar em consórcios, trabalhar em coletivo, porque um pouco da minha impressão é que às vezes (...) tem dois, três temas que são parecidos ou são até iguais e estão sendo trabalhados, apoiados em instituições diferentes”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Na perspectiva do próprio Fundo Vale, observa-se que a articulação já ocorre, ainda que de maneira mais orgânica do que estruturada. As conexões são frequentemente mediadas a partir de oportunidades e

necessidades específicas, com ações como a promoção de encontros, a facilitação de parcerias e o compartilhamento de informações estratégicas. Essa abordagem, embora relevante, não está necessariamente ancorada em uma estratégia explícita de articulação contínua.

“A gente facilita conexões quando tem necessidade, às vezes quando é demandado ou então quando a gente vê oportunidades [...], mas não é algo como tipo ‘está no plano de trabalho do projeto, vamos fazer as conexões’. É muito por oportunidade e necessidade.”

(Equipe Fundo Vale)

Para além das conexões diretas, os dados também evidenciaram **contribuições relevantes na produção e disseminação de conhecimento**.

Todas as dinamizadoras analisadas realizaram publicações no período, sendo que a maioria delas contou com influência do Fundo Vale, seja por meio de apoio financeiro, suporte técnico ou pela indução de parcerias. Parte significativa dessas produções foi realizada em colaboração com outras organizações, indicando um potencial concreto de articulação em torno de agendas comuns.

Mais do que produtos isolados, as evidências indicaram que **a produção de conhecimento tem se articulado a estratégias mais amplas de disseminação e engajamento no ecossistema**. Em diversos casos, publicações deram origem a eventos, formações e espaços de troca, ampliando seu alcance e contribuindo para a circulação de aprendizados entre dinamizadoras, empreendedores e outros atores do campo.

Movimento semelhante foi observado na realização de eventos. A grande maioria das dinamizadoras promoveu ou participou de iniciativas dessa natureza, muitas delas em parceria com outros atores e com influência do Fundo Vale. Essa atuação se deu de diferentes formas: apoio financeiro, mobilização de redes, indicação de parceiros estratégicos, participação em painéis e rodas de conversa, além da viabilização de espaços compartilhados e suporte técnico.

Casos como o apoio a iniciativas como o FIINSA, Naturaltech, Impacta Mais e outras agendas estratégicas ilustram como esses eventos têm operado não apenas como espaços de visibilidade, mas como dispositivos concretos de articulação, favorecendo a construção de redes, a circulação de conhecimento e o fortalecimento da agenda socioambiental. Em alguns contextos, esses processos também impulsionam a geração de novos materiais — como relatórios, e-books e estudos — reforçando a relação entre produção de conhecimento e ativação do ecossistema.



“O Fundo Vale influenciou de forma ativa e estratégica a organização na produção de conhecimento, no incentivo e na participação em eventos. Essa influência se deu por meio da indicação de redes parceiras, dinamizadores e parceiros estratégicos. Também houve participação em rodas de conversa e painéis em eventos estratégicos. Nos últimos anos, essa atuação pôde ser observada em iniciativas como a Naturaltech (três edições), FIINSA, ClimAction, rodada de negócios da Plataforma Onda Verde, Impacta Mais e no lançamento do instrumento financeiro do Climate Justice Innovation Lab, dentre outros”.

(Liderança de organização dinamizadora)

Eventos e publicações, portanto, não apareceram como frentes isoladas, mas como elementos interdependentes de uma mesma estratégia: fortalecer redes, ampliar conexões e promover a circulação de conhecimento no campo de impacto. Ainda assim, os achados sugerem que esse potencial poderia ser mais explorado caso essas iniciativas estivessem articuladas de forma mais intencional e estruturada ao longo do tempo.

Apesar dos avanços, a articulação local parece estar em um ponto de inflexão. Há reconhecimento, experiências positivas e um conjunto de condições favoráveis sendo construídas. Ao mesmo tempo, persiste um descompasso entre o discurso de colaboração, amplamente compartilhado no campo, e sua efetiva institucionalização nas práticas cotidianas.

Fortalecer a articulação local, portanto, parece depender menos da criação de novos espaços e mais da consolidação de estratégias intencionais que sustentem, no tempo, relações de confiança, complementaridade e ação coletiva. O desafio passa por avançar da conexão para a coordenação e, a partir dela, ampliar o potencial de geração de impacto coletivo no ecossistema.

