



plataforma  
conjunta

**Desenvolvimento  
Institucional de Organizações  
da Sociedade Civil:**  
uma análise sobre oportunidades  
de jornadas formativas e ofertas de  
recursos financeiros



# Sumário



Clique nos itens para navegar diretamente até as páginas.



## **O percurso até esta publicação** **5**

---

### **1. O que nos traz aqui?** **12**

#### **Como esse material foi construído?** **14**

---

### **2. Retrato atual das ofertas de apoio ao Desenvolvimento Institucional de OSCs** **16**

#### **Panorama Rápido** **18**

10 fatos sobre as Ofertas de Jornadas Formativas **18**

10 fatos sobre as Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros **21**

## **Panorama Aprofundado** **24**

### **2.1 Detalhamento sobre Ofertas de Jornadas Formativas** **24**

2.1.1 Temas principais e nomes **24**

2.1.2 Público prioritário **28**

2.1.3 Como acessar **29**

2.1.4 Dedicção necessária **34**

2.1.5 Custo do acesso **36**

2.1.6 Quem oferta **39**

### **2.2 Detalhamento sobre Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros** **41**

2.2.1 Características e nomes **41**

2.2.2 Quem financia **48**

2.2.3 De onde vêm **50**

2.2.4 Para onde vão **55**

2.2.5 Como pode usar **56**

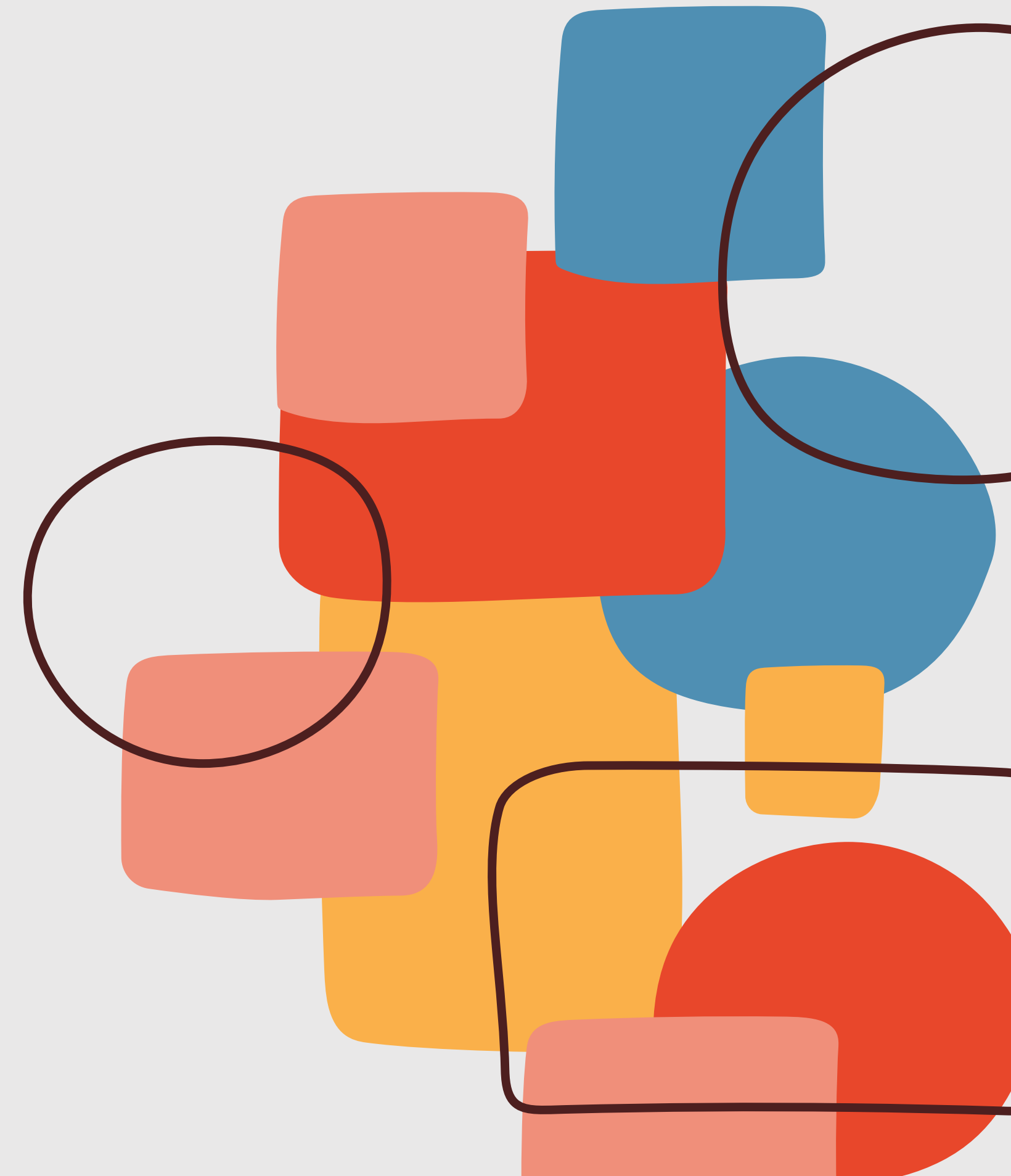
2.2.6 Por quanto tempo **62**



Clique nos itens para navegar diretamente até as páginas.



2.2.7 Como selecionam	70
2.2.8 O que é oferecido	75
<hr/>	
<b>3. Novas reflexões</b>	<b>76</b>
<hr/>	
<b>4. Glossário básico de conceitos</b>	<b>86</b>
<hr/>	
<b>5. Para aprender sobre DI</b>	<b>94</b>
<hr/>	
<b>Apêndice</b>	<b>97</b>
<hr/>	
<b>Ficha técnica</b>	<b>103</b>
<hr/>	



# Glossário de Abreviações

**BRB:** Banco de Brasília

**CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

**DF:** Distrito Federal

**DI:** Desenvolvimento Institucional

**ESG:** Governança Ambiental e Social

**FALM:** Fundação André e Lucia Maggi

**GIFE:** Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

**GSA:** Guerreiro sem Armas

**ISP:** Investimento Social Privado

**JA:** Jornadas Aprendizagem

**JF:** Jornadas Formativa

**LGBTQIA+:** Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais e outras identidades de gênero e orientações sexuais

**LGPD:** Lei Geral de Proteção de Dados

**MROSC:** Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

**MS:** Movimentos Sociais

**NI:** Negócios de Impacto

**NIC.br:** Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR

**ODS:** Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

**OSCIPs:** Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

**OSCs:** Organizações da Sociedade Civil

**RF:** Recursos Financeiros

**TIC Domicílios:** Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação nos Domicílios Brasileiros



# O percurso até esta publicação



A Conjunta é uma plataforma online dedicada a profissionais que lideram ou trabalham com a gestão de organizações da sociedade civil (OSCs). Nós mapeamos, organizamos e promovemos conteúdos, oportunidades formativas e oportunidades de acesso a recursos que apoiem o Desenvolvimento Institucional (DI) das OSCs no Brasil. Acreditamos que o acesso a conteúdos de qualidade, jornadas de formação e recursos financeiros são elementos-chave para avançarmos na agenda de fortalecimento institucional de forma plural em todo o país.

Trazer à pauta o tema do desenvolvimento institucional no campo socioambiental é fundamental para ampliar a governança, a gestão de recursos e a estrutura das OSCs brasileiras, tornando-as mais efetivas diante das demandas sociais e ambientais. Em um cenário mundial cada vez mais complexo e marcado por polícrises, o desenvolvimento institucional colabora para que as OSCs sejam mais resilientes, inovadoras e relevantes, garantindo a continuidade e a ampliação de sua atuação.

## **Fomento ao desenvolvimento institucional de OSCs**

A Conjunta nasce para ser um hub que identifica e dá visibilidade aos atores que atuam de forma descentralizada e individual com a temática do Desenvolvimento Institucional. O trabalho da Plataforma Conjunta colabora com o fortalecimento das organizações da sociedade civil em suas capacidades institucionais, com cultura da reflexão, aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Na sua primeira fase, a Conjunta se propôs a mapear, organizar e fomentar a produção de conteúdos focados no desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil.

Em nova fase, a plataforma busca apresentar o mapeamento realizado, dividindo as oportunidades de apoio ao desenvolvimento institucional em duas partes: Jornadas Formativas ofertadas às OSCs e Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros focados no DI.

As **Jornadas Formativas** incluem cursos (de diversas modalidades e durações), seminários, programas de formação, espaços de redes de profissionais e temáticas, mentorias, comunidades de aprendizagem, graduação, pós-graduação e programas de aceleração. São direcionadas a pessoas e/ou organizações, todas voltadas para capacitar e apoiar o aprimoramento do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil.

As **Ofertas de Recursos Financeiros** são oportunidades de acesso a recursos financeiros por meio de diversos mecanismos como editais, cartas-convite, chamados públicos e cadastros em sites. Foram elencadas as oportunidades que explicitamente direcionam os recursos para o apoio ao desenvolvimento institucional, aquelas que são de recursos livres ou flexíveis e que, portanto, podem ser usados integralmente ou em parte para iniciativas de desenvolvimento institucional ou oportunidades de apoio a projetos que permitem gastos com despesas operacionais.

Como parte da missão da Conjunta, estas informações são incorporadas à plataforma, ampliando o repertório de informações relacionadas ao desenvolvimento institucional já disponibilizado.

## Alimentos para a Plataforma

Para a realização do mapeamento das jornadas de aprendizagens e das oportunidades de acesso a recursos financeiros, a Plataforma Conjunta contou com a parceria do **FICAS** e do **Grupo Karumbé**.

O FICAS é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos, fundada em 1997, que investe continuamente no fortalecimento de organizações da sociedade civil por meio de programas, assessorias e ações de formação e articulação que são oferecidas gratuitamente com o apoio de parceiras/os investidoras/es e técnicas/os. O FICAS foi o parceiro técnico responsável pelo mapeamento das jornadas formativas e de ofertas de recursos financeiros.

O Grupo Karumbé é uma consultoria que busca contribuir com a sociedade civil e governos no desenvolvimento de soluções para problemas complexos. Dando sequência ao trabalho do FICAS, foi responsável por criar mapas estratégicos, organizando o mapeamento das jornadas formativas e das ofertas de recursos financeiros na Plataforma Conjunta.

Para a elaboração do mapeamento das jornadas formativas e das ofertas de recursos financeiros, foi utilizada uma ampla variedade de fontes e metodologias, que incluiu pesquisa exploratória no banco de dados interno e na internet, definição de categorias em colaboração com parceiros, aplicação e análise de questionários semiestruturados, realização de grupos focais virtuais, comunicação por e-mail e WhatsApp com diversas organizações.



A pesquisa também foi aprofundada com a leitura de relatórios e materiais disponíveis, além de conversas com realizadores e investidores. Adicionalmente, o levantamento contou com escutas de membros do Comitê Consultivo Colaborativo da Conjunta, conversas informais com organizações da sociedade civil e a utilização de materiais previamente mapeados pela Plataforma Conjunta. Este esforço resultou na identificação de 297 iniciativas.

## Oportunidade em mãos

Percebemos que o material compilado pela pesquisa do FICAS e do Grupo Karumbé era rico demais para ficar restrito à atividade de alimentação da plataforma. Ele nos falava sobre a atuação da filantropia no apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs. Por isso, decidimos aprofundar a análise e compartilhá-la de forma mais ampla por meio desta publicação.



Atualmente, não há uma consolidação das informações sobre oportunidades de apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs no Brasil. Não aproveitar esse material seria um desperdício. Desvendar o cenário das atividades voltadas ao fomento do Desenvolvimento Institucional de OSCs no país e compartilhar os achados com todos os interessados no tema é uma oportunidade para destacar lacunas, demandas e oportunidades, de modo a influenciar e fomentar positivamente novas iniciativas e formas de apoiar o desenvolvimento organizacional das OSCs.

Este documento é o resultado dessa análise, evidenciando lacunas e focos temáticos.

Para liderar e realizar um estudo aprofundado e analítico do panorama identificado, convidamos dois pesquisadores experientes com vivência em Desenvolvimento Institucional no campo: Andressa Trivelli e Cássio Aoqui. Juntos com a Plataforma Conjunta, seu Comitê Gestor e um Comitê de Análise, eles elaboraram análises e reflexões sobre as oportunidades identificadas.

O Comitê de Análise foi composto por especialistas em Desenvolvimento Institucional, lideranças de OSCs e representantes de organizações financiadoras. Esse comitê revisou os dados e as análises, fornecendo feedbacks e sugestões para aprimorar a relevância e a precisão das conclusões.

Além disso, ao longo do mapeamento, contamos com a participação ativa do Comitê Consultivo Colaborativo da Plataforma Conjunta, composto por organizações experientes no campo de Desenvolvimento Institucional, representando financiadores, organizações de base, consultores e organizações de infraestrutura.



Com a experiência e vivência de cada uma dessas organizações, conseguimos chegar a um estudo inédito e colaborativo que apresenta uma análise crítica e propositiva sobre as oportunidades mapeadas de apoio ao Desenvolvimento Institucional de Organizações da Sociedade Civil no Brasil.

Nossos agradecimentos a todas e todos que colaboraram com a construção deste estudo, dedicando-se incansavelmente à análise e reflexão. Seu comprometimento, expertise e colaboração foram essenciais para o sucesso deste trabalho. Sem a participação de cada um de vocês, não seria possível alcançar um resultado tão significativo.

### **Equipe Conjunta**



# 10 que nos traz até aqui?

1. Este estudo tem como foco central o DI de organizações da sociedade civil (OSC); contudo, no bojo deste amplo e disputado conceito de “sociedade civil”, podemos inserir também movimentos sociais, negócios de impacto social e outras formas ou estruturas de organização que também foram mapeadas e constam das análises devidamente identificadas e, quando possível, comparadas. Iniciativas exclusivamente focadas em negócios de impacto não fizeram parte do mapeamento.

2. ARMANI, Domingos. **O Desenvolvimento Institucional Como Condição De Sustentabilidade Das Ongs No Brasil**. 1998. Disponível em: <https://www.domingosarmani.com/publicacoes/11>. Acesso em: 13 jun. 2024.

Nos últimos anos, o Desenvolvimento Institucional das Organizações da Sociedade Civil tem sido tema de **crescente relevância** na agenda da filantropia brasileira. Entretanto, da perspectiva de diversos agentes do campo social, ainda existe uma **lacuna** em termos de produção de conhecimento aplicado que não apenas viabilize **reflexões qualificadas** sobre o assunto mas sobretudo que oriente **decisões estratégicas** e baseadas em evidências práticas.

Este estudo, inserido nesse contexto, origina-se de um esforço múltiplo, colaborativo e inédito, encabeçado pela Plataforma Conjunta para **mapear, analisar e compreender o estado da arte das iniciativas de apoio ao DI de OSCs no Brasil**, ainda que de maneira não exaustiva.

Inicialmente, vale ressaltar que, além de uma visão de DI centrada exclusivamente no aprimoramento ou no alargamento de **capacidades técnicas organizacionais**, é considerado que o Desenvolvimento Institucional é um **processo profundo**, que visa potencializar a sustentabilidade, a autonomia e a capacidade de intervenção de agentes da sociedade civil organizada<sup>1</sup> no longo prazo, respeitando seus contextos específicos. Esse fortalecimento deve, em última instância, contribuir para a **redução da pobreza e das desigualdades**, bem como para a transformação do arcabouço institucional jurídico-político vigente e da cultura cívica que o permeia. É um processo que demanda **visão sistêmica**, integrando aspectos gerenciais, políticos e culturais para promover uma nova institucionalidade e um novo desenvolvimento<sup>2</sup>.

Tendo isso em mente, este estudo foi pensado com o objetivo de fornecer um **primeiro retrato atual e inédito**, não exaustivo, das ofertas de jornadas formativas e oportunidades

de recursos financeiros voltadas ao apoio de desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil. Com base em um levantamento de **297 iniciativas previamente mapeadas** em todo o país, buscou-se trazer questões e *insights* relevantes que possam orientar o campo a atuar de maneira mais efetiva, colaborativa e estratégica, tanto para organizações sociais como para quem financia jornadas. Dessa forma, busca-se contribuir para uma sociedade civil cada vez mais potente e transformadora.

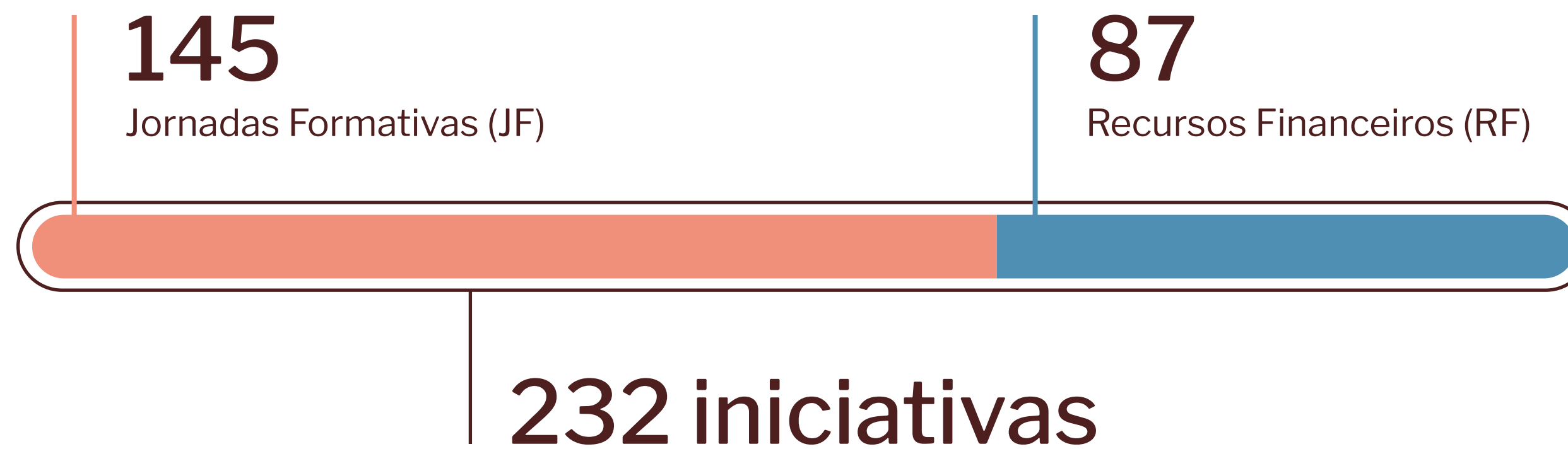
## Como esse material foi construído?