DIMENSÃO 3

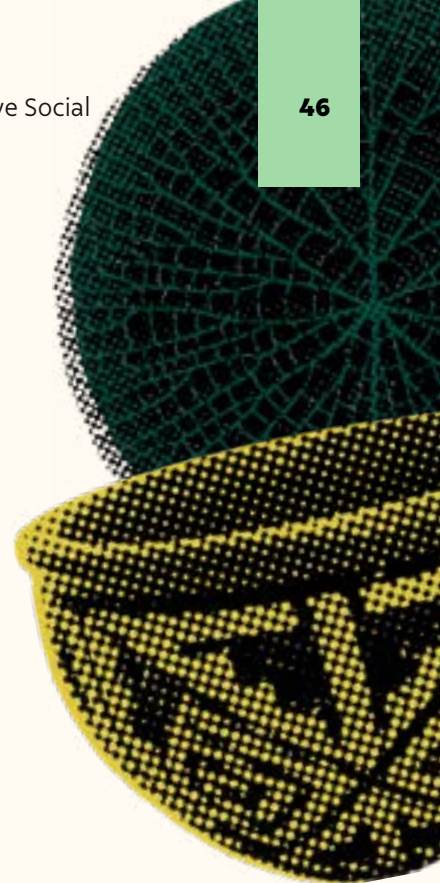
Alcances na perspectiva dos negócios

Eixo 3.1 Visão dos negócios de impacto

A pergunta central deste estudo — em que medida o Fundo Vale contribuiu para o fortalecimento das organizações dinamizadoras e, consequentemente, para sua atuação junto aos empreendimentos de impacto — demanda, necessariamente, o olhar dos próprios negócios apoiados. Nesse sentido, como já mencionado, o questionário aplicado pela Pipe Social a 114 empreendimentos foi incorporado como insumo fundamental para compreender os efeitos dessa atuação a partir da perspectiva de quem viveu diretamente os programas conduzidos pelas dinamizadoras.

A base de respondentes revelou um conjunto diverso de negócios, em diferentes estágios de maturidade. As fases mais recorrentes são Organização do Negócio e Tração (29% cada), indicando a presença relevante de empreendimentos em processo de estruturação e consolidação. Ao mesmo tempo, mais da metade dos negócios (53%) possui mais de cinco anos de existência, enquanto 43% têm entre um e quatro anos, o que aponta para uma amostra que combina experiências mais consolidadas com iniciativas ainda em estágios iniciais.

De forma geral, a percepção dos negócios sobre a contribuição das dinamizadoras é positiva. Para **72% dos respondentes, a participação nos programas contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de suas iniciativas**, enquanto apenas uma parcela residual indicou baixa ou nenhuma contribuição. Esse dado sugere não apenas a relevância das ações realizadas, mas também alguma aderência dos programas às necessidades dos empreendimentos apoiados.



Ao analisar detalhadamente os efeitos desse apoio, observou-se que os **ganhos se distribuíram de maneira consistente na visibilidade e comunicação, no alcance de resultados e impactos socioambientais, no desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional e no aprimoramento e desenvolvimento dos produtos e/ou serviços da organização**. Por outro lado, dimensões como o aprimoramento da cadeia de valor e da gestão ambiental, o fortalecimento da gestão financeira e da captação de recursos, bem como a avaliação e o monitoramento, aparecem com menor intensidade nos resultados percebidos. Esse cenário sugere que, embora a atuação das dinamizadoras tenha contribuído de forma relevante para o fortalecimento geral dos negócios, ainda há espaço para aprofundar o apoio em áreas mais estruturantes e, muitas vezes, mais complexas da gestão. Dentre esses pontos, destaca-se o contraste entre a alta percepção de contribuição para resultados e impactos e o menor avanço em avaliação e monitoramento, práticas fundamentais para produzir evidências que validem esses alcances.

Outro aspecto relevante é a sustentabilidade desses ganhos ao longo do tempo. Em grande parte dos casos, os avanços relatados permaneceram mesmo após o encerramento da participação nos programas, sugerindo que o apoio recebido contribuiu para a construção de capacidades duráveis, e não apenas para melhorias temporárias.