Desde o início, a proposta desta publicação foi traçar um panorama inicial, um **primeiro sobrevoo** sobre as ofertas existentes que apoiam o desenvolvimento institucional de OSCs no país, visando identificar possíveis **padrões, lacunas e oportunidades práticas**. Dado o ineditismo da proposta, é importante reforçar que esse é um **estudo exploratório, sem intenção de generalização ou exaustividade**, mas sim de apoiar uma melhor compreensão dos fenômenos e tendências em DI.

Todo o estudo foi fundamentado em um mapeamento<sup>3</sup> realizado por parceiros e posteriormente ampliado e qualificado pela equipe da Plataforma Conjunta entre **agosto e dezembro de 2023**. Os dados coletados foram tratados para evitar eventuais vieses, uma vez que inicialmente **não foram estruturados para os objetivos desta publicação**. O resultado foi uma amostra final de **145 ofertas de jornadas formativas (JF)** e **87 oportunidades de acesso a recursos financeiros (RF)**, totalizando **232 iniciativas**.

### 3. Nota metodológica:

ressaltamos que o estudo parte de uma coleta de dados orientada para identificar e mapear iniciativas de apoio ao DI de OSCs no Brasil e de forma não aleatória e não exaustiva. Com isso, esta publicação não pretende ser um retrato geral do campo das OSCs no Brasil, mas sim uma fotografia atual, com recorte especialmente focado em iniciativas de apoio ao DI mapeadas. No bloco “limitações do estudo” discorreremos mais sobre pontos que poderão ser aprimorados em estudos futuros.



Foram utilizadas **técnicas multimétodos**, como distribuição de frequências e análises qualitativas de conteúdo, além de **cruzamentos** entre 35 categorias de informações sobre JF (por exemplo, tipos de jornada, critérios, público, localidade, existência de bolsa etc.) e 22 sobre RF (como valores mínimos e máximos investidos, tempo do investimento, se é flexível, para qual público etc.). O estudo foi conduzido por profissionais com ampla experiência no campo da filantropia e da pesquisa, cujas categorizações e análises refletem também seus **conhecimentos como** “pesquisadores participantes” (practitioners).

Dada a quantidade de análises geradas, foram selecionadas as mais relevantes para apresentar nesta publicação com a participação ativa de um **comitê de análise** composto por especialistas em DI, lideranças de OSCs e representantes de organizações financiadoras, garantindo a relevância e aplicabilidade dos insights gerados. Esta publicação, portanto, é fruto do esforço de **inteligência coletiva e colaborativa**, refletindo os próprios valores da Plataforma Conjunta.


# 2 Retrato atual das ofertas de apoio ao Desenvolvimento Institucional de OSCs






Este capítulo apresenta um panorama atualizado das ofertas de apoio ao desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil, destacando as jornadas formativas e as oportunidades de acesso a recursos financeiros identificadas em nossa pesquisa.

Primeiro, serão apresentados os principais achados das análises, numa seção chamada de PANORAMA RÁPIDO.



10 fatos sobre as ofertas de formações e programas variados para o fortalecimento de OSCs - as **jornadas formativas**.




10 fatos sobre oportunidades de **acesso a recursos financeiros**.

Todas as ofertas mapeadas têm como característica obrigatória o envolvimento de doações de dinheiro ou *grants* (sem objetivo de retorno financeiro).

O detalhamento, outras informações e análises relevantes podem ser encontrados na seção PANORAMA APROFUNDADO.

# Panorama rápido

Para viabilizar uma leitura ágil e de sobrevoo, serão apresentados **20 achados principais** deste estudo, 10 de cada uma das modalidades analisadas, que representam a categorização padronizada pela Plataforma Conjunta: **Ofertas de Jornadas Formativas** e **Acesso a Recursos Financeiros**.



## 10 fatos sobre as Ofertas de Jornadas Formativas

### 1 MAIORIA DAS OPORTUNIDADES SÃO CURSOS

Cursos de duração variada – de 1h a 170h – são mais da metade das jornadas mapeadas. Comunidades de aprendizagem, acelerações

e outros programas, são  $\frac{1}{4}$  das oportunidades mapeadas.

### 2

### ALÉM DAS OSCS, MOVIMENTOS SOCIAIS E NEGÓCIOS DE IMPACTO TAMBÉM APARECEM COMO PÚBLICO EM ALGUMAS OFERTAS

Os principais públicos-foco das jornadas formativas são OSCs, como esperado. Seguido de movimentos sociais e negócios de impacto, além de estudantes e pesquisadores e profissionais do setor público.

### **3 A MAIORIA DAS OFERTAS TEM ABRANGÊNCIA NACIONAL PARA TODOS OS PÚBLICOS, MAS NEGÓCIOS DE IMPACTO E MOVIMENTOS SOCIAIS TAMBÉM SE DESTACAM EM ÂMBITO INTERNACIONAL**

Tanto nos negócios de impacto quanto nos movimentos sociais (que geralmente são vistos como diferentes), 13% das iniciativas têm alcance internacional, enquanto nas OSCs esse número é de 7%.

### **4 FALTA CLAREZA SOBRE SE O FOCO É A ORGANIZAÇÃO OU O PARTICIPANTE/PROFISSIONAL**

Na apresentação das jornadas, em muitos casos, não se entende se o público-foco das ofertas é a organização (foco no institucional), o indivíduo (foco no profissional) ou ambos.

### **5 A MAIOR PARTE DAS JORNADAS FORMATIVAS É GRATUITAS**

75% das oportunidades são gratuitas. Das que são pagas, menos de 10% delas oferecem algum tipo de bolsa para apoiar nos custos (explícitos ou implícitos) na participação da jornada.

### **6 CRITÉRIOS DE DIVERSIDADE PARA PARTICIPAÇÃO INCLUEM RAÇA E COMUNIDADES TRADICIONAIS**

Raça ou o pertencimento a grupos quilombolas, ribeirinhos ou indígenas são critérios para participar das jornadas em 28% das ofertas. Nesses casos, integrantes de movimentos sociais e de OSCs que se enquadram nestes grupos têm preferência.

## **7 OFERTAS ONLINE E NACIONAIS PREDOMINAM, PORÉM NA PRÁTICA FICA A DÚVIDA SE ALCANÇAM EQUIDADE REGIONAL/GEOGRÁFICA**

Predominam as jornadas nacionais: não mencionam restrição geográfica e em maioria são virtuais. No entanto, há poucas políticas afirmativas para garantir diversidade regional (as existentes priorizam Norte, Nordeste, Centro-Oeste e/ou Amazônia Legal).

## **8 WHATSAPP SURGE COMO TENDÊNCIA PARA AUMENTAR A DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO**

Há jornadas exclusivamente realizadas pelo WhatsApp e 10% delas mencionam o aplicativo como plataforma para entrega dos conteúdos. Provável tendência, em resposta à dificuldade conectividade e acesso das pessoas usuárias.

## **9 MUITA ABORDAGEM MAIS TÉCNICA E POUCO ESPAÇO PARA, CULTURA E PAPEL POLÍTICO**

A maioria das ofertas de jornadas formativas apresenta uma abordagem focada em capacidades técnicas organizacionais, em contraponto a aspectos políticos e culturais do desenvolvimento institucional.

## **10 POUCO ESPAÇO PARA DISCUTIR DIREITOS HUMANOS**

O tema de direitos humanos é mencionado como muito relevante nas oportunidades de financiamento, mas há pouco espaço para a sua discussão nas jornadas formativas.



# 10 fatos sobre as Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros

## 1 FUNDAÇÕES INDEPENDENTES E FAMILIARES FINANCIAM MAIS DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

3 a cada 4 oportunidades são ofertadas por institutos ou fundações independentes ou familiares. Delas, 62% estão no Sudeste do Brasil e 21% são internacionais.

## 2 CHAMAMENTOS POR 'EDITAL' E 'CARTA CONVITE' SÃO OS FORMATOS DE SELEÇÃO PREFERIDOS DOS DOADORES

2 em cada 3 oportunidades selecionam os financiados via edital; e 1 em 4, por meio de carta-convite.

## 3 RECURSOS LIVRES E FLEXÍVEIS SÃO MUITO FREQUENTES EM OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO ENTRE DE R\$ 5.000 E R\$ 199.000

De R\$ 5.000 e R\$ 199.000 a maioria do uso dos recursos é parcial ou totalmente flexível. Nessa faixa de valores, mais da metade (53%) são recursos flexíveis dentro de um escopo (ex. para DI), ao passo que quase 1/3 são totalmente livres (a organização pode escolher onde investir, seja em DI, seja em programas e projetos ou um misto dos dois, por exemplo).

## **4 AS OFERTAS COM TÍQUETE MAIS BAIXO DE DOAÇÃO NÃO TEM COMPROMISSO DE RENOVAÇÃO**

1/3 das ofertas investem entre R\$5mil e R\$50mil, delas apenas 5% afirmam renovar o apoio.

---

## **5 MOVIMENTOS SOCIAIS E AOS NEGÓCIOS DE IMPACTO RECEBEM MAIS RECURSOS LIVRES**

Há uma distribuição equilibrada do destino dos recursos entre OSCs, Movimentos Sociais (MS) e Negócios de Impacto (NI). No entanto, quando se trata de recursos livres, há mais destinação relativa para MSs e para NIs.

---

## **6 RELAÇÕES DE LONGO PRAZO AINDA SÃO RARAS**

Apesar de flexíveis, a maioria das ofertas dura até um ano, em poucos casos podendo ser renovado o aporte.

---

## **7 RELAÇÕES DE LONGO PRAZO OFERTAM MAIS QUE RECURSOS FINANCEIROS**

Dentre as oportunidades que afirmam que renovam o apoio financeiro, 77% delas também oferecem outros tipos de apoios, como formações.

---

## **8 TEMÁTICAS DE JUSTIÇA SOCIAL E DIREITOS SÃO FOCOS RECORRENTES ENTRE OS FINANCIADORES DE DI**

1 a cada 3 programas de Acesso a Recursos Financeiros que apoiam o desenvolvimento institucional prioriza financiar organizações que trabalham com temas de justiça social e defesa de direitos, incluindo justiça climática, equidade de gênero e inclusão de minorias políticas.

---

## 9 **POUCA NITIDEZ NOS CRITÉRIOS DE: ELEGIBILIDADE E SELEÇÃO, COM DESTAQUE PARA A COLABORAÇÃO E INOVAÇÃO**

Entre os critérios mais frequentes, adequação ao orçamento, a colaboração via capacidade da organização em articulação em rede e a inovação ocupam as três primeiras posições aparecendo respectivamente em 17, 15 e 15 ofertas analisadas.

---

## 10 **BAIXA TRANSPARÊNCIA SOBRE CONDIÇÕES DO APOIO**

Há uma grande lacuna de informações quando se analisam as oportunidades de acesso a recursos financeiros – informações importantes para que se decida participar de uma seleção. 25% não informam qual é o valor disponível na oportunidade. Apenas 2 a cada 10 informa se há um parceiro técnico; apenas 50% diz se há oportunidade de renovação no apoio.

---





# Panorama aprofundado

Para viabilizar uma leitura detalhada e aprofundada, serão apresentados a seguir os dados analisados, segmentados em categorias de análise: 6 categorias para as Ofertas de Jornadas Formativas e 8 categorias para as oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros.

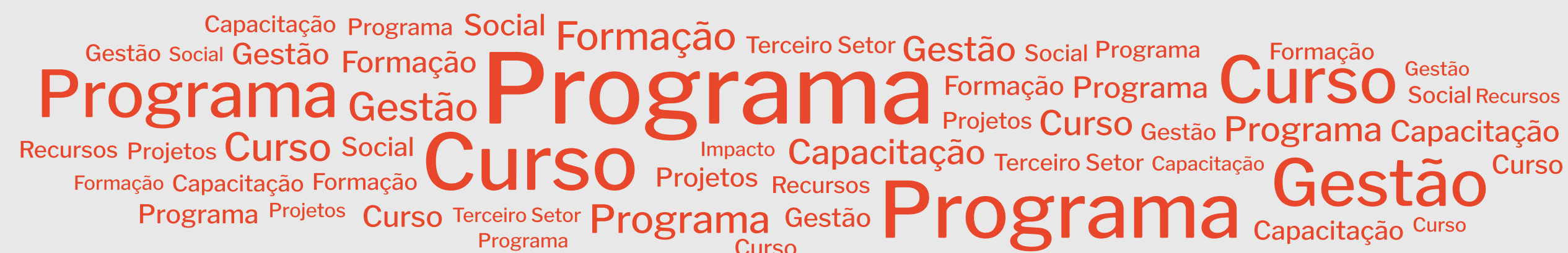
## 2.1 Detalhamento sobre Ofertas de Jornadas Formativas

Esta seção apresenta uma análise detalhada das Ofertas de Jornadas Formativas, segmentadas em seis categorias principais, destacando as características e tendências observadas em nossa pesquisa.

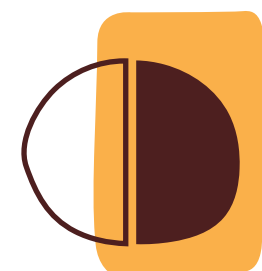


## 2.1.1 Temas principais e nomes

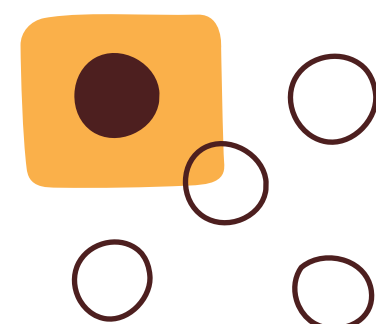
Existe uma pulverização de termos para nomear as jornadas formativas, sendo os mais recorrentes:



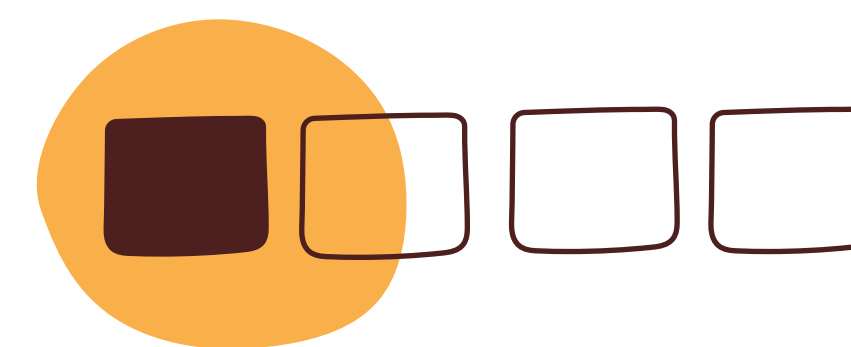
Quando analisado o formato das ofertas, percebe-se que:



**metade** é classificada como  **cursos**



quase **1 em cada 5** podem ser classificados como **redes**



**1 em cada 4** entram em três categorias com algumas características similares (entre as quais o desenvolvimento continuado a partir de temas múltiplos), com abordagens diferentes: **comunidade de aprendizagem, programas de aceleração e programas de formação**

A análise de conteúdo das informações fornecidas, tanto em relação à nomenclatura das jornadas como aos temas que são classificadas revela uma grande amplitude e **variedade de termos** relacionados e alguma imprecisão no uso dos termos.

Os destaques são:

- **captação de recursos e sustentabilidade financeira** - muitas das iniciativas listadas focam na captação de recursos, tanto local quanto internacional, indicando uma forte ênfase em garantir a sustentabilidade financeira das organizações sociais. Os principais tópicos abordam financiamento, estratégias de mobilização de recursos (incluindo comunicação e marketing), gerenciamento financeiro e prestação de contas.
- **aspectos de governança, contábeis e jurídicos** - abrange temas desde a importância de seguir regulamentações, como a LGPD e o MROSC, até a construção da governança das organizações.
- **planejamento e gestão estratégica** - vários programas oferecem capacitação para o desenvolvimento de planos de longo prazo do ponto de vista institucional, incluindo planejamento estratégico, teoria de mudança e planejamento orçamentário.
- **gerenciamento de projetos e programas** - qualificação da gestão de projetos e programas, abrangendo ferramentas, metodologias de gestão e avaliação específicas para projetos.
- **monitoramento e avaliação** - a importância do monitoramento de indicadores e da avaliação de impacto é destacada, indicando uma abordagem orientada a resultados.
- **governança ambiental e social (ESG)** - conteúdo focado em sustentabilidade, impacto ambiental e princípios de ESG.

Outros temas recorrentes são comunicação, aspectos financeiros, informação e tecnologia (I&T) e redes e parcerias.

## ESTRUTURA LEGAL E REGULATÓRIA

Encontrou-se também uma preocupação significativa com a conformidade com leis e regulamentações específicas para organizações e setores, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e o **MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil)** - este último, principalmente sob uma perspectiva de prestação de contas.

Por vezes, as jornadas são focadas mais em temáticas amplas do que em instrumentos de gestão:

- **desenvolvimento sustentável e inclusão social** - termos como desenvolvimento sustentável, inclusão e diversidade aparecem frequentemente, destacando o foco em práticas que promovem a equidade e a sustentabilidade.
- **capacitação** - “capacity building” é um tema recorrente, com múltiplos cursos e formações oferecidos para fortalecer as competências e capacidades organizacionais ou individuais.

## DI DO DI?

Ao analisarmos as temáticas oferecidas, notamos que elas espelham algumas das principais dores das OSCs. Parte das ofertas são criadas e nomeadas conforme percepção da possibilidade de rentabilização ou do potencial de engajamento de participantes.

Porém, indagamos quais temas relevantes ficam de fora, inclusive por não haver necessariamente percepção do campo sobre isso.

Entre eles, está como construir um **plano de desenvolvimento institucional**<sup>4</sup>, que, pela experiência prática da Conjunta, é algo ainda raro entre OSCs brasileiras. E, de maneira ainda mais elementar, formações sobre o que é DI em si e sobre como liderar os processos de mudança nas organizações.

4. Uma série de recursos nesse sentido pode ser, por exemplo, encontrada (em inglês) em: <https://www.fundingforrealchange.com/join-this-movement>

## 2.1.2 Público prioritário

Analisando a classificação dos públicos-foco, emergem com destaque, como esperado, **organizações da sociedade civil, seguidas de movimentos sociais e negócios de impacto.**

Nota-se ainda dois subgrupos relevantes entre as formações mapeadas: um focado em **estudantes ou pessoas pesquisadoras** e outro em **profissionais do setor público.**



## O “I” DO DI = INSTITUCIONAL OU INDIVIDUAL?

No momento de tratar os dados nas descrições das jornadas para realizarmos as análises sobre os públicos, encontramos forte dificuldade de diferenciar o público do tipo de organização em que a pessoa que participaria da jornada trabalha.