Ainda sob a perspectiva dos negócios, destacaram-se pontos de atenção nos programas de apoio, sobretudo no alinhamento entre as soluções ofertadas e as demandas de negócios em diferentes estágios de maturidade. Entre as principais críticas, foram citadas a recorrência de conteúdos genéricos e pouco aprofundados, a limitada adequação ao perfil dos participantes e a necessidade de maior segmentação das abordagens. Esses elementos indicam que, **embora os programas tenham contribuído para o desenvolvimento dos negócios, ainda há espaço para ampliar sua capacidade de responder de forma mais precisa às demandas específicas de cada empreendimento.**

Além disso, emergiram desafios relacionados à aderência territorial e ao aprofundamento em temas estruturantes – como tratado na Dimensão 2 deste estudo. Em alguns casos, os programas foram percebidos como pouco conectados às realidades locais, especialmente em contextos mais complexos como a Amazônia, e com lacunas em áreas críticas como gestão financeira, logística e acesso a mercado. Essas limitações tornam-se mais evidentes em negócios em estágios mais avançados, que possuem demandas de suporte mais especializado e orientado ao crescimento.

Por fim, no conjunto de leituras, esses **achados reforçaram a efetividade da estratégia do Fundo Vale ao investir no fortalecimento das organizações dinamizadoras como caminho para ampliar o impacto junto aos negócios – ainda que haja a necessidade de refletir sobre as necessidades específicas dos empreendimentos e mobilizar o campo em direção às mesmas. Ao potencializar as capacidades dessas organizações, qualifica-se o apoio oferecido aos empreendimentos e, consequentemente, expande-se o alcance e a profundidade do impacto gerado no ecossistema.**

Reflexões estratégicas: horizontes possíveis



Aprofundar o olhar sobre o papel das organizações dinamizadoras exige, antes de tudo, reconhecer que estamos diante de um campo em movimento. As transformações que atravessam o ecossistema de impacto socioambiental não são marginais, elas tensionam formas de atuação, deslocam expectativas e exigem revisões constantes sobre o papel de cada agente. Não por acaso, os termos utilizados para nomear essas organizações, como aceleradoras, intermediárias, dinamizadoras e estruturantes, vêm se transformando ao longo do tempo. Mais do que uma variação semântica, essas mudanças revelam um campo que ainda está em construção: crescendo, se revendo, avançando.

Se, em 2021, a Move Social buscou compreender a efetividade das chamadas aceleradoras, agora revisitamos esse debate a partir de um recorte mais específico – as organizações dinamizadoras apoiadas pelo Fundo Vale –, mas com o intuito de aprofundar questões que permaneceram abertas. Ao fazê-lo, reafirmamos uma premissa que se torna cada vez mais evidente: não há como pensar o fortalecimento de negócios sem olhar, com igual profundidade, para as estruturas que os sustentam.

As dinamizadoras não são apenas intermediárias de processos, elas operam como infraestruturas vivas do campo. São elas que conectam, traduzem, tensionam, formam, acompanham e, muitas vezes, sustentam as condições para que o impacto aconteça. Ainda assim, como evidenciado ao longo deste estudo, seu fortalecimento segue marcado por assimetrias, lacunas de financiamento e expectativas que nem sempre se traduzem em apoio estruturante. Esse descompasso revela uma contradição importante: espera-se dessas organizações um papel cada vez mais complexo, sem que, necessariamente, as condições para tal estejam plenamente dadas. Nesse contexto, os achados reforçam que o investimento nas dinamizadoras não deve se restringir ao nível dos projetos. Ao tratá-las apenas como meio, reduz-se seu potencial de fortalecimento enquanto agente estruturante. No recorte aqui analisado, ao investir no desenvolvimento dessas organizações, o Fundo Vale atua, de forma direta e indireta, na qualificação das bases sobre as quais o ecossistema se organiza.

Mais do que responder às perguntas que motivaram este estudo, os resultados apresentados convidam a um deslocamento de perspectiva. Se as dinamizadoras são parte dos ramos que sustentam o campo, seu fortalecimento não pode ser tratado como um efeito colateral, mas como uma escolha estratégica. Isso implica reconhecer seu papel, investir em suas capacidades de forma intencional e, sobretudo, criar condições para que possam operar à altura das demandas que o próprio campo tem produzido.

Diante disso, algumas questões devem permanecer abertas e nos mobilizar: como alinhar expectativas crescentes com modelos de apoio que, muitas vezes, ainda são insuficientes para sustentar o papel esperado das dinamizadoras? De que forma financiadores podem avançar de uma atuação fragmentada para estratégias mais coordenadas e estruturantes no ecossistema? E, sobretudo, quais caminhos permitem fortalecer essas organizações sem homogeneizá-las, preservando sua diversidade e sua capacidade de responder às especificidades dos territórios em que atuam? Assim como os movimentos que nos trouxeram até aqui, trata-se de reconhecer que um campo mais forte passa por enfrentar essas tensões de forma contínua e intencional.