Reflexões:

- afinal, qual ou quais são o público-foco das jornadas: a organização e/ou a liderança?
- fortalecer profissionais do campo social equivale a fortalecer o campo como um todo?
- quando uma pessoa participa de uma jornada, isso a torna apta a conduzir um processo de estruturação/ fortalecimento de uma organização toda?
- é possível conduzir um processo de desenvolvimento institucional quando apenas uma pessoa na organização está empenhada na missão?
- como se dá a transferência de saberes ou o compartilhamento de conhecimento com a organização e/ou comunidade? Quais as condições mínimas e as ideais para isso ocorrer? (ex. número de participantes por organização, posição ou cargo, experiência etc.)
- quem oferta as jornadas tem clareza sobre esses pontos?



## 2.1.3 Como acessar

Ao analisar a abrangência, localidade e formas de acesso, verificou-se que:



92% apresentam **abrangência nacional**, ao passo que apenas 6%, internacional (incluindo o Brasil)



já 7% focalizam **Estados específicos**; apenas Amazonas, Goiás, Minas Gerais, Pará e São Paulo constam dessa lista



4 em 5 ofertas **não discriminam local** (como região, Estado ou município) em que o público deve estar, atuar ou residir



os **municípios** que são mencionados como exclusivos nas jornadas são Belo Horizonte (MG), Campinas (SP), Contagem (MG), Goiânia (GO), Lençóis Paulista (SP), Manaus (AM) e São Paulo (SP), perfazendo 6% do total mapeado



apenas 2% apontam **regiões específicas do país**; no entanto, ainda que minoria, existem jornadas que realizam **política afirmativa** para as regiões Nordeste, Norte, Centro-Oeste e/ou Amazônia Legal



de forma geral, os programas oferecem **transparência** sobre foco geográfico, sendo que informações de apenas 4% nesse sentido não foram encontradas.

Quando se cruza a **localidade com público-foco**, para todos os públicos (OSCs, movimentos sociais, negócios de impacto, setor público e estudantes/pesquisadores), destacam-se jornadas de abrangência nacional em mais de 70% dos casos, chegando a 90% entre estudantes e pesquisadores.

A maioria das ofertas tem abrangência nacional para todos os públicos, mas negócios de impacto e movimentos sociais também se destacam em âmbito internacional.

## POLÍTICA AFIRMATIVA GEOGRÁFICA

Um dos exemplos mapeados de política afirmativa para compor diversidade regional foi a trilha “Inteligência Artificial para OSCs”, promovida pela plataforma SimbiOsc. Idealizada e realizada pela PACTO – Organizações Regenerativas e pela Vamos, uma parceria da Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org, todas as suas trilhas de conteúdos têm política afirmativa.

Quando o participante declara atuação nas regiões Norte, Nordeste ou Centro-Oeste, a OSC recebe pontuação diferencial.

Também há critérios classificatórios de equidade racial, diversidade de gênero, incidência em políticas públicas, áreas/causas de atuação prioritária e número de participantes (com preferência a duas pessoas da mesma organização). Esses critérios valem para todas as demais trilhas oferecidas.



5. Vale ressaltar que não foi analisada a proporção entre atividades presenciais e virtuais para os modelos híbridos mapeados, ou seja, se apresentam ao menos uma atividade presencial e o restante virtual (ou quaisquer outras proporções mistas), classificam-se no mapeamento como híbridos. Isso pode ocultar o fato de que, por vezes, não há como destinar a quantia suficiente de recursos para que as atividades não sejam totalmente presenciais.

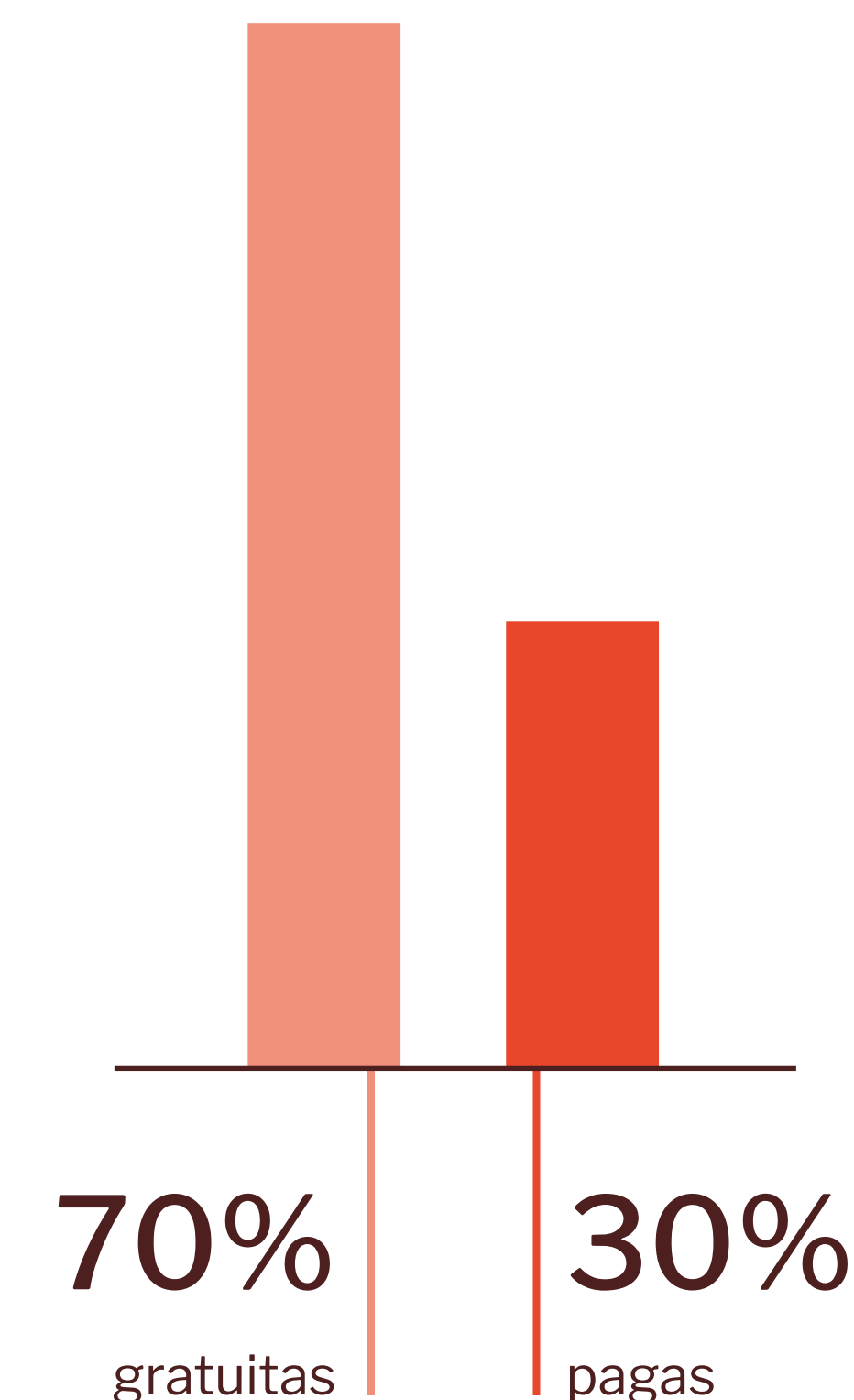
Quando olhamos para negócios de impacto e movimentos sociais – dois tipos de organizações que, em geral, são vistos como distintos – 13% das oportunidades oferecidas têm alcance internacional. Isso é proporcionalmente quase o dobro do que vemos nas organizações da sociedade civil (OSCs), onde apenas 7% das ofertas têm esse alcance. Isso levanta a pergunta: será que existe um apoio mais forte a esses modelos no cenário internacional?

**A possibilidade de abrangência nacional está intrinsecamente vinculada às formas de acesso.** Das jornadas mapeadas, **2 em cada 3 são virtuais**. Quando a análise é aprofundada, verifica-se que 70% dessas ofertas virtuais são gratuitas e 30% pagas. Assim, entre as jornadas com informações sobre a forma de acesso, as virtuais são as que proporcionalmente apresentam mais casos de iniciativas que não são gratuitas; curiosamente, das poucas jornadas presenciais mapeadas (6), apenas 1 (17%) é paga.

**A maioria absoluta (88%) das ofertas mapeadas que são de abrangência nacional são virtuais ou híbridas<sup>5</sup>**, ou seja, há claro domínio das modalidades à distância nas jornadas formativas, viabilizando o alcance geográfico mais descentralizado. Não à toa, das 6 iniciativas exclusivamente presenciais mapeadas, 4 se destinam a municípios específicos da região Norte e 1 da Centro-Oeste.

Ao analisar a forma de acesso cruzando com o formato da jornada, algumas frequências destacam-se: **96% dos cursos são virtuais, 88% das redes são híbridas e 46% dos programas de aceleração são híbridos (e 38%, virtuais)**. Os demais tipos de jornada apresentam distribuição mais equilibrada entre os diferentes formatos/formas de acesso.

## Ofertas de jornadas virtuais





6. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. (2023). **Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros:** TIC Domicílios 2023. Disponível em: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2023/individuos/>. Acesso em 26.jun.24.

7. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. (2024). **Conectividade significativa:** propostas para medição e o retrato da população no Brasil. Disponível em: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/7/20240415183307/estudos\\_setoriais-conectividade-significativa.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/7/20240415183307/estudos_setoriais-conectividade-significativa.pdf). Acesso em 26.jun.24.

## A DISTÂNCIA DE QUEM ESTÁ À DISTÂNCIA

A edição mais recente da TIC Domicílios<sup>6</sup> mostrou que a maioria (58%) da população brasileira usuária de internet declarou utilizar apenas o telefone celular para acessá-la (na área rural esse percentual é de 77% e a proporção também é superior para mulheres e pessoas autodeclaradas pretas), enquanto 41% a utilizam tanto por telefone celular como pelo computador.

No Brasil, 60% das pessoas que possuem telefone celular utilizam um plano pré-pago (75% se considerarmos apenas as classes D e E).

Apenas 1 em cada 5 brasileiros têm condições satisfatórias de conectividade à internet, segundo estudo do NIC.br de 2024<sup>7</sup>, sendo que o Norte e o Nordeste têm as piores condições de conectividade significativa - e Sul e Sudeste, as melhores.

Neste contexto, cabe refletirmos:

- em que medida o ambiente virtual realmente democratiza o acesso ao conhecimento e em que medida pode ser excludente, mesmo no caso das OSCs?
- mesmo que haja acesso à internet, todos têm condições físicas (como instalações, silêncio etc) para consumir e refletir sobre o conteúdo ofertado?
- há situações em que o presencial ainda se faz necessário quando falamos em DI? Para quem e quando cada formato funciona melhor ou pior?
- faz sentido tratar de DI de maneira virtual quando tratamos de um setor tradicionalmente marcado pelo atendimento presencial e atividades presenciais?
- quem oferece as jornadas leva em conta esses elementos de conectividade que espelham a desigualdade social brasileira?





## 2.1.4 Dedicção necessária

Encontrou-se **alta dispersão ou amplitude de duração** das jornadas, além da falta de informações em muitos casos.

- a maior frequência é de iniciativas entre 12h e 170h, seguida das de 1h a 12h
- existem jornadas mais robustas em termos de duração - encontramos dois subgrupos menores, um de 170h a 500h e outro de 500h a 1200h
- é difícil analisar um cruzamento de tipos de jornada e carga horária, pois 43% das ofertas recaem nos grupos variável + não se aplica + sem informação; destaca-se o formato de cursos de 12h a 170h (a cada 5 jornadas, 1 apresenta esse perfil) e o de cursos de 1h a 12h (17% das mapeadas)
- há grande dispersão nesse sentido: cursos vão de 1h a 280h; oficinas, de 2h a 352h; programas de formação, de 72h a 400h; e programas de aceleração, de 80h a 2.464h. A mediana de cursos, por exemplo, é de 16h

Pela nossa experiência, com frequência, a participação em cursos ou jornadas ofertadas por financiadores são explícita ou implicitamente tidas como contrapartida para o recebimento dos recursos - e uma maneira de “ganhar pontos” e se aproximar de financiadores. Assim, ao ver a alta dispersão desses dados, um questionamento que surge é se uma oferta tão vasta pode significar baixo conhecimento das demandas e possibilidades reais das organizações.

Seria importante entender ainda qual a correlação entre a participação nas jornadas e a conversão na ampliação da maturidade institucional, com um aporte financeiro.

## JORNADA MÚLTIPLA

Encontramos quatro jornadas com carga horária superior a mil horas. Ao analisá-las vemos que apresentam duração entre seis e sete meses, três são virtuais e uma é híbrida. Duas são classificadas como comunidades de aprendizagem, e outras duas como programas de aceleração.

Isso nos fez refletir sobre:

- qual o perfil de uma liderança que pode desempenhar todas as suas atividades e ainda dedicar mil horas ao longo de seis meses para aprendizagem?
- a participação em jornadas de formação e aprendizagem seria uma oportunidade ou o acréscimo a mais uma jornada?

As jornadas também foram classificadas quanto ao **tempo de acesso ao conteúdo** que cada participante ou organização tem: em 1 de cada 3 casos, o acesso é temporário e, na mesma proporção, não foram encontradas informações. É interessante notar que 23 jornadas oferecem acesso sem prazo determinado, o que pode ser um fator positivo para as organizações, especialmente quando se trata de temas que não demandam atualizações frequentes.



Por fim, quase metade das ofertas ocorre em **plataformas próprias** e, entre as plataformas mencionadas, o Zoom é de longe a principal. Não foram encontradas informações sobre a plataforma utilizada em 1 de cada 4 jornadas.

## OLHO NA TELA

Uma das plataformas ou canais de acesso às jornadas é o WhatsApp: foram mapeadas 13 iniciativas que o utilizam, das quais 2 são jornadas exclusivamente realizadas pelo WhatsApp, em consonância com o baixo índice de conectividade satisfatória no Brasil.

Ambas referem-se ao programa Pais (Programa de Aceleração de Impacto Social), iniciativa conjunta de cinco institutos (Bancorbrás, BRB, Mais Brasal, Instituto Sabin e Sicoob) em parceria com o negócio de impacto Phomenta.

## 2.1.5 Custo do acesso

Sobre gratuidade e investimento necessário, os principais achados da amostra analisada são:

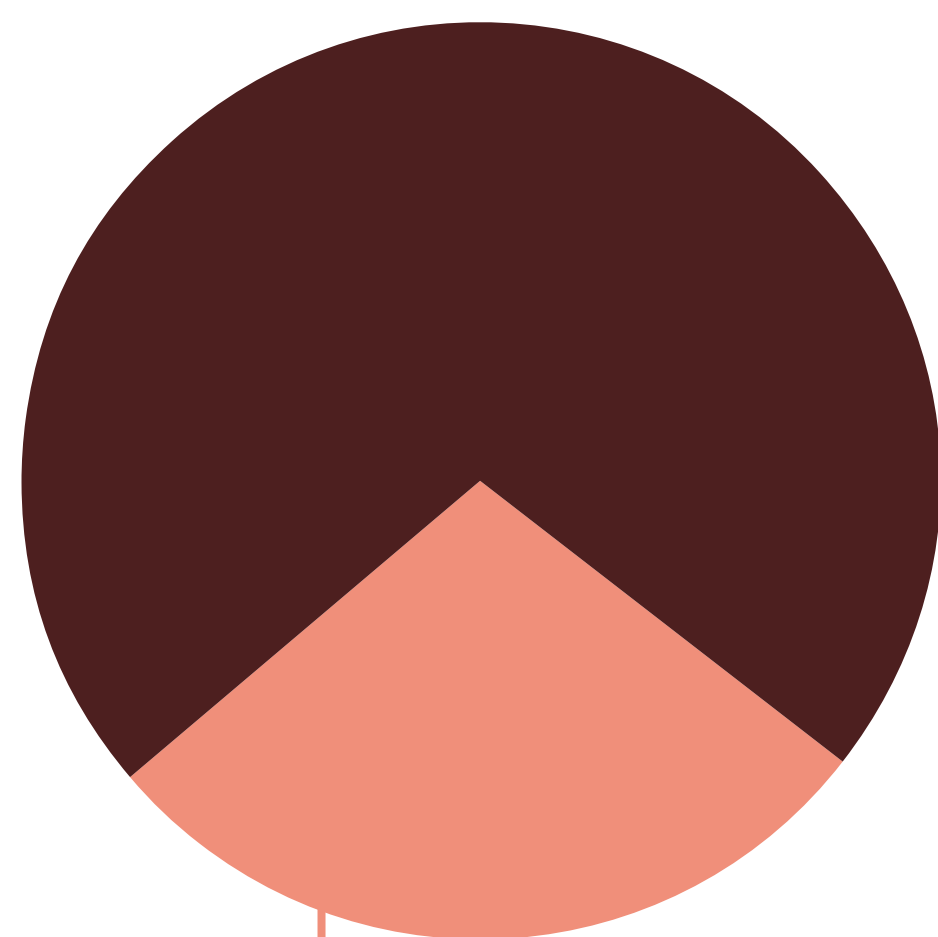
- a cada 4 oportunidades, **3 são gratuitas** e **1 tem custo** para quem participa, isto é **75% das oportunidades são gratuitas**.
- os **valores cobrados** variam entre R\$ 32,90 (taxa de inscrição) a mais de R\$ 5.000, sendo que 1 em cada 4 custam até R\$1.000.

- foram encontradas apenas 10 jornadas que afirmam oferecer algum tipo de **bolsa** (integral, parcial, valor social etc.).
- em quase 10% das jornadas (14 das 145) não há informações sobre o público-foco e, dessas 14 ofertas, 70% são pagas.
- naturalmente, as jornadas com **parceiros financeiros**, em sua maioria (4 em 5), tendem a ser gratuitas, enquanto entre as não patrocinadas a relação se inverte. Ainda assim, 20% das mapeadas com parceiro financiador cobram pela oferta.
- entre as opções pagas, a maioria - 68% - são cursos; entre as gratuitas, destacam-se cursos (41%), redes (21%), aceleração (11%), comunidades de aprendizagem (10%) e programas de formação (7%), respectivamente.

TIPO DE JORNADA	PAGAS	GRATUITAS
Cursos	68%	41%
Redes	8%	21%
Programas de Aceleração	3%	11%
Comunidade de Aprendizagem	3%	10%
Programas de Formação	3%	7%

- em termos de duração, mais da metade dos gratuitos são de 1h a 12h (23%) ou de 12h a 170h (29%)
- a cada 3 ofertas pagas, 1 tem de 12h a 170h; outro terço não menciona carga horária ou a informação não se aplica.

## Jornadas mapeadas



**28%**

apresentam critérios de diversidade

Por fim, sobre existência de **critérios de diversidade, metade das jornadas não tem e 1/4 tem**. Em 1/5 dos casos não se encontraram informações, o que denota necessidade de maior transparência nesse quesito.

Enquanto, na média, apenas 28% das jornadas mapeadas apresentam critérios de diversidade, esse percentual é ainda menor quando o foco é setor público (11%) e estudantes (13%). Os subgrupos que mais apresentam critérios de diversidade são os de **movimentos sociais (38%) e OSCs (29%)**.