Recados para o campo



RECADO 1

Financiamento para fortalecimento institucional e flexibilidade no uso dos recursos

A sustentabilidade e a efetividade da atuação das organizações dinamizadoras dependem de modelos de financiamento que vão além do apoio exclusivo à execução de projetos. Há uma percepção de que o desenvolvimento organizacional e a flexibilidade na gestão dos recursos são condições essenciais para a qualidade e a adaptabilidade das iniciativas no tempo. Cabe considerar:

- **Financiamento para desenvolvimento organizacional**

Necessidade de aportes mais estruturais, voltados a atividades de suporte como governança, gestão financeira, monitoramento e avaliação e desenvolvimento de equipes, reconhecidas como estratégicas para a qualidade da atuação.

- **Reconhecimento da atividade-meio como parte do impacto**

Valorização de investimentos em capacidades organizacionais como elementos que também contribuem para os resultados dos projetos finalísticos.

- **Maior flexibilidade orçamentária**

Necessidade de modelos de financiamento menos rígidos, que permitam ajustes ao longo da implementação dos projetos conforme mudanças no contexto e no ecossistema.

- **Foco em objetivos de longo prazo**

Ênfase em modelos orientados a resultados e impactos de médio e longo prazo, em vez de controle excessivo de rubricas definidas no início dos projetos.

RECADO 2

Papel ativo na orquestração e indução de redes

Financiadores com portfólios diversos possuem potencial para assumir um papel mais ativo no fortalecimento de mecanismos de articulação e colaboração no ecossistema, contribuindo para reduzir dinâmicas competitivas e ampliar conexões estratégicas entre os diferentes atores do campo. Nesse sentido, destacam-se as seguintes possibilidades:

- **Cruzamento de agendas e formação de parcerias**

Promover maior conexão entre planejamentos e programas das dinamizadoras, favorecendo consórcios e ações complementares.

- **Promoção de encontros temáticos**

Fomentar espaços de troca sobre temas estratégicos do campo — como bioeconomia, financiamento e regulação, entre outros — envolvendo não apenas lideranças, mas também equipes técnicas e operacionais.

- **Valorização das dinamizadoras como produtoras de conhecimento**

Reconhecer o papel dessas organizações na sistematização de aprendizados, leitura de contextos territoriais e construção de agendas coletivas para o ecossistema.

- **Maior articulação da filantropia**

Fortalecer o papel de investidores sociais e fundações na indução de ações colaborativas e estratégias compartilhadas de fortalecimento do campo de impacto.

- **Ampliação de espaços de conexão já existentes**

Iniciativas como o Festival de Investimentos de Impacto & Negócios Sustentáveis na Amazônia (FIINSA) e o encontro Pré-COP 30 foram citadas como experiências relevantes de articulação que poderiam ganhar escala e continuidade.

RECADO 3

Visão de longo prazo para diversidade

Apesar dos avanços na agenda de diversidade, ainda persiste a necessidade de uma abordagem de mais longo prazo para o fortalecimento de empreendedores/as de grupos minorizados. Observa-se que muitos desses negócios ainda se encontram em estágios iniciais de maturidade, o que demanda estratégias de apoio mais estruturadas e contínuas. Entre os principais pontos levantados, destacam-se:

- **Necessidade de visão de portfólio de longo prazo**

Compreensão de que a formação de empreendedores/as diversos é um processo gradual, que exige continuidade e consistência de investimentos ao longo do tempo.

- **Fortalecimento das etapas iniciais de desenvolvimento**

Priorização de programas de ideação, formação e mentoria como base para estruturar capacidades empreendedoras desde os estágios mais iniciais.

- **Construção de pipeline de diversidade para o futuro**

Investimento atual na formação de empreendedores/as diversos com o objetivo de ampliar, no médio e longo prazo, o volume de negócios preparados para acessar investimentos e programas de maior impacto.

RECADO 4

Transformar dados em inteligência estratégica para o campo

O volume significativo de dados e relatórios gerados pelas dinamizadoras representa uma oportunidade ainda pouco explorada para a produção de conhecimento estratégico no ecossistema. Nesse contexto, destaca-se o papel dos financiadores com portfólios diversos, que, ao reunirem esses dados, possuem posição privilegiada para sistematizá-los e transformá-los em inteligência coletiva, orientando decisões e fortalecendo o campo para além de uma lógica restrita à prestação de contas. Algumas possibilidades são:

- **Sistematização e análise integrada de dados**

Uso de ferramentas e tecnologias para consolidar informações produzidas pelos parceiros em bases estruturadas e comparáveis.

- **Geração de inteligência para o ecossistema**

Transformação dos dados coletados em reflexões e leituras estratégicas que possam orientar decisões e prioridades do campo de forma mais ampla.

- **Uso estratégico da informação para planejamento**

Incorporação dos aprendizados derivados dos dados na definição de agendas, investimentos e direcionamentos futuros.

RECADO 5

Presença na Amazônia

É evidente a importância de maior conexão territorial com a região Amazônica, por parte das organizações dinamizadoras e financiadoras, considerando a centralidade do território na agenda de investimento e impacto. A ausência de equipes locais é percebida como uma limitação para o aprofundamento da relação com o ecossistema e para a qualificação da atuação no território. Os principais pontos levantados são:

- **Fortalecimento da escuta e da articulação local**

Presença territorial como forma de qualificar o entendimento do contexto e fortalecer conexões com as organizações e agentes locais.

- **Aprimoramento da gestão e da tomada de decisão**

Maior imersão no território como condição para decisões mais alinhadas às dinâmicas locais e às necessidades do ecossistema.

- **Convergência com tendências institucionais do campo**

Alinhamento com movimentos de descentralização já observados em outras organizações do setor, incluindo a presença ampliada de instituições na região.

Síntese



Este estudo teve como objetivo analisar em que medida o Fundo Vale contribuiu para o **fortalecimento das organizações dinamizadoras do ecossistema de impacto socioambiental entre 2020 e 2025**, bem como os reflexos desse apoio no suporte oferecido aos negócios. Para organizar a análise, os achados foram estruturados em três dimensões, desdobradas em cinco eixos, permitindo uma leitura integrada dos resultados.

A abordagem metodológica combinou estratégias qualitativas e quantitativas, incluindo entrevistas semiestruturadas com lideranças das organizações dinamizadoras, equipe do Fundo Vale e especialistas do ecossistema de impacto. Também foram aplicados questionários às dinamizadoras e aos negócios apoiados por elas — neste último caso, em parceria com a Pipe.Social. Além disso, o estudo dialoga com publicações relevantes sobre o tema e com o acúmulo técnico da Move Social nessa agenda.

Os principais achados estão sintetizados a seguir.

1

DIMENSÃO 1 **Olhar interno para as organizações dinamizadoras**

Eixo 1.1 – Desenvolvimento organizacional



DESTAQUES

Reconhecimento de que o fortalecimento das organizações foi possibilitado pela atuação do Fundo Vale como parceiro estratégico e não somente como financiador.

Entre as dimensões em que a influência do Fundo Vale foi mais frequentemente reconhecida, destacam-se a gestão estratégica, a articulação em redes e alianças e a captação de recursos.



DESAFIOS

Persiste no ecossistema uma escassez de capital filantrópico destinado ao custeio da infraestrutura e das atividades-meio das organizações dinamizadoras.

Necessidade de atuação estratégica e intencional nesta frente.

Eixo 1.2 – Lentes de gênero e raça



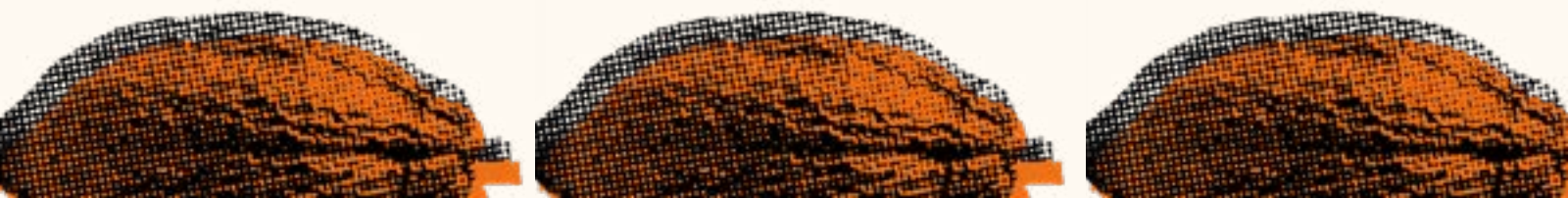
DESTAQUES

A introdução da pauta de diversidade de forma indireta e os recursos livres incentivaram as dinamizadoras a adotar ou fortalecer critérios relacionados à gênero, raça e localidade em suas dinâmicas organizacionais.