Entre as ofertas que apresentam critérios de diversidade, **53% são redes** e 20% comunidades de aprendizagem; das que não apresentam, 67% (ou 2 em 3) são cursos.

Do total dos gratuitos, **metade não tem critérios de diversidade**; 34% (1 em 3) têm; e 17% não informam. Entre os que não são gratuitos, grande parte (58%) não têm critérios de diversidade, 11% têm e 32% não informam.

## BOLSAS X DIVERSIDADE

Quando analisamos os 10 casos mapeados que oferecem algum grau (parcial ou integral) de bolsa (incluindo valor social e outras modalidades), vemos que apenas 2 apresentam explicitamente critérios de diversidade racial, de gênero, geográfica e de renda: a Rede GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e o Guerreiro sem Armas, do Instituto Elos. Esse último pontua:

*“A concessão de bolsas se dará para pessoas altamente engajadas na proposta do GSA, seguindo critérios de justiça social e priorizando pessoas de territórios, peles e culturas historicamente marginalizadas”.*



### 2.1.6 Quem oferta

Em relação aos responsáveis pelas jornadas e seus parceiros técnicos ou financeiros, foram mapeadas **100 organizações** responsáveis pelas 145 jornadas mapeadas, demonstrando grande diversidade.

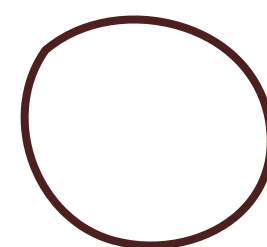
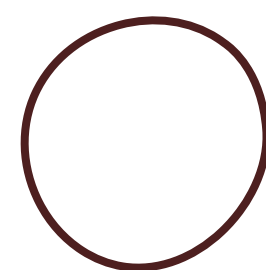
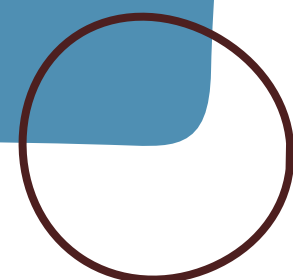
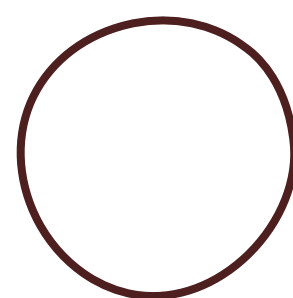
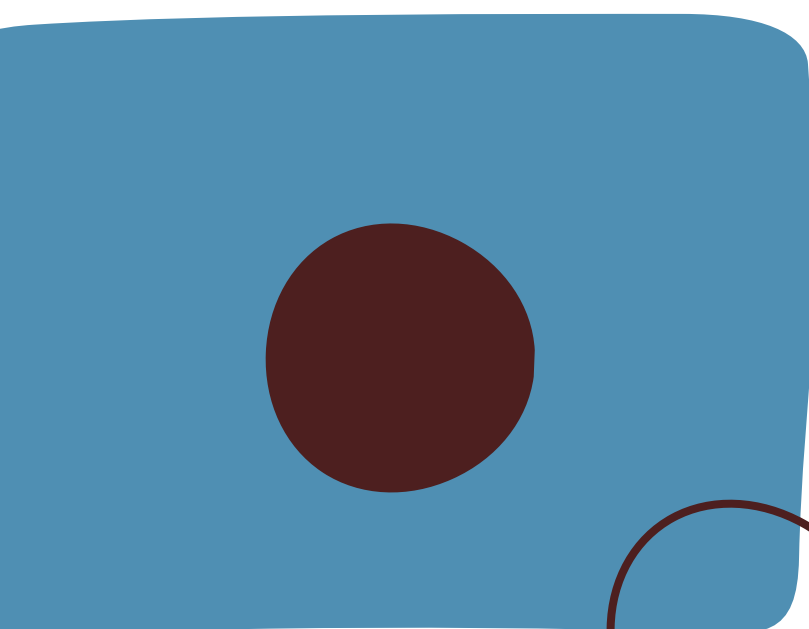
- Constam OSCs, empresas, redes, ISP, faculdades, poder público e consultorias;
- 9 em cada 10 oportunidades mencionam ter um **financiador** como parceiro que viabiliza a oferta da jornada formativa e, desses, todos (com exceção de um) afirmam contar com um terceiro parceiro técnico para executar o programa;

- das oportunidades que não contam com parceiros financiadores, a imensa maioria não apresenta um **parceiro técnico** - o que nos indica que aqueles que cobram pela jornada executam todo o programa essencialmente sozinhos;
- diversas iniciativas não publicizam o nome das **pessoas formadoras ou facilitadoras** das jornadas. Das que o fazem, foram encontrados 186 nomes únicos. Ao analisarmos a lista e pela experiência dos pesquisadores, podemos afirmar que há espaço para mais **lideranças de OSCs** ministrarem as formações, ao lado de acadêmicos, professores, consultores e especialistas temáticos, em formações entre pares. Também sabemos que alguns programas trabalham com voluntários que, por vezes, carecem de experiência no setor. O que reforça a oportunidade de mais lideranças de OSCs ministrarem as formações.





**1 a cada 5** iniciativas mapeadas é chamada de “programa” ou “edital” pelos financiadores



## 2.2 Detalhamento sobre Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros

Nesta seção, apresenta-se uma análise detalhada das Oportunidades de Acesso a Recursos Financeiros, segmentadas em oito categorias principais, evidenciando as características e tendências identificadas em nosso estudo.

### 2.2.1 Características e Nomes

Ao realizar uma análise simples de conteúdo nos nomes das oportunidades, verifica-se que **1 a cada 5** iniciativas mapeadas é chamada de “**programa**” ou “**edital**” pelos financiadores. No geral, há cerca de **50 termos-chave pulverizados** usados para nomear essas iniciativas, os quais indicam o formato de apoio (por exemplo, “edital”), o objetivo (por exemplo, “apoio” ou “desenvolvimento”), o tema (“educação”, “ambiental”) e o público-alvo (“indígenas”, “mulheres”).

## NO FIM DO DIA, COMO NOMEAR DI?

A análise das nomenclaturas demonstra que são minoria as oportunidades que apresentam no título termos como “desenvolvimento”, “fortalecimento” ou “fortalecendo”, “institucional” e “organização”/“organizacional”. Ou seja, não existe, ao menos nos nomes, um padrão em torno de termos e conceitos para o que, no caso da Plataforma Conjunta, convencionou-se chamar de “Desenvolvimento Institucional”, após uma consulta realizada com diversas organizações financiadoras e da sociedade civil (ainda que sem consenso).

Ficamos com as reflexões sobre quais as vantagens e desvantagens de unificar algo em torno de um conceito principal ou de pulverizá-lo em formas diversas de chamamento, que significados esses termos carregam, incluem e/ou excluem e, sobretudo, como disseminar a ideia-força comum de fortalecimento da sociedade civil para que organizações apoiem mais e melhor os processos de DI no Brasil.

Mais relevante, verificou-se que pelo menos 1 em cada 4 iniciativas que oferecem recursos financeiros utilizam termos relacionados a **temas e/ou públicos de justiça social**, incluindo direitos humanos, direitos territoriais, equidade racial, defesa de direitos, luta por justiça climática, povos indígenas, mulheres e comunidades negras.

Indo além dos títulos das oportunidades, a análise qualitativa dos resumos descritivos de cada iniciativa mapeada corrobora essa tendência. A seguir, são compilados cinco pontos centrais:



**1** **DI + apoio financeiro flexível:** como esperado, dado o enfoque do mapeamento, há diversas iniciativas que focam no fortalecimento de OSCs, oferecendo **apoio técnico e financeiro** para melhorar a estrutura material e as condições de trabalho de grupos, coletivos e organizações. As descrições afirmam que o suporte **frequentemente é flexível**, dando às organizações alguma liberdade para decidir como utilizar os recursos segundo suas necessidades e objetivos.

---

**2** **Defesa e promoção dos direitos humanos:** parte relevante das chamadas visa apoiar iniciativas que **promovam e defendam os direitos humanos** em várias frentes, incluindo direitos de grupos vulneráveis como povos indígenas, mulheres, populações negras, comunidades LGBTQIAP+ e pessoas trabalhadoras em setores informais ou precarizados.

---

**3** **Diversidade, equidade e inclusão:** sobrepondo ao item anterior, várias enfatizam o apoio a

organizações **lideradas por** mulheres, pessoas LGBTQIAP+, comunidades negras e grupos indígenas, destacando a importância de garantir que essas vozes sejam incluídas e fortalecidas nos diversos níveis da sociedade.

---

**4** **Desenvolvimento comunitário e autonomia local:** algumas chamadas focam especificamente em ampliar a autonomia de organizações comunitárias e em fortalecer as capacidades de comunidades para serem protagonistas em seus próprios desenvolvimentos, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioambiental.

---

**5** **Justiça ambiental e clima:** buscam também apoiar projetos que lidem com a justiça climática, proteção ambiental e sustentabilidade, especialmente aqueles que envolvem comunidades tradicionais e indígenas que são diretamente impactadas pelas mudanças climáticas e degradação ambiental.

---

8. REDE COMUÁ.  
**Filantropia que Transforma: Mapeamento de organizações independentes doadoras para sociedade civil nas áreas de justiça socioambiental e desenvolvimento comunitário no Brasil. 2023.** Disponível em: [https://redecomu.org.br/wp-content/uploads/2023/09/REDE-COMUA\\_Filantropia-que-transforma.pdf](https://redecomu.org.br/wp-content/uploads/2023/09/REDE-COMUA_Filantropia-que-transforma.pdf). Acesso em: 13 jun. 2024.

## FILANTROPIA DE JUSTIÇA SOCIAL X DI

Apesar de o mapeamento ser uma amostra não aleatória e que pode conter vieses (ex. fontes de consulta, experiência de profissionais participantes, viés temporal do período em que o recorte foi realizado etc.), os achados anteriores direcionam para uma provável aproximação entre filantropia comunitária e de justiça social e DI quando comparados a outras formas (ex. investimento social privado e filantropia empresarial).

Ponderamos, assim, que essa ênfase em organizações de justiça social e direitos humanos tende a refletir o perfil de quem financia DI no país - e não necessariamente espelha a filantropia tradicional ou historicamente predominante.

Essa hipótese é corroborada em outro estudo<sup>8</sup> que também parte de um mapeamento - no caso, de organizações financiadoras da filantropia comunitária e de justiça social. Realizado pela Rede Comuá em 2023, o levantamento aponta que 74% das organizações mapeadas doam para o fortalecimento institucional de OSCs, coletivos e movimentos sociais, por exemplo.

De maneira mais detalhada, o mapeamento categorizou ainda as **áreas temáticas das organizações** desejadas pelas iniciativas que ofertam recursos financeiros, sendo que:

- 1 em cada 5 foca especificamente em organizações de defesa de direitos
- temáticas ambientais aparecem em segundo, com 16%, seguidas de desenvolvimento econômico (22%) e equidade de gênero/racial (14%)

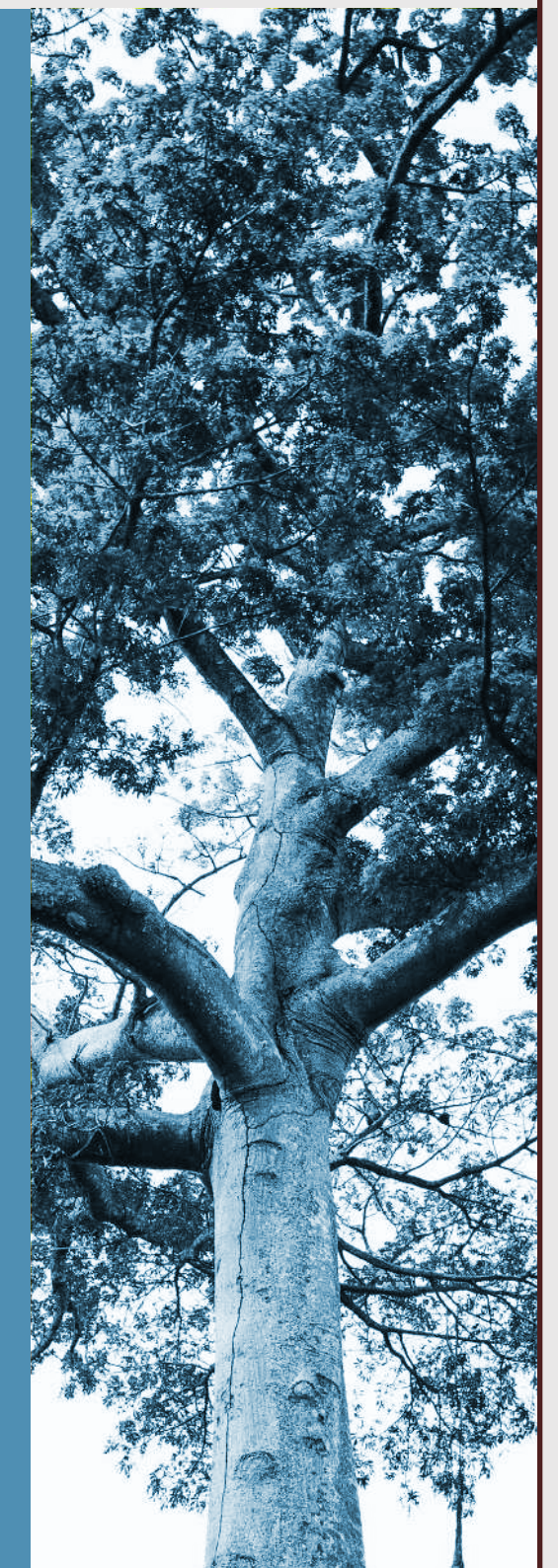


- educação e saúde, temas centrais na filantropia tradicional e no investimento social privado, equivalem a 8% cada um
- várias oportunidades apoiam mais de uma temática (ex. proteção ambiental e justiça social).

## JUSTIÇA CLIMÁTICA

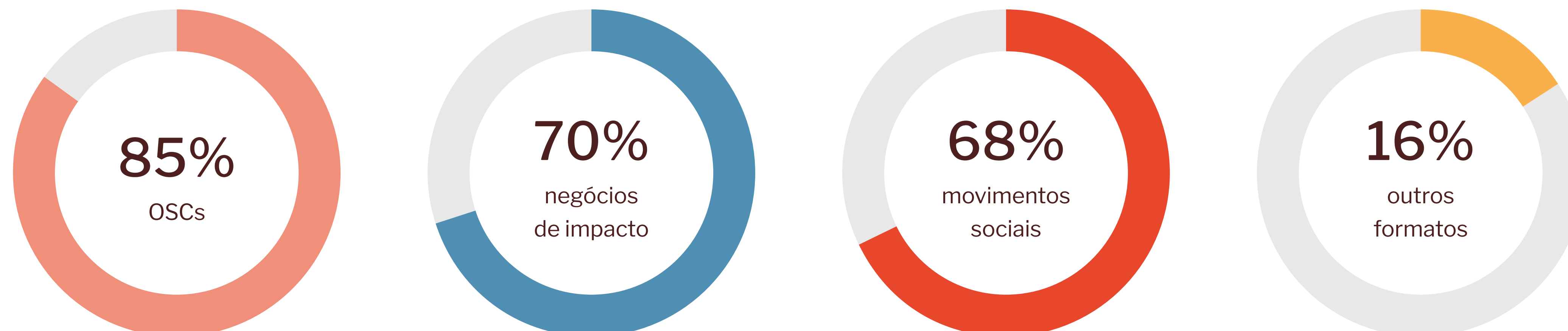
Conforme mencionado, as iniciativas voltadas a questões de justiça ambiental e clima apresentam, na maior parte das vezes, recortes em comunidades tradicionais e públicos politicamente minorizados. Dois exemplos mapeados são:

- “Edital Comunidades Tradicionais Lutando por Justiça Climática”, do Fundo Brasil de Direitos Humanos, realizado entre 2023 e 2024 e com foco na Amazônia, no Cerrado e em outros biomas. Entre os grupos prioritários, estavam andirobeiros, benzedeiros, cipozeiros, faxinalenses, geraizeiros, ilhéus, isqueiros, morroquianos, pescadores artesanais, povos e comunidades de terreiro, povos e comunidades de matriz africana, povo pomerano, povos ciganos e veredeiros.
- “Mulheres Liderando a Ação Climática”, do Fundo Casa Socioambiental (2023), com o objetivo de “desenvolver e fortalecer as capacidades dos grupos e movimentos de base liderados por mulheres, pessoas trans, intersexo e não-binárias para influenciar os principais espaços de tomada de decisão que defendem ecossistemas críticos, realizar ações urgentes para desinvestir nas indústrias de combustíveis fósseis e apoiar soluções climáticas inclusivas, sustentáveis e com enfoque de gênero justo”.



Por fim, sobre o **tipo de organização financiada**, encontramos uma distribuição equilibrada entre oportunidades financeiras em DI para OSCs (85%) e movimentos sociais (68%), considerando que diversas iniciativas apoiam mais de um formato organizacional. O segundo maior subgrupo é o de negócios de impacto (70%), enquanto vários outros formatos (incluindo apoio a profissionais do setor público) aparecem dispersos em menor frequência (16%).

## Tipo de organização financiada



## NEGÓCIOS SOCIAIS, DE IMPACTO OU DE BASE?

Para futuros estudos, recomendamos um olhar aprofundado qualitativo para a categoria neste mapeamento classificado como “negócios de impacto”, que emerge como o segundo principal público-foco das iniciativas prospectadas, contemplado em 70% dos casos.

Ao analisarmos esse recorte, ponderamos a existência de dois perfis distintos: se os negócios foram **criados e geridos por comunidades de base ou não**.

Uma miríade de nomenclaturas é utilizada pelas oportunidades financeiras para além de negócios de impacto, tais como negócios sociais, negócios comunitários, negócios socioambientais e negócios de base comunitária, além de iniciativas ligadas a empreendedorismo (ex. feminino), mas em geral há um recorte em um desses dois polos.

Disso decorrem algumas reflexões:

- como diferenciar claramente modelos que podem ser tão distintos em sua gênese e abordagens?
- o DI de negócios de impacto é igual ao de OSCs? O que aproxima e o que diferencia? (o mesmo vale para movimentos sociais e coletivos, por exemplo)
- quais aspectos devem ser levados em conta quando falamos desses diferentes modelos de negócios, para garantir um processo de seleção justo e adequado às suas particularidades?

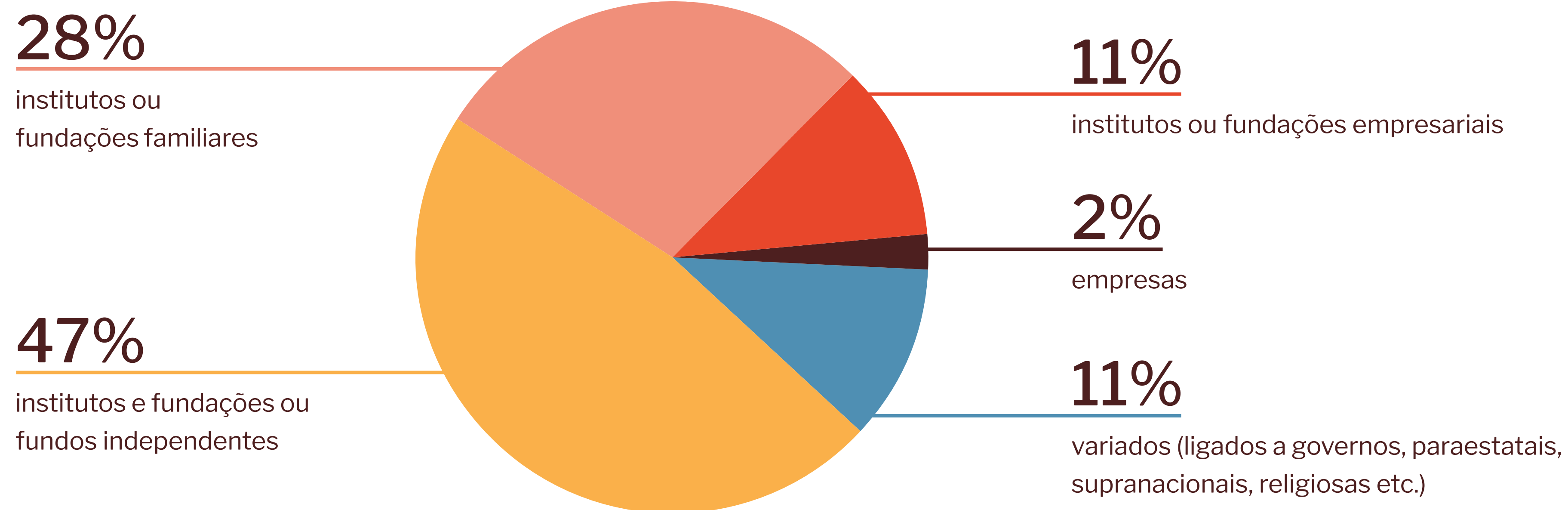
**Obs.** vale lembrar que o mapeamento excluiu oportunidades exclusivamente voltadas para negócios de impacto (todas as iniciativas que os apresentam como um dos públicos contemplados também oportuniza recursos para outros modelos organizacionais).



## 2.2.2 Quem financia

Das 87 iniciativas de recursos financeiros para DI analisadas de forma agregada, **quase metade são institutos e fundações ou fundos independentes**. Se somarmos institutos e fundações familiares, essa proporção sobe para 3 em cada 4 oportunidades.

Vale ressaltar que, da amostra após o tratamento dos dados, 51 oportunidades são específicas em DI, e 36, de apoio a projetos finalísticos, porém com recursos para DI.





## DI E EMPRESAS PRIVADAS

Destaca-se no gráfico acima a quase total ausência de empresas.

Apesar de possíveis vieses de amostra (não aleatória e não exaustiva, utilizando-se de fontes com maior aderência entre institutos, fundações e OSCs), não foi possível mapear outras oportunidades de apoio em DI declaradas abertamente por empresas.

A equipe envolvida no mapeamento aponta para a possibilidade de as empresas divulgarem menos ou de realizarem esses apoios juntamente com doações para projetos, sem publicizar. Ou ainda, questionamos se existe uma visão mais instrumental e menos estratégica do apoio às OSCs por parte das empresas.

Por outro lado, segundo o Censo GIFE 2022, das 137 organizações respondentes do Censo 2022, 97 declararam proceder apoios a organizações terceiras, sendo que destas, 44 também manifestaram direcionar recursos a título de apoio institucional a OSCs.

Fica a reflexão se as empresas que realizam investimentos sociais ou filantropia têm ciência não só da importância dos recursos financeiros para DI mas também de sua própria existência como um conceito - mesmo quando já o oportunizam em seus aportes.





### 2.2.3 De onde vêm

Existe uma **nítida concentração** de iniciativas de organizações financiadoras que têm sede na **região Sudeste**, onde estão 62% do total das mapeadas. Nenhuma está no Sul; 7% estão no Centro-Oeste, em segundo lugar; 3% no Nordeste; 1% no Norte (com apenas 1 caso mapeado), ao passo que no exterior estão 20%, uma representatividade considerável.

SE	62%
CO	7%
NE	3%
N	1%
Exterior	20%
Outros (sem informação, diversos, remoto)	7%

Desse total, 54% estão concentrados nos municípios de São Paulo e Rio de Janeiro. Apenas 11 municípios adicionais aparecem na lista. Em relação aos Estados, dos 26 existentes, estão representados 9 deles, além do Distrito Federal.



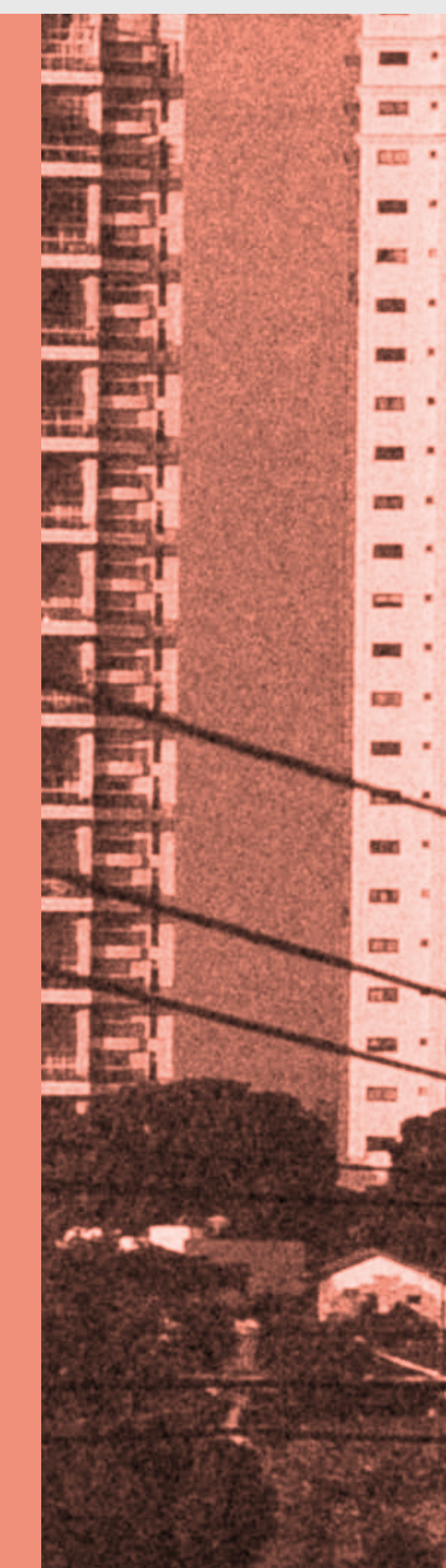
## POLO IRRADIADOR

Das 6 iniciativas que ofertam recursos financeiros mapeadas cuja organização financiadora tem sede no Centro-Oeste, 5 estão localizadas no DF. A sobressalente, nesse caso, é a Fundação André e Lucia Maggi (FALM), de Cuiabá (MT), que, desde 2022, conduz o programa “Crescendo com o Local”, com quatro frentes: Agricultura Familiar, Empreendedorismo, Qualificação Profissional e Empregabilidade e Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) Movimentos Sociais e Coletivos. A iniciativa vem se tornando polo irradiador de práticas de DI nos Estados de Amazonas, Mato Grosso e Rondônia, raramente priorizados em chamadas públicas.

Para além do apoio financeiro realizado por meio de editais, a FALM realiza a Jornada de Desenvolvimento Institucional, com 120 horas de formação síncrona, objetivando a ampliação de capacidades institucionais. O programa alinha teoria e prática e culmina na elaboração (primeira fase) e implementação (segunda fase) de um Plano de Desenvolvimento Institucional.

A Jornada contempla encontros gerais com temas comuns às 40 OSCs, movimentos e coletivos sociais selecionados, além de mentorias individuais e encontros com subgrupos divididos por temas de interesse. Buscando horizontalidade de participação, toda a trilha formativa foi co-criada com participantes, da seleção de temas à metodologia de participação. Essa jornada, iniciada pela FALM em 2024, conta com parceria técnica da consultoria ponteAponte e participação de 40 OSCs, movimentos e coletivos sociais por até três anos.

Se considerarmos apenas as financiadoras com sede identificada em uma das regiões do Brasil (N = 64), essa **disparidade aumenta**, passando o Sudeste a representar mais 84% do total da amostra analisada.



Essa concentração geográfica encontra em parte espelhamento em outros estudos do campo da filantropia. A título de comparação, o **Censo GIFE 2022-2023**<sup>9</sup> aponta que 85% de seus respondentes (N = 137) estão no Sudeste (63% no Estado de São Paulo); 5% no Centro-Oeste; 4% no Sul; 3% no Nordeste; 2% no Norte (1% não respondeu).

## QUEM MOLDA A CULTURA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NO BRASIL?

Como muitos dos conceitos no campo-arena da mudança social, o de Desenvolvimento Institucional é mais um vagamente definido e amplamente disputado, ainda que nem sempre de forma consciente ou declarada. No caso, por um espectro de visões de mundo com diferentes pesos e medidas para temas como eficiência na gestão, crescimento organizacional, incidência política, mudança de status quo e redução de desigualdades, entre outros.

O próprio termo “desenvolvimento” é questionado e substituído por outros, como “fortalecimento” (que, no caso da Conjunta, não foi o adotado entre outros motivos para não fortalecer a ideia de anteposição a algo originalmente “fraco”, reconhecendo a força das OSCs). Vale ponderar que o conceito de “desenvolvimento” na tradição das ciências sociais e humanas tende a remeter a uma escala evolutiva gradativa de avanço em etapas, que remete a uma teleologia, ou seja, como se tudo se passasse de um degrau a outro, sem considerar que os processos podem ter reversões, saltos para frente maiores ou menores etc.

Não é a esse conceito tradicional, que tende a separar os desenvolvidos dos não desenvolvidos, como se separasse civilização de barbárie, centro de periferia, campo de cidade, que a Conjunta se propõe a fomentar,



9. Grupo de Estudos, Fundações e Empresas (GIFE). (2023). Censo GIFE 2022-2023. Disponível em <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>. Acesso em 26.jun.2024.



pois sabemos que entre os polos não há evolução linear e contínua, e nem separação absoluta, e sim fluxos e circulação.

Este estudo, que também almeja contribuir para aprofundar essas discussões e inspirar mais agentes de mudança social no apoio a organizações da sociedade civil, está inserido no bojo de tais contradições. Ao adotar e nomear termos-chave e ao partir de um processo que envolve notadamente profissionais de determinados setores (ex. filantropia), regiões (Sudeste) e marcadores identitários específicos (ex. pouca diversidade racial), partimos de limitações importantes, ainda que haja um esforço de reflexão crítica e busca ativa por colaboração.

Quando extrapolamos nossas próprias limitações para este estudo, entendemos que qualquer proposta carrega paradigmas do lugar que ocupa e de onde parte. Nesse sentido, levantamos reflexões como:

- ao partir em grande parte do Sudeste, por exemplo, assim como acontece com o campo filantrópico em geral, quais visões de mundo as oportunidades de DI estão carregando para as demais regiões e organizações do país?
- que vozes, culturas, contextos e formas de fazer (e viver) o DI e a mudança social podemos estar perdendo com essa concentração?
- como agentes que financiam tais oportunidades podem alargar suas visões de mundo para práticas que efetivamente fortaleçam a sociedade civil nesses processos?



Em relação a municípios, encontramos **13 cidades-sede** das organizações financiadoras, sendo que nem todas representam capitais (ex. Montes Claros/MG e São Gabriel da Cachoeira/AM, com uma menção para cada uma). Entretanto, a capital paulista responde sozinha por **57% do total** de iniciativas quando consideradas apenas as localidades brasileiras identificadas. Agregando Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte, temos **87% das oportunidades mapeadas** ligadas a organizações com sede apenas nessas quatro localidades.

## OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Chama a atenção o fato de que 1 a cada 5 oportunidades de acesso a recursos financeiros são de fora do Brasil, levantando questões como:

- é possível depreender que organizações internacionais tendem a apoiar proporcionalmente mais DI do que financiadoras brasileiras?
- há diferenças culturais/contextuais nas visões de DI e abordagens de tais organizações?
- para as OSCs brasileiras, quais vantagens e desvantagens de receberem recursos internacionais de DI, da concorrência às interlocuções com OSCs estrangeiras?
- o que impede as instituições da filantropia brasileira de assumirem mais integralmente o apoio ao DI das organizações que apoiam?



## 2.2.4 Para onde vão

Quando analisamos a **destinação das oportunidades** de recursos financeiros, notamos que:



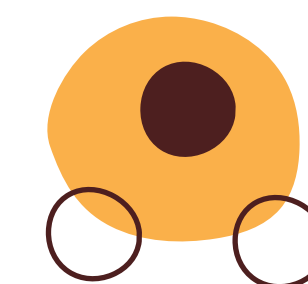
mais da metade - 56% - tem **amplitude nacional**, sem discriminar localização



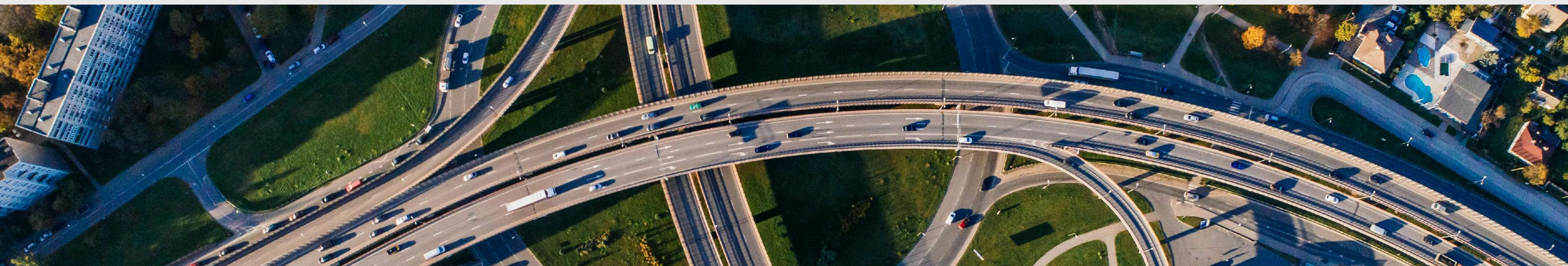
1 a cada 10 tem **abrangência internacional**



apenas 1 entrada não informa localidade, portanto há **bastante transparência** nesse sentido.



**1 a cada 3** especificam regiões, Estados ou municípios (por exemplo, áreas de operação da empresa ou do investimento social privado ou políticas afirmativas geográficas)



## PRIORIDADES GEOGRÁFICAS

Analisando mais detalhadamente as localidades de destinação das oportunidades de recursos financeiro, encontramos:

- 3 casos que priorizam as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste
- 2 que excluem a região Sul
- 1 que prioriza Amazônia e Cerrado
- 1 exclui o eixo Rio-SP

Também existem formas variadas de diferenciar a inscrição de determinadas regiões quando o âmbito é nacional, como “estimulamos”, “priorizamos” e “10 serão necessariamente [da Amazônia e do Cerrado]”.

Nenhum programa é local/territorial, focado em uma comunidade em específico. Fica a reflexão: como contemplar as características dos contextos locais nesses programas? Que abordagens e métodos utilizados (ex. recurso flexível) se destacam nesse sentido?

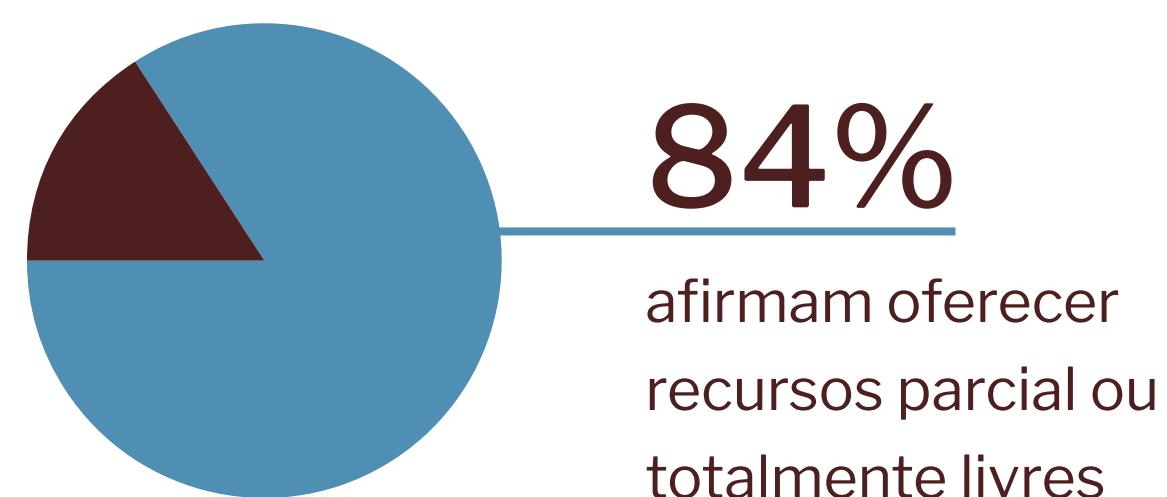


### 2.2.5 Como pode usar

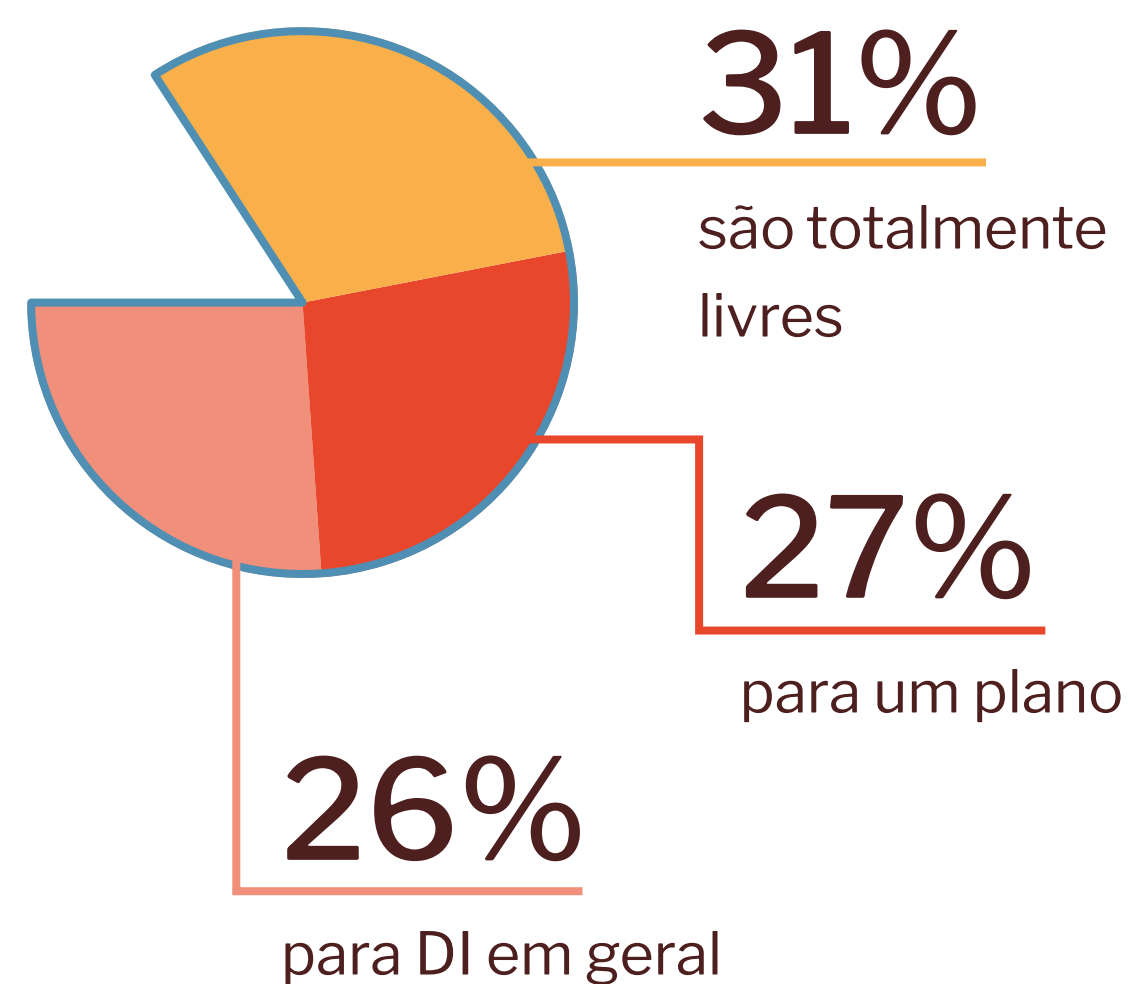
**A maioria das oportunidades analisadas (3 em 4) oferece recursos flexíveis**, segundo a classificação do mapeamento. Entretanto, não podemos afirmar que as restantes tampouco oferecem esse tipo de recurso, pois podem apenas não terem apresentado informações