DESAFIOS

O ecossistema de impacto – em especial as organizações dinamizadoras –, é historicamente branco, masculino e concentrado no eixo Sudeste.



2

DIMENSÃO 2

Olhar para a atuação das organizações dinamizadoras

Eixo 2.1 – Conexão com o território



DESTAQUES

Avanços na incorporação da cultura empreendedora dos territórios nas práticas de apoio aos negócios, refletidos em maior flexibilidade dos programas e integração de aprendizados locais.



DESAFIOS

Momento de transição no campo tensionado por modelos padronizados orientados à escala e pelo distanciamento geográfico das sedes em relação às áreas de atuação dos negócios apoiados.

Eixo 2.2 – Articulação local



DESTAQUES

Avanços na promoção de conexões e na circulação de conhecimento no ecossistema, com papel relevante do Fundo Vale na indução de parcerias, eventos e algumas iniciativas colaborativas.



DESAFIOS

Limitações na indução de uma colaboração prática e contínua entre as organizações dinamizadoras, evidenciando a necessidade de um papel mais ativo na orquestração dessas redes.



3

DIMENSÃO 3

Alcances na perspectiva dos negócios

Eixo 3.1 – Visão dos negócios de impacto



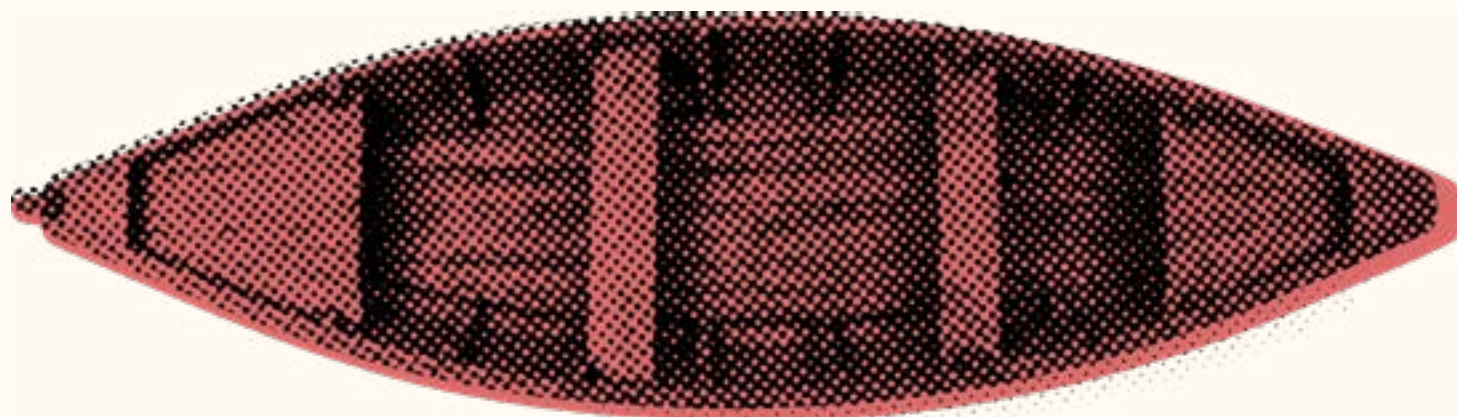
DESTAQUES

Contribuição dos programas ofertados pelas dinamizadoras com maior ênfase na visibilidade e comunicação, no alcance de resultados e impactos socioambientais, no desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional e no aprimoramento e desenvolvimento dos produtos e/ou serviços da organização.



DESAFIOS

Programas ainda carecem de maior alinhamento entre as soluções ofertadas e as demandas de negócios em diferentes estágios de maturidade.



REALIZAÇÃO FUNDO VALE

COORDENAÇÃO E PRODUÇÃO MOVE SOCIAL

Elis Alquezar
Líder do estudo

Juliana Moraes
Líder do estudo

Erica Siqueira
Pesquisadora líder

Thais Fantazia
Pesquisadora

APOIO TÉCNICO FUNDO VALE

Equipe Fundo Vale
**Camila Maia; Gabriella Melo;
Giovanna Serenato; Juliana
Vilhena; Larissa Leão; Liz
Lacerda; Lucas Folgado; Márcia
Soares; Mirtes Cavalcanti; Monica
Fonseca; Nathalia Cipoleta; Paula
Mota; Patrícia Santos; Priscila
Queiroz; Renata Braga; Thabata
Campos; Thatiane Texeira.**