## Oportunidades analisadas



DOS QUAIS



financeiras de maneira explícita. Aliás, destacamos que essa informação não foi encontrada em 16% da amostra mapeada (por outro lado, em comparação com outras informações categorizadas, notamos que quem oferece recursos flexíveis tende a explicitar mais essa informação em suas chamadas, talvez por já saber que se trata de diferencial relevante).

Vale reforçar que o mapeamento foi especificamente direcionado para a busca de oportunidades para DI. Assim, ainda que esses achados sejam relevantes para entendermos como se dão os apoios financeiros nessa esfera, de forma alguma podem ser extrapolados e **não espelham os recursos da filantropia tradicional** ou do investimento social privado.

Quando esmiuçamos o tipo de apoio, verificamos que **quase 1/3 dos casos (31%) afirmam oferecer recursos totalmente livres**, ou seja, as organizações contempladas escolhem livremente em que querem investir (por exemplo, seja em DI, seja em programas e projetos sociais). **Mais da metade são recursos flexíveis porém dentro de um escopo delimitado - por exemplo, para ferramentas de DI, como um plano operacional ou estratégico (27%), ou exclusivamente para DI em geral (26%).**

No mapeamento encontramos ainda oportunidades (1 a cada 10) com **recursos para projetos**, mas que declaram a possibilidade de destinar parte do montante para DI.

## ACIMA DA CABEÇA

Encontramos 3 oportunidades que oferecem overhead irrestrito, ou seja, em que as organizações podem utilizar o recurso para suas despesas e custos regulares ligados ao seu funcionamento e que não são vinculados aos projetos sociais (atividade-fim). Por exemplo, para despesas administrativas ou contratação de serviços de limpeza e segurança. Algumas vezes, o overhead é também chamado de custos indiretos.

Trata-se de um conceito contábil criado para analisar a lucratividade de empresas e que, historicamente, vem sendo utilizado para justificar maior ou menor eficiência e ganhos financeiros - diversas propostas de reengenharia nas organizações por exemplo, famosas sobretudo nos anos 1990/2000 por promoverem cortes massivos nas corporações, miravam esse tipo de “gasto”. Em outros campos (como o computacional), overhead também é traduzido como “sobrecarga”.

No contexto da sociedade civil organizada, em que muitas vezes o overhead está intrinsecamente relacionado à qualidade dos atendimentos prestados ou mesmo à própria mudança social almejada (ex. casos de coletivos e movimentos sociais em que não há clara distinção entre “direto” e “indireto”), levantamos algumas ponderações:

- o que na atuação de uma organização social é “over” (acima) “head” (da cabeça, do “principal”)? E o que não seria?
- custos indiretos fazem parte de todas as organizações. Então, como não olhar para custos indiretos como algo menor, menos importante ou mesmo um empecilho que precisa ser minimizado?
- quais os prós e contras de quem financia classifica as organizações sociais como “fornecedoras” ou “prestadoras de serviços” em lugar de uma relação de parceria?
- o próprio conceito de overhead, quando aplicado à sociedade civil, não estaria associando custos indiretos importantes (capacitação, comunicação, equipamentos, planejamento, etc.) com “burocracia”?
- overhead irrestrito e recursos flexíveis são sinônimos?
- limites permitidos de overhead estariam limitando recursos para DI?

Quando cruzamos o tipo de investimento com o tipo de organização, encontramos que **mais de 80%** das oportunidades de recursos financeiros para OSCs, movimentos sociais e negócios de impacto mapeados são livres, específicos para um plano, ou específicos para DI.

Chama a atenção que mais de 40% dessas ofertas de recursos para movimentos sociais, por exemplo, são especificados como livres; para negócios de impacto, esse percentual também é alto, de 39%. Comparativamente, há mais ofertas de recursos livres mapeados para negócios de impacto do que para **OSCs (34%)**. Indagamos: em que medida a lógica de financiar projetos é um dos fatores que levam a essa proporção menor em OSCs? Além disso, o aparente direcionamento maior dos recursos para OSCs tem a ver com um maior conhecimento das necessidades e demandas dessas organizações?

## LIBERDADE É MELHOR?

Uma reflexão que fica é se podemos fazer algum juízo de valor sobre se recursos livres ou mesmo overhead irrestrito são a melhor forma de apoiar DI.

Pela nossa experiência, a resposta é “depende” ou “não necessariamente”.

A liberdade de utilização dos recursos é a situação ideal, mas isso nem sempre é o mais adequado, dado o momento institucional de cada organização. Nesses casos, um diagnóstico preliminar pode ajudar a definir melhor a destinação dos recursos.





Apesar de haver exemplos, como do Instituto Phi, no qual a decisão do uso do recurso é sempre da organização e o Instituto apoia fazendo, eventualmente, alguma sugestão, há cenários no qual as próprias organizações sociais solicitam algum tipo de diretriz ou orientação no uso dos recursos.

Já para quem financia tais operações, geralmente faz-se necessário um misto de recursos financeiros e técnicos para um melhor uso dos montantes ofertados;

Contudo, em nossa trajetória também encontramos inúmeras organizações que apresentavam clareza sobre suas necessidades de DI (independentemente do tempo de existência ou tamanho da organização) e que, no fim do dia, se beneficiariam mais dos recursos financeiros sem ter de comprometer equipe, tempo e energia com outras (diversas) demandas do financiador.



### 2.2.5.1 Quais quantias

Após o tratamento e a qualificação dos dados, não realizamos cálculos dos valores declarados para manter a confiabilidade das informações por razões que vão desde a ausência de dados a montantes que são variáveis e diferentes formas de apresentação dessa categoria analisada. Com isso em mente, verificamos que:

- **a maioria dos aportes máximos (75%, ou 3 em cada 4), excluindo os que não informaram valores, fica na faixa entre R\$ 5.000 e R\$ 199 mil**, demonstrando alta amplitude e possível tíquete médio relativamente baixo

- há um grupo de faixa de investimento superior, que fica entre R\$ 200 mil e R\$ 550 mil (14% dos casos com valores encontrados)
- o maior montante encontrado refere-se a uma iniciativa que oferta R\$ 1 milhão (ao longo de três anos)
- excluimos um *outlier* com o maior valor, de R\$ 17 milhões, por provável erro de informação.

## PRECISAMOS FALAR SOBRE DINHEIRO

Não foram encontradas informações sobre valores em 1 em cada 4 registros mapeados, o que denota relativa falta de transparência nesse item.

E ao menos cinco iniciativas mapeadas declaram oferecer valores financeiros variáveis ou não fixos.

Ficam as reflexões:

- é possível quantificar um montante de recursos necessário para apoiar o DI? Como isso é definido?
- as organizações sociais sabem qual é esse valor? e quem as financia?<sup>10</sup>
- existe a expectativa, por parte de quem financia, de que as organizações sociais captem recursos de DI com múltiplos financiadores?



10. Sobre isso, recomendamos a leitura do trabalho: LINS, Tiana Vilar. **O círculo de inanição das organizações da sociedade civil (The Nonprofit Starvation Cycle): pesquisa exploratória sobre a existência do ciclo no Brasil**. Dissertação de Mestrado Profissional. São Paulo, SP. 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/f5f6f84b-69fb-4ff9-9e72-3d2dc9c7fd2d>. Acesso em 1.jul.2024.



...

Talvez não seja possível estabelecer valores exatos, pois isso depende de cada organização e dos objetivos envolvidos. Mas, a título de exemplificação, o Movimento por Uma Cultura de Doação recomenda em suas diretrizes prioritárias “destinar entre 10% e 20% dos recursos financeiros aportados às OSCs para aplicação livre pelas organizações no seu desenvolvimento institucional”. Talvez essa seja uma faixa mínima razoável para os desafios de DI das OSCs.

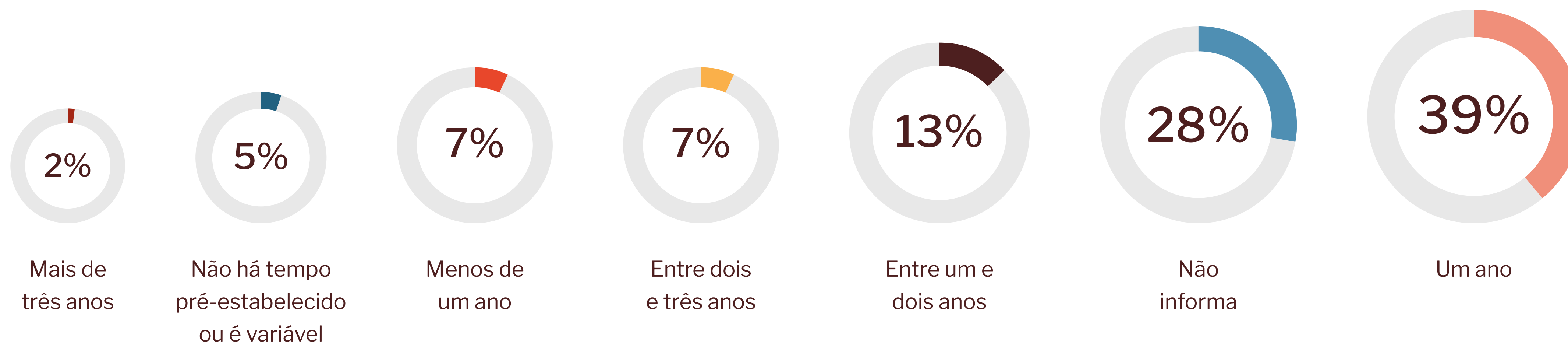
## 2.2.6 Por quanto tempo

Outro aspecto importante deste estudo é o achado de que **quase 40% de todos os apoios financeiros mapeados duram 12 meses**. Acreditamos que isso pode denotar um possível recorte temporal espelhado no calendário contábil. Considerando apenas as oportunidades que informam o tempo de investimento, essa proporção sobe para 54% (28% das oportunidades não trazem esse dado).

Vale ponderar que acreditamos que é possível que parte desses programas renove o apoio, contudo ele não é necessariamente garantido para mais do que o período estabelecido, o que traz implicações para o DI.



## Apoios financeiros por período de apoio



Temos ainda:

- **entre as iniciativas mapeadas com informações sobre tempo de investimento, apenas 3% duram mais de 3 anos; 6% duram menos de 1 ano; e cerca de 10% não apresentam tempo pré-estabelecido ou afirma ser variável**
- em mais de 1 a cada 4 (ou 28%) oportunidades não foram encontradas informações sobre tempo, outro ponto essencial de melhoria de transparência.

## INVESTIMENTO 100% DO DI NO LONGO PRAZO SÓ PARA O BRASIL? APENAS NO MERCADO FINANCEIRO...

Dentre as oportunidades mapeadas, apenas uma declara apoio por 96 meses (8 anos) e outra por 60 (cinco anos). Ambas são financiadas por organizações de origem estadunidense - Fundação W.K. Kellogg e Fundação Ford, respectivamente. A primeira oportunidade não tem foco específico em DI, e a última, um programa internacional, é chamada Building Institutions and Networks (**BUILD - Construindo Instituições e Redes**) e tem como foco “apoiar organizações de justiça social a se tornarem mais fortes e mais resilientes ao longo do tempo”.

Alguns casos (seis no total), entretanto, são classificados como apoio por tempo “variável” ou “sem tempo pré-estabelecido”, o que pode denotar maior flexibilidade temporal e incluir uma visão de mais longo prazo.

Entre os casos do primeiro grupo estão o **Programa de Desenvolvimento de OSCs**, do Instituto humanize, que “busca contribuir com uma sociedade civil organizada resiliente [...]; bem como possibilitar que diferentes OSCs se conectem em torno de desenvolvimento organizacional, compartilhando aprendizagens, apoio mútuo e conhecimentos nessa área”; e o programa **Cidadania e Impacto Social**, da Fundação FEAC, de apoio finalístico porém dividido em três eixos, sendo um deles chamado Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil, o qual oferece “formações, mentorias, estabelecimento de redes e investimentos, para que tenham mais condições e oportunidades de protagonismo, adotem as melhores práticas de gestão e processos eficientes que garantam sustentabilidade e autonomia técnica e financeira, ampliando os impactos positivos nos territórios em que atuam”.

Já entre os que não têm tempo pré-estabelecido estão, por exemplo, os dois programas do Instituto Ibirapitanga: **Equidade Racial** e **Sistemas Alimentares**, ambos com foco no desenvolvimento institucional das organizações fomentadas.





• • •

Por fim, os programas mapeados que apoiam por três anos foram:

- Edital Revista TODOS Drogasil ([RaiaDrogasil](#) e [Editora MOL](#))
- Onda Estruturante - Matchfunding Enfrente ([Fundação Tide Setubal](#))
- Programa de Fortalecimento Institucional ([Instituto Unibanco](#))
- Seleção de Organizações ([Instituto ACP](#))
- Seleção para apoio técnico e financeiro a Organizações que atuem na Área de Educação na Grande São Paulo e Grande Rio de Janeiro ([Instituto Órizon](#)).





## CASOS DE DI À BRASILEIRA

Alguns casos de apoio institucional identificados pela rede da Conjunta merecem destaque. Por exemplo, a parceria de uma década entre o Instituto Mundo Novo, situado no bairro da Chatuba, em Mesquita (RJ), e o Instituto Phi, abrangendo financiamento e suporte técnico contínuos.

Esse apoio viabilizou a compra de um imóvel pelo Mundo Novo para expansão, contratação de consultoria para aprimoramento de governança e planejamento estratégico, indicação de voluntários, aproximação com outros doadores, realização de oficinas, recursos para RH, reformas e aquisição de materiais e equipamentos diversos. Dois programas-chave da organização, que garantem educação de qualidade para crianças de 2 a 6 anos e complementação escolar para crianças e adolescentes de 4 a 18 anos, se beneficiam significativamente desse comprometimento de longo prazo.

Já o Programa Potência, da Luminare, foi operado pela Synergos por 3 anos - a partir de 2024, passou a ser realizado por outra organização e continua sendo uma oferta de apoio não financeiro para as organizações na América Latina.

O Potência envolve oficinas com especialistas, espaços de aprendizagem entre pares e oferta de horas de consultorias personalizadas para as organizações em temas como resiliência financeira e DEIJ (Diversidade, Equidade, Inclusão e Justiça). Algumas organizações receberam apoio por ao menos 3 anos - e algumas entraram em 2024 no seu quarto ano de apoio contínuo.





Quando analisado o cruzamento entre o **tempo com a forma de apoio**, encontrou-se que:

- não há **nenhum caso de recursos livres de mais de três anos**;
- existe apenas um caso com recursos específicos para DI e apoio por mais de três anos;
- quase metade (46%) dos que apoiam livremente ou de forma específica para DI realiza esse apoio por **apenas um ano**.

Ao cruzar dados relativos ao **tempo de apoio e valores aportados**, verifica-se que:

- 2 a cada 3 oportunidades com valores de R\$ 5.000 a 199 mil apoiam por um ano
- há grande dispersão de tempo entre as demais faixas de valor analisadas
- a maioria absoluta dos financiadores que não informam valores investidos, tampouco informam tempo de apoio. Não fica claro se é por indefinição, por falta de transparência ou mesmo para ter a liberdade de mudar tempo e valores no meio do caminho, de maneira mais personalizada.

### 2.2.6.1 Renovação

Considerando apenas o total das organizações que informam se há política de renovação, **2 em cada 3 não renovam** os apoios e apenas **34% afirmam**

**renovar.** Entretanto, é importante ponderar que esse foi um dos itens mais problemáticos em termos de dificuldade de obtenção das informações: em metade dos casos, não foi possível averiguar o dado, **pois apenas 50% informou se há oportunidade de renovação no apoio ou não.**

## RENOVAR É SEMPRE BOM?

A lógica comum diria que, para as organizações sociais, a possibilidade de renovação do aporte financeiro é sempre positiva. Entretanto, há outras visões acerca desse ponto. O Instituto ACP, por exemplo, oferece apoios financeiros e técnicos garantidos por três anos e sem a possibilidade de renovação.