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Victoria Carvalho Gaya Vieira

IMAGENS

As imagens utilizadas como base das ilustrações deste material fazem parte do Banco de Imagens do Fundo Vale

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Às organizações dinamizadoras, pela disponibilidade, confiança e colaboração ao compartilhar suas trajetórias, desafios e aprendizados

Assobio; Climate Ventures;
CocoaAction Brasil (WCF); Conexsus;
Fundação Certi; Idesam; Impact
Hub Manaus; Impact Hub São Paulo;
Instituto Floresta Tropical; Latimpacto;
Move Social; Pipe Social; Quintessa.

À Anna Aranha e Fábio Deboni, pela generosidade em compartilhar leituras sobre o campo do impacto socioambiental.

À Pipe Social, pela parceria e contribuição na geração de dados que subsidiaram parte deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

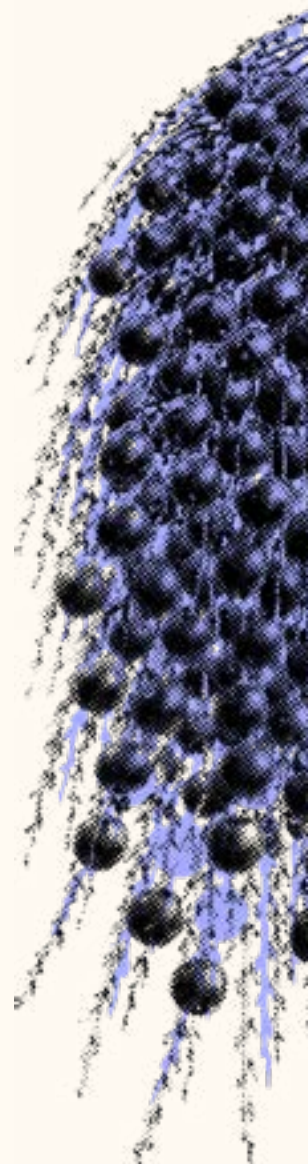
ALIANÇA PELO IMPACTO. Visões de futuro para a agenda de impacto no Brasil. [S.l.], abr. 2025. Disponível em: <<https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2025/04/VISOES-DE-FUTURO-PARA-A-AGENDA-DE-IMPACTO-NO-BRASIL.pdf>>.

ICE (2021), Dinamizadores de impacto: diferentes atores, papéis diversos e muitos desafios. Disponível em <<https://ice.org.br/2021/07/26/dinamizadores-de-impacto-especial/>> Acesso em março, 2023.

MOVE SOCIAL (2021), Aceleradoras de impacto – Avaliação da efetividade. Disponível em <<https://move.social/aceleradoras-de-impacto-avaliacao-da-efetividade/>> Acesso em Março, 2026.

OECD (2023), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second edition), OECD Publishing, Paris

UNDP (United Nations Development Programme). Capacity Development: a UNDP primer. Disponível em <<https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer>> Acesso em março, 2026



Anexo

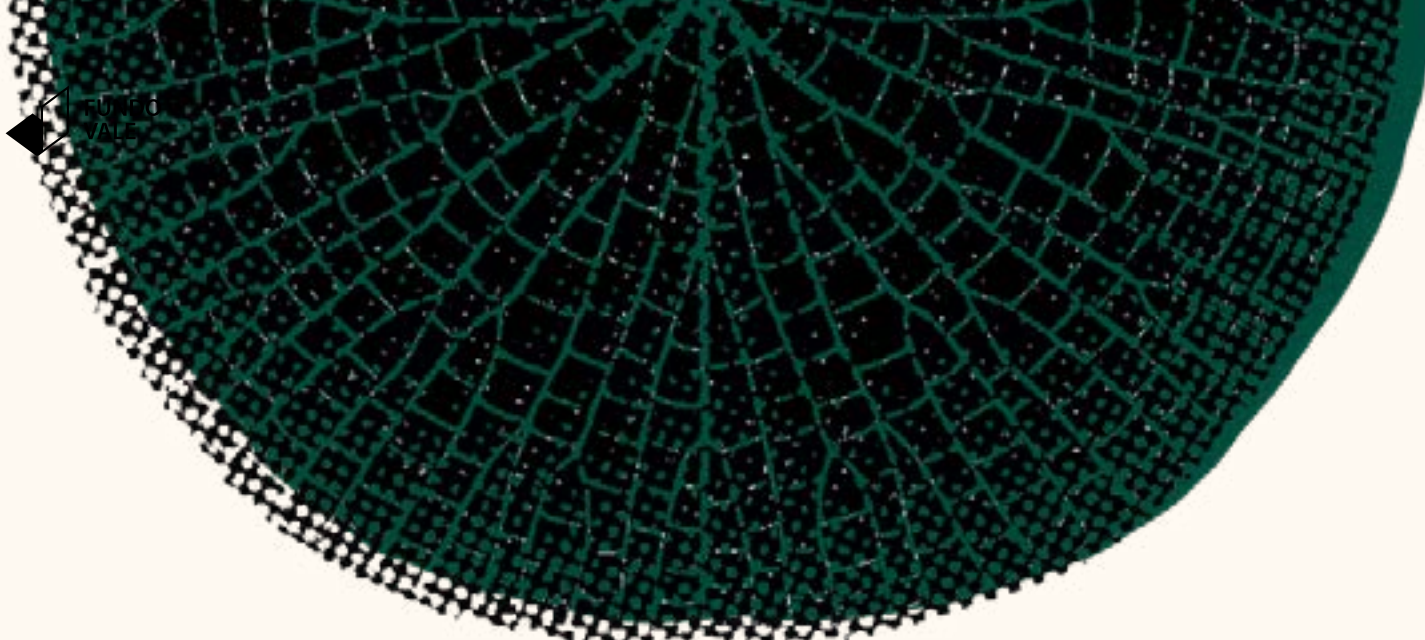


ANEXO 1

Matriz Orientadora

PERGUNTAS	INDICADORES	COLETA
Macro-pergunta: Em que medida o Fundo Vale contribuiu para o fortalecimento das organizações dinamizadoras e conseqüentemente ao seu trabalho junto aos empreendimentos de impacto?		
Em que medida o investimento recebido e a parceria com o Fundo Vale potencializaram a organização dinamizadora no que tange ao seu desenvolvimento/ fortalecimento organizacional?	● Nível de desenvolvimento/fortalecimento institucional; ● Gestão estratégica; ● Qualificação da equipe (gestão de pessoas); ● Redes de relacionamento e parcerias; ● Governança; ● Gestão administrativa e financeira; ● Avaliação e monitoramento.	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras Formulário adaptado para dinamizadoras
Em que medida as organizações dinamizadoras reconhecem e incorporam a cultura empreendedora dos territórios de atuação em suas práticas de apoio aos negócios e como se adaptam ao conhecimento existente?	● Distribuição geográfica das dinamizadoras; ● Diversidade do portfólio (localidades, áreas dos negócios, pluralidade étnica e racial); ● Processo de apoio aos negócios ; – perspectivas dos negócios sobre os avanços ● Adequação metodológica ao contexto local; ● Composição da equipe executora do projeto/ programa; ● Distribuição de papéis da equipe.	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras Formulário para os negócios (Pipe Social)
De que maneira e em que medida o apoio do Fundo Vale tem favorecido a articulação, a colaboração e a aprendizagem conjunta entre as organizações dinamizadoras, impulsionando a geração de conhecimento e o fortalecimento do impacto coletivo no ecossistema de negócios de impacto?	● Produção e compartilhamento de conhecimento	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras Formulário adaptado para dinamizadoras GIMPACT
	● Colaboração entre dinamizadoras	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras
	● Organização e participação em eventos	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras Formulário adaptado para dinamizadoras GIMPACT

PERGUNTAS	INDICADORES	COLETA
Em que medida o apoio do Fundo Vale tem contribuído para que as organizações dinamizadoras integrem lentes de gênero, raça e demais marcadores sociais em suas estratégias institucionais e nos serviços que oferecem aos negócios?	● Diversidade na equipe	Entrevistas semi-estruturadas com lideranças de dinamizadoras
	● Diversidade em posições de liderança	
	● Diversidade nas chamadas de projetos/ programas	Formulário adaptado para dinamizadoras
Em que medida os programas ofertados pelas dinamizadoras têm contribuído para o fortalecimento dos negócios de impacto?	● Percepção sobre a influência dos programas no desenvolvimento organizacional dos negócios	Formulário para os negócios (Pipe Social)
	● Percepção sobre a sustentabilidade dos resultados	Formulário para os negócios (Pipe Social)



FUNDO
VALE

move

Fortalecer para transformar:
as organizações dinamizadoras
no ecossistema de impacto

Produzido por Move Social