Segundo a organização, essa característica viabiliza uma relação de maior abertura e confiança com grantees, uma vez que, ao saberem de início não haver chances de renovação, também podem se colocar em um espaço crítico e de aprendizado mútuo tanto na relação com o grantmaker quanto na comunidade de aprendizagem de que participam ao longo desse período.



Outros cruzamentos apontam que:

- o subgrupo que mais se destaca quando analisamos valor do investimento *versus* renovação é o dos que **não renovam e na faixa de R\$ 5.000 a R\$ 50 mil** - é o caso de 1 a cada 3 iniciativas mapeadas. O achado nos faz questionar os motivos da não renovação, sobretudo pelo tíquete médio relativamente baixo para DI. Menos de 5% das iniciativas nessa faixa de investimento renovam o apoio

- o segundo subgrupo de destaque é o dos que **não renovam e apoiam de R\$ 51 mil a R\$ 199 mil**: compõem 18% *versus* 11% nessa faixa que renovam (maior percentual encontrado de renovação entre as faixas de investimento informadas), aqui estamos considerando apenas os casos possível de averiguar.
- **dos que afirmam não renovar, a maioria (59%) apoia por um ano. E 83% apoiam, no total, menos de dois anos.**

## QUAL O TEMPO DO DI?

O retrato acima nos traz uma série de reflexões, entre as quais:

- existe o tempo mínimo para haver apoio ao DI? Se sim, qual seria?
- em que medida é possível a organização social dar um salto em seu desenvolvimento institucional em 1 ano?
- de que DI estamos falando quando são esses apoios de curto prazo?
- quais são as expectativas, objetivos e metas de quem financia DI, por exemplo, por um ano?
- há casos em que o DI pode ser potencializado mais rapidamente do que outros? (por exemplo, por perfil da organização, causa, tamanho etc.?). Que fatores influenciam nesse sentido?
- por outro lado, existe um limite temporal máximo para esses apoios financeiros serem “saudáveis”, atendendo às críticas de “criação de dependência, falta de autonomia ou apoio assistencialista” de muitas organizações financiadoras?
- em que medida o movimento de decolonialidade pode contribuir para ampliar o apoio ao DI de OSCs de forma mais independente?



## 2.2.7 Como selecionam

As formas de seleção mais comuns são editais e carta-convite: **quase 2 em cada 3 selecionam as organizações a serem contempladas com recursos financeiros via edital, e 1 em 4, via carta-convite.**

Existem, na amostra analisada, organizações que fazem uso de mais de um método. Todas as que chamam o formato de seleção de termo de referência são ligadas a governos internacionais (exemplo: embaixadas) ou organismos de cooperação internacional.

### CARTA-CONVITE

Seria preciso analisar um espectro mais amplo de apoios financeiros no campo da filantropia e do investimento social privado para afirmar que os apoios financeiros envolvendo DI com seleção via carta-convite são mais ou menos frequentes. Entretanto, o fato de ser mencionado em 26% das oportunidades mapeadas demonstra sua relevância nesse contexto.

A carta-convite é o modelo em que, em lugar de uma chamada aberta, a organização financiadora mapeia, filtra e/ou pré-seleciona uma lista de potenciais organizações contempladas, de modo a convidá-las a participar do processo seletivo, geralmente sem garantia de aprovação final.





Portanto, trata-se de um modelo menos democrático de seleção e que já parte de pressupostos exclusivos do financiador, potencialmente com maior chance de vieses (como concentração de recursos em organizações mais robustas e conhecidas no campo).

No entanto, entre os principais pontos favoráveis desse modelo está o fato de possivelmente evitar desperdício de recursos no processo seletivo e para ambas as partes - grantees, que precisam investir tempo, conhecimento e por vezes até recursos financeiros na seleção; e grantmakers, que evitam ter de avaliar uma proporção muito superior de organizações candidatas do que de contempladas, além de em tese estimular menos concorrência no campo e aumentar as chances de trazer parcerias mais alinhadas com suas estratégias.

Aliás, limitações de recursos financeiros e clareza tanto de sua teoria da mudança quanto de quem serão os parceiros são elementos fundamentais para esse modelo funcionar a contento.

Cruzando com os valores, vemos que 4 em 5 iniciativas que selecionam por editais estão na faixa de R\$ 5.000 a R\$ 199 mil. Outro ponto de destaque é que 2 em cada 3 que selecionam por carta-convite não publicizam os valores envolvidos, o que pode denotar falta de transparência (em um processo que já é mais fechado do que outros modelos).



Muitos financiadores **não apresentam claramente** seus critérios de seleção.

### 2.2.7.1 Critérios de seleção?

De uma forma geral, a análise qualitativa dos critérios de seleção aponta para o fato de que muitos financiadores **não apresentam claramente seus critérios de seleção**, sejam eles de elegibilidade (lógica binária - se é elegível ou não), sejam de avaliação (espectro de pontuação - em que medida encontra aderência ao critério).

Analisando detalhadamente, nota-se que muitas oportunidades **confundem critérios com temas e públicos**, ou mesmo com objetivos e prioridades do programa ou iniciativa. Também encontraram-se critérios vagos ou amplos, o que pode dificultar tanto a avaliação objetiva das propostas, do lado de quem financia, quanto a compreensão sobre quem se qualifica à seleção, do lado das organizações sociais.

Sabemos que essa confusão é comum, mas é importante problematizá-la. A falta de clareza nos critérios de seleção deixa potenciais beneficiários em situação de ambiguidade e dificulta a compreensão de quem se qualifica para o apoio. Isso gera incerteza entre os potenciais donatários e pode prejudicar a escolha objetiva dos financiadores. A ausência de critérios definidos compromete a transparência e eficiência dos processos, potencialmente excluindo iniciativas relevantes.



**Adequação ao orçamento** é o critério mais mencionado, denotando uma clara preocupação com o uso do recurso financeiro. Em seguida percebe-se que outro critério relevante é a organização demonstrar **trabalho colaborativo em rede e a inovação** (que também aparece na forma de criatividade metodológica).

CRITÉRIOS MAIS FREQUENTES	CONTAGEM
Adequação do orçamento	17
Articulação em rede	15
Propostas inovadoras	15
Foco em defesa de direitos	14
Vínculos com as comunidades afetadas	14
Capacidade técnica e operacional	14
Potencial transformador	14
Diversidade regional	12
Viabilidade técnica e financeira	11
Ação coletiva ou trabalho em rede	11
Sustentabilidade e continuidade	9

CRITÉRIOS MAIS FREQUENTES	CONTAGEM
Adequação ao tema do edital	9
Eixos temáticos prioritários	8
Participação comunitária	7
Enfrentamento ao racismo, violências de gênero, direitos socioambientais	6
Liderança por grupos afetados	6
Efeito multiplicador	6
Histórico e trajetória de atuação	6
Influência e monitoramento de políticas públicas	5
Inclusão social e interseccionalidade	4
Criatividade metodológica	3

## ORÇAMENTO COMO CONTRAPARTIDA

No total, mais de 80% dos recursos mapeados são livres (30%), específicos para um plano (26%) ou para DI (25%). Entre os recursos livres, 3 a cada 4 iniciativas não avaliam o orçamento do financiado como critério.

No caso de recursos específicos para um plano, mais de 60% não informam se orçamento é critério (ou não foram encontradas informações de maneira objetiva).

Já para recurso focado em DI, quase a metade (45%) ou não avaliam o orçamento como critério ou prioriza organizações, grupos e coletivos com pouco ou nenhum acesso a outras fontes de recurso, indicando uma abertura relativamente maior aqui para o apoio a organizações de base e comunitárias, por exemplo, o que é corroborada pela amostra significativa de apoio à filantropia comunitária e temáticas de justiça social.

Entre os critérios mais comuns que beneficiam OSCs pequenas e comunitárias estão:

- prioridade para organizações com pouco ou nenhum acesso a outras fontes de recursos
- inclusão de organizações não formalizadas e/ou que não tenham CNPJ
- apoio a organizações de base
- critérios de inclusão social e interseccionalidade

Já entre os critérios que beneficiam OSCs com estruturas mais robustas listamos:

- capacidade técnica e operacional
- gestão financeira e organizacional robusta
- necessidade de histórico comprovado e formalização



## 2.2.8 O que é oferecido

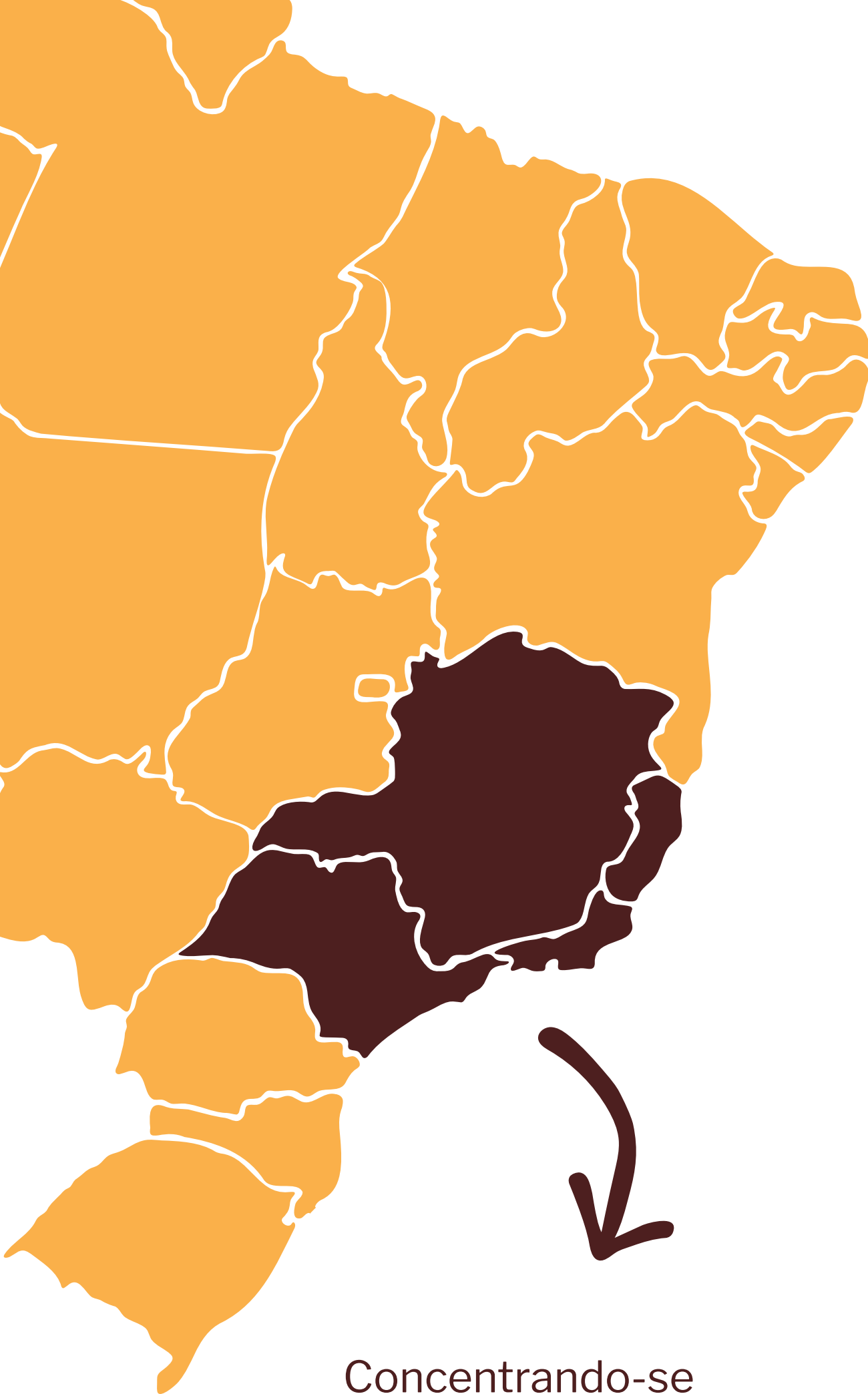
Entre as oportunidades de recursos financeiros que informam os benefícios claramente, **a maior parte (77%) oferece formações** de maneira complementar. Porém, muitas das mapeadas (28%) não informam explicitamente. Tampouco foram encontradas informações sobre a existência e a qualificação de parceiros técnicos em quase 80% dos casos.





# 3 Novas reflexões





Concentrando-se na região Sudeste, a **distribuição geográfica** das oportunidades de recursos financeiros ainda é um ponto crítico.

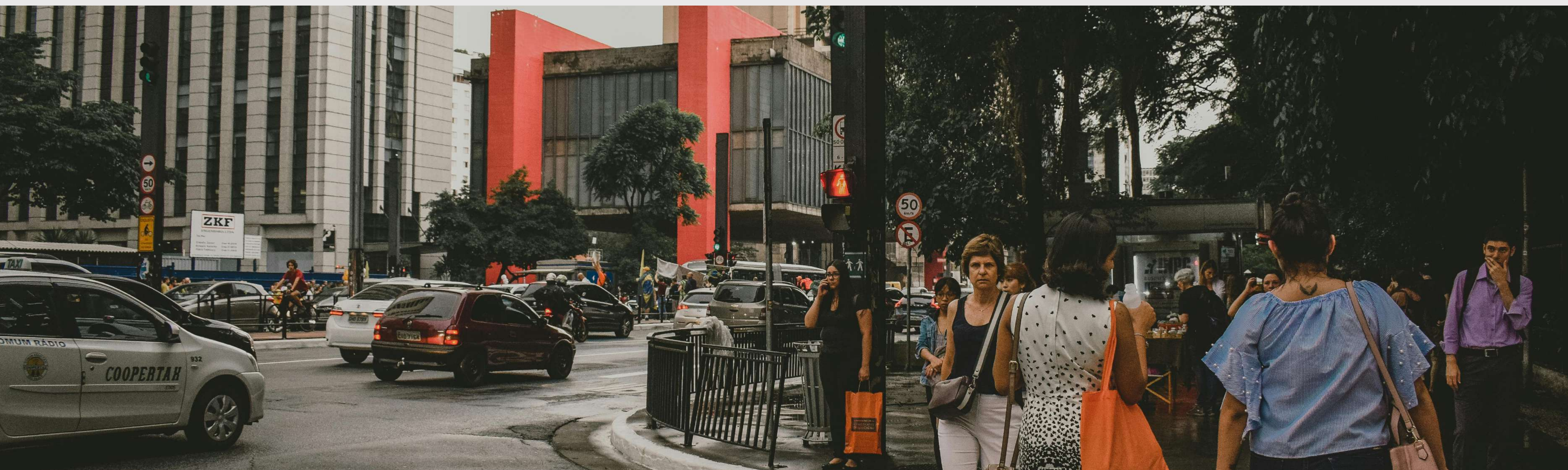
## Que outras reflexões e considerações podemos fazer a partir deste estudo? Quais seriam os próximos passos?

Este estudo exploratório e preliminar nos revelou um **panorama multifacetado** do Apoio ao Desenvolvimento Institucional das Organizações da Sociedade Civil no Brasil, destacando tanto oportunidades quanto lacunas significativas. As iniciativas de jornadas formativas e de acesso a recursos financeiros, embora diversas e abrangentes, refletem um campo em evolução que enfrenta desafios estruturais e contextuais.

No escopo do presente estudo, as jornadas formativas que apoiam o DI das organizações sociais tendem a focar em **capacidades técnicas organizacionais**, mas carecem de abordagens integradas que considerem também **aspectos políticos e culturais**, necessários para promover uma nova institucionalidade. As oportunidades de acesso a recursos financeiros para apoiar o DI mostram uma ênfase em **temas de justiça social e direitos humanos**, mas a **distribuição geográfica e a renovação dos apoios** são ainda pontos críticos.

Os achados deste estudo refletem uma temática que, apesar dos avanços, ainda precisa superar desafios para se tornar mais inclusiva e eficaz. A concentração geográfica das organizações financiadoras no Sudeste e a predominância de modalidades virtuais nas jornadas formativas indicam uma centralização de recursos e oportunidades que pode não refletir a diversidade e a **complexidade do contexto brasileiro**. Além disso, a falta de clareza nos critérios de seleção e a curta duração dos apoios financeiros revelam uma necessidade de maior transparência e compromisso com o longo prazo.

Nesse cenário, do qual fazemos parte, para além das diversas questões e provocações que já foram levantadas ao longo deste documento, destacamos 16 **sugestões e reflexões finais** com o objetivo de contribuirmos para o avanço das iniciativas de DI no país.





**1** **Espectro institucional:** é necessário apoiar os mais diversos tipos de institucionalidade, abrangendo de maneira inclusiva de coletivos e movimentos não institucionalizados a OSCs mais estruturadas.

---

**2** **Flexibilidade e longo prazo:** Por que os apoios são flexíveis, mas limitados temporalmente? É a lógica do calendário fiscal? Há necessidade de controle (no caso, nas renovações, quando possíveis)? Oferecer recursos financeiros flexíveis é importante, porém percebemos baixo compromisso de apoios multianuais, que permitem as organizações se planejarem e implementarem suas estratégias de forma mais efetiva.

---

**3** **Descentralização dos recursos:** há muito espaço para adotar políticas afirmativas que

priorizem regiões sub-representadas, levando em consideração os contextos e culturas dos territórios.

---

**4** **Transparência e clareza:** é urgente melhorar a transparência nos critérios de seleção e fornecer orientações claras sobre os processos de aplicação e renovação.

---

**5** **Capacitação holística:** é preciso investir em jornadas formativas que contemplem tanto capacidades técnicas, quanto aspectos políticos e culturais, promovendo uma visão integrada de desenvolvimento institucional.

---

**6** **Conscientização sobre DI:** seria relevante trilhar um passo anterior ao DI, que seria disseminar sobre a sua relevância. É possível desenvolver

**11.** Foram mapeadas 42% de ofertas que afirmam que participantes avaliam a formação ou jornada, enquanto 27%, não. Um estudo futuro poderia envolver a aderência dessas avaliações em relação ao desenho/aprimoramento das formações/jornadas

**12.** Sobre esse ponto, recomendamos a leitura de AOQUI, Cássio; LINS, Tiana Vilar; PRATA, Vanessa. **A emergência de relações que possibilitam mudanças sistêmicas.** 2023. SSIR (Stanford Social Innovation Review Brasil). Disponível em <https://ssir.com.br/author/cassio-aoqui-tiana-vilar-lins-e-vanessa-prata-do-l>. Acesso em 03.jul.2024.

jornadas que apoiem as organizações (tanto financiadoras como financiadas) a entenderem o que é Desenvolvimento Institucional, quais suas demandas e custos diretamente relacionados, bem como construir planos de DI.

7

**Espelhamento de necessidades:** a ênfase em formação e cursos está realmente suprindo as necessidades práticas das OSCs? Ou existe uma dissonância entre o conteúdo oferecido e as necessidades reais das organizações? Ofertar mais treinamentos práticos e aplicados à realidade das organizações pode ser uma solução<sup>11</sup>. A participação ativa (que começa com a escuta) das organizações fomentadas pode aumentar a efetividade, considerando o contexto, território, causa, nível de maturidade e fortalezas, entre outros aspectos.

8

**Proporcionalidade de exigências:** o DI e suas exigências deveriam ser proporcionais às ambições de cada organização ou grupo apoiado, aumentando gradualmente conforme

a instituição necessite crescer ou ampliar sua intervenção em complexidade, sem necessariamente incidir em uma estrutura muito complexa, pesada e cara (o que excluiria grupos, coletivos e instituições que podem funcionar bem com uma carga mínima de estrutura e sem necessariamente querer seguir os dogmas e consequentes ferramentas gerenciais preponderantes<sup>12</sup>).

9

**Aprofundamento das temáticas:** os temas abordados variam de gestão de projetos e de recursos a questões específicas como equidade racial e governança. Essa amplitude reflete a complexidade e a diversidade dos desafios enfrentados pelas OSCs. Mas será que todas essas temáticas estão sendo abordadas com a profundidade necessária? Como equilibrar a visão sistêmica com o aprofundamento necessário?

10

**ODS:** ainda sobre aprofundamento de temáticas, um exemplo nítido é a suposta



integração dos programas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, mencionados recorrentemente nos dados encontrados no mapeamento. É importante refletir sobre a efetividade das ações em relação aos objetivos estabelecidos: como medir e garantir que as formações realmente contribuam para o avanço dos ODS para além do discurso?

---

**11**

**Governança:** diversos programas analisados enfatizam a importância da governança e da transparência, refletindo uma preocupação crescente com a credibilidade e sustentabilidade das OSCs. Será que as OSCs têm os recursos e suporte necessários para implementar mudanças significativas em governança? A participação em uma formação ou jornada basta para criar uma mudança sustentável? Talvez acompanhamento e suporte contínuo para implementar práticas de governança seriam mais eficazes.

---

**12**

**Organizações intermediárias:** o campo não é constituído apenas de ofertantes de recursos financeiros e das organizações que efetivamente geram o impacto social. Há uma infinidade de outras organizações e consultores independentes que implementam os programas de Apoio ao DI das organizações. Esses atores criam os conteúdos e refletem sobre os temas do campo, colaboram nos processos de captação de recursos, ofertam meios para que projetos existam entre outras atividades que são essenciais para o setor funcionar. No entanto, apesar do papel proeminente, não estão explicitamente presentes nos estudos.

---

**13**

**Acesso digital:** para além de tudo o que foi dito acerca da exclusão digital, vemos oportunidades do fomento de estratégias para ampliar o acesso à infraestrutura de tecnologia e informação para que as oportunidades sejam mais democráticas (e o virtual não seja apenas justificado pela economia de recursos).

---

14

**Inovação:** é um *buzzword* recorrente nos dados analisados, o que sugere um reconhecimento da necessidade de novas abordagens e soluções no campo. Mas estão as OSCs sendo formadas para realmente inovar, ou a inovação está sendo tratada como um conceito teórico sem aplicações práticas? O ambiente e as condições em que atuam realmente incentiva a experimentação, o risco e a inovação? Acesso a ferramentas, financiamento para projetos-piloto e redes de inovação são componentes essenciais se esse for o objetivo.

---

15

**Engajamento em rede:** para além dos cursos pontuais, vemos espaço para fortalecer redes e parcerias que possibilitem trocas de

conhecimento e apoio mútuo, amplificando o impacto coletivo das iniciativas. Incentivar a formação de comunidades de prática pode amplificar a efetividade dos programas.

---

16

**Avaliação de resultados:** a filantropia ou ISP tradicional tem como premissa a decisão baseada em evidências, monitoramento e avaliação. Contraditoriamente, encontramos muito poucas evidências sobre isso nas iniciativas mapeadas. Para extrapolar o alcance das ofertas de recursos financeiros em DI, consideramos fundamental que demonstrem os efeitos e aprendizados de tais aportes no curto, médio e longo prazo.

---



Este estudo, apesar de abrangente, não é exaustivo e possui **limitações** que precisamos considerar. Primeiramente, nos parece importante distinguir entre o DI como (i) prática e pensamento de movimento de mudança nas organizações, de todo tipo, e (ii) apoio ao DI por parte de instituições filantrópicas, consultorias, empresas e de cooperação internacional. Este estudo **captou dados deste segundo bloco**, mas o primeiro também merece estudos e pesquisas, numa colaboração com OSCs e a academia. Assim, por se tratar de um estudo no qual o objeto é o Apoio ao DI de organizações, a primeira sugestão de estudo futuro é uma mudança de objeto de estudo, buscando entender como se dá o Desenvolvimento Institucional propriamente dito e não apenas o seu Apoio.

A amostra não aleatória e a possível presença de **vieses na coleta e análise dos dados** podem ter influenciado os resultados. Além disso, a predominância de informações de organizações financiadoras e jornadas formativas do Sudeste pode não refletir a totalidade do cenário brasileiro. Entendemos que futuras pesquisas devem buscar uma amostragem mais diversificada e uma abordagem metodológica que contemple diferentes contextos regionais e temáticos.

Recomendamos que **novos estudos** sejam feitos, inclusive a partir de futuros mapeamentos com base em dados secundários estruturados com esse objetivo. Contudo, quando classificamos, categorizamos e sistematizamos dados e informações como nesta publicação,

também criamos nomes, conceitos, valores, possibilidades, demandas e imaginários - e é essencial que esse processo tenha **participação mais ampla e diversa**, refletindo de fato o multifacetado (e disputado) campo da mudança social.

Caso contrário, o maior risco conceitual é o de **esvaziamento e apropriação indevida**. Por isso, a nosso ver, toda essa construção deve partir prioritariamente **da escuta de representantes das organizações da sociedade civil, em suas mais diversas formas, origens e contextos**. Futuras pesquisas, sejam quantitativas (ex. questionários com ampla amostragem), sejam qualitativas - aprofundando e problematizando alguns dos achados aqui presentes (ex. oficinas e grupos focais ou entrevistas em profundidade), devem priorizar tais agentes da mudança social.

Coletas de dados primários com **organizações financiadoras**, nacionais e internacionais, também podem trazer insights importantes e mais bem detalhados, como sobre valores aportados, metodologias formativas etc. Por fim, outras abordagens e recortes, como um olhar longitudinal para os **resultados de se investir em DI**, uma discussão mais aprofundada do próprio **conceito de DI** e uma classificação de iniciativas dentro de uma “**régua avaliativa**” de contribuição para o Apoio ao Desenvolvimento Institucional, entre muitas outras possibilidades, de certo enriquecerão a reflexão e a ação nessa temática no campo.

**Nunca se falou tanto em DI no Brasil como atualmente**. E isso deve ser motivo de celebração, sendo fruto de esforços coletivos e de ações - pioneiras ou incrementais - das mais diversas organizações e profissionais comprometidos e mergulhados no campo da mudança social.

Porém, trata-se de uma jornada com muito ainda a ser realizado. Esperamos que este estudo possa somar-se a esse movimento, gerando reflexões críticas e úteis, bem como apoiando decisões práticas e inspirando e engajando novos ou atuais agentes de mudança social dos mais diversos espectros em prol de futuras iniciativas de fomento ao Desenvolvimento Institucional e, em última instância, do fortalecimento da sociedade civil brasileira.





# 4 Glossário básico de conceitos

## DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Desenvolvimento comunitário é o processo no qual membros de uma localidade se organizam para construir ações coletivas e gerar soluções para problemas comuns.

Fonte: University of Connecticut. (2021). What is Community Development?. Disponível em: <https://communities.extension.uconn.edu/what-is-community-economic-development/>

## DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A Conjunta iniciou recentemente um processo de trocas com participantes do Comitê Consultivo acerca de uma possível definição de Desenvolvimento Institucional pela plataforma, que segue em discussão. Neste documento, vemos o DI como um processo profundo que visa potencializar a sustentabilidade, a autonomia e a capacidade de intervenção de agentes da sociedade civil no longo prazo, respeitando seus contextos

específicos. Esse fortalecimento deve, em última instância, contribuir para a redução da pobreza e das desigualdades. Para além do aprimoramento ou alargamento de capacidades técnicas organizacionais, consideramos a transformação do arcabouço institucional jurídico-político vigente e da cultura cívica que o permeia. É um processo que demanda visão sistêmica, integrando aspectos gerenciais, políticos e culturais para promover uma nova institucionalidade e um novo desenvolvimento.

Fontes: Os autores e ARMANI, Domingos. O Desenvolvimento Institucional Como Condição De Sustentabilidade Das Ongs No Brasil. 1998. Disponível em: <https://www.domingosarmani.com/publicacoes/11>. Acesso em: 13 jun. 2024.

## FILANTROPIA COMUNITÁRIA

Filantropia comunitária é o ato de doação direcionado especificamente para apoiar o desenvolvimento e o bem-estar de comunidades locais. Este tipo de filantropia enfatiza a

mobilização de recursos locais, sejam financeiros, humanos ou materiais, e a construção de redes de apoio dentro da própria comunidade.

Fonte: Hodgson, J., Knight, B., & Mathie, A. (2012). The New Generation of Community Foundations. Global Fund for Community Foundations. Disponível em: [https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2012/03/New-Generation-of-Community-Foundations\\_March12.pdf](https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2012/03/New-Generation-of-Community-Foundations_March12.pdf)

Uma forma e uma força voltadas para o desenvolvimento de recursos, talentos, capacidades e confiança locais. É uma maneira de transferir poder para mais perto dos territórios, para que as populações e os atores locais tenham maior controle de seu próprio destino. A transferência de poder é um dos elementos-chave da filantropia comunitária, sendo disseminada no Sul Global com mais força nas últimas décadas, por meio de pesquisas, encontros, redes e movimentos.

Fonte: Filantropia que Transforma (Rede Comuá) <https://redecomua.org.br/filantropia-que-transforma/>

## **FILANTROPIA DE JUSTIÇA SOCIAL**

Trata-se do apoio – por meio de doações diretas e indiretas – voltado para o fortalecimento de movimentos, organizações e grupos da sociedade civil ligados à transformação social, à igualdade de acesso, a direitos humanos e civis, à distribuição de todos os aspectos do bem-estar e à promoção da diversidade e da igualdade de gênero, orientação sexual, raça, etnia, cultura e para pessoas com deficiência e neurodiversas.

Fonte: Filantropia que Transforma (Rede Comuá) <https://redecomua.org.br/filantropia-que-transforma/>

## **INSTITUIÇÕES SUPRA E PARAESTATAIS**

No âmbito desta pesquisa, entendem-se as Instituições paraestatais como as organizações que, embora não façam parte formalmente do



governo, desempenham funções públicas ou serviços de interesse público. Elas operam em áreas como saúde, educação, desenvolvimento social, e outras, frequentemente recebendo financiamento público, mas mantendo alguma independência administrativa. Algumas das paraestatais encontradas e listadas neste estudo são Sistema S ou agências internacionais.

---

## **INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS**

Organizações criadas e financiadas por empresas com o objetivo de implementar ações de responsabilidade social corporativa. Estas entidades operam de forma independente da gestão da empresa, embora frequentemente alinhadas com seus valores e objetivos estratégicos, e focam em projetos que promovam o desenvolvimento social e ambiental nas comunidades onde a empresa atua.

Fonte: Censo GIFE <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>

---

## **INSTITUTOS E FUNDAÇÕES FAMILIARES**

São entidades privadas sem fins lucrativos estabelecidas por famílias ou indivíduos que destinam parte de seu patrimônio para causas sociais, culturais, educacionais ou ambientais. Estas organizações refletem os valores e interesses filantrópicos da família fundadora e frequentemente envolvem membros da família na governança e nas decisões estratégicas.

Fonte: Censo GIFE <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>

---

## **INSTITUTOS E FUNDAÇÕES INDEPENDENTES**

São entidades privadas sem fins lucrativos que têm como objetivo apoiar causas sociais, culturais, educacionais ou ambientais, sem estar diretamente vinculadas a empresas, famílias ou governo. Estas organizações são financiadas por doações de indivíduos, empresas e outras

fundações, e operam de maneira autônoma, focando em gerar impacto positivo na sociedade.

Fonte: Censo GIFE <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>

## **INVESTIMENTO DE IMPACTO**

Refere-se a investimentos feitos em empresas, organizações e fundos com a intenção de gerar impacto social e ambiental positivo mensurável, além de retorno financeiro. Esses investimentos buscam solucionar problemas sociais ou ambientais por meio de modelos de negócios inovadores e sustentáveis. O investimento de impacto é caracterizado por sua intencionalidade, mensurabilidade e retorno financeiro, alinhando objetivos sociais e ambientais com a geração de valor econômico.

Fonte: ICE - <https://ice.org.br/investimento-de-impacto/>

## **INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Investimento social privado (ISP) é a destinação voluntária de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, científicos e culturais de interesse público. Incluem-se no universo do investimento social as ações sociais realizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou constituídos por famílias, comunidades ou indivíduos.

Fonte: GIFE <https://gife.org.br/investimento-social-privado>

## **JORNADAS FORMATIVAS**

Este termo foi usado nesta publicação para se referir aos cursos, workshops, formações, redes de profissionais e programas de aceleração, todos voltados para capacitar e apoiar o aprimoramento do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil.

## MOVIMENTO SOCIAL

Movimento social, no âmbito deste documento, é a identificação de um grupo organizado de pessoas, não necessariamente formalizado por meio de um CNPJ ou outro tipo de institucionalização, que promove ou resiste a mudanças sociais, políticas, econômicas ou culturais.

## NEGÓCIOS DE IMPACTO

Negócios de Impacto são empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável.

Fonte: Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). <https://ice.org.br/wp-content/uploads/2024/04/carta-principios.pdf>

Importante mencionar que até o momento desta publicação não há legislação definitiva que

regule os negócios de impacto no Brasil. Para fins jurídicos, são empresas de fins lucrativos ou MEIS como qualquer outro. Diferentemente das OSCs, essa insegurança jurídica faz com que o critério principal para sua identificação seja a automeação como negócio de impacto o que o torna uma classificação relativamente fraca, dado que qualquer um pode se autodenominar negócio de impacto, sem ter nenhuma comprovação ou regulamentação, ou agência de controle que cabalmente defina isso.

## OPORTUNIDADES DE ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS

Oportunidades de acesso a recursos financeiros referem-se neste documento às ofertas de diferentes fontes de financiamento que podem ser acessadas por organizações, negócios de impacto, movimentos sociais ou outros públicos para apoiar suas iniciativas ou projetos que estão relacionados de alguma maneira ao Desenvolvimento Institucional. Os acessos a essas oportunidades acontecem

por meio de diversos mecanismos como editais, cartas-convite, chamadas públicas ou cadastros em sites.

---

## **OSC**

Organização da Sociedade Civil (OSC) é uma expressão abrangente que inclui entidades privadas sem fins lucrativos, formalmente constituídas e que não distribuem lucros entre seus sócios ou dirigentes. Elas atuam para alcançar objetivos sociais, culturais, educacionais, ambientais, de defesa de direitos, entre outros.

Fonte: MROSC Brasil. Presidência da República. (2014). Lei Nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm).

---

## **OVERHEAD**

Overhead é o termo utilizado para descrever os custos indiretos de operação de uma

organização, como despesas administrativas, aluguel, utilidades e salários de pessoal de suporte.

Fonte: Goggins Gregory, A., & Howard, D. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)

---

## **OVERHEAD IRRESTRITO**

Overhead irrestrito refere-se a fundos fornecidos a uma organização que podem ser usados para cobrir custos operacionais gerais sem restrições específicas.

Fonte: Goggins Gregory, A., & Howard, D. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)

Quando o conceito de overhead no campo de impacto é transversal ao tema do DI, há

questionamentos importantes que devem ser levados em consideração. Por vezes, overhead é entendido como sinônimo de apoio ao Desenvolvimento Institucional (DI). Outra linha conceitual traz que se esses recursos forem usados apenas para a manutenção de atividades já existentes, sem um processo de reflexão ou inovação, isso não poderia ser considerado atividade de DI, a não ser que seu uso promova crescimento e aprimoramento contínuo, e não apenas manutenção do status quo.

---

### **PARCERIA TÉCNICA**

Parceria técnica, no âmbito desta pesquisa, foi utilizado para referir ao acordo entre duas ou mais organizações para colaborar na implementação de projetos ou iniciativas, compartilhando conhecimentos, habilidades e recursos técnicos, com ou sem o envolvimento de trocas financeiras no processo.

### **RECURSOS FLEXÍVEIS E/OU LIVRES**

Recursos flexíveis são fundos ou outros tipos de apoio comumente chamados de “não rubricados”. Aqueles que podem ser utilizados livremente pelas organizações, sem restrições ou com poucas restrições por parte do financiados sobre como devem ser empregados (ex. uso exclusivo para DI ou para a construção de uma ferramenta de DI, como planejamentos). Já os recursos livres são aqueles com 100% de flexibilidade (ou seja, as organizações podem escolher usar inclusive para programas e projetos sociais).

### **SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA**

Sociedade civil organizada foi utilizada ao longo deste estudo para referir ao conjunto de organizações da sociedade civil, movimentos sociais, negócios de impacto, institutos e fundações que atuam de forma independente do estado para promover temas e causas comuns.

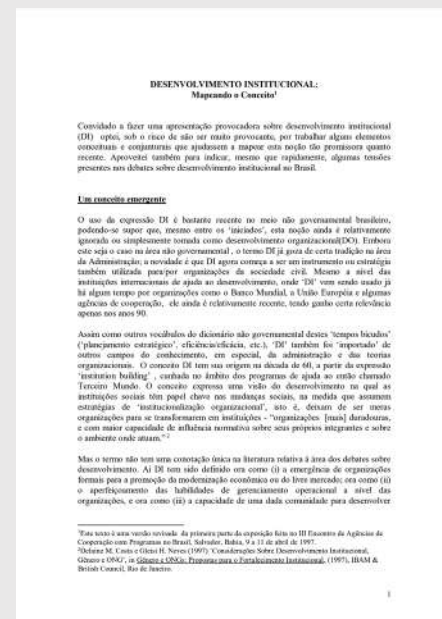


# 5 Para aprender sobre DI



# plataforma conjunta

Clique aqui e acesse os conteúdos de DI da **Plataforma Conjunta**.



ARTIGO

## Desenvolvimento institucional: mapeando o conceito

Domingos Armani



ARTIGO

## 1997 O Desenvolvimento Institucional Como Condição De Sustentabilidade Das Ongs No Brasil

Domingos Armani

1998



Clique nas imagens para navegar até seus *links*.

ARTIGO

## O desenvolvimento institucional como chave de leitura das organizações

Domingos Armani

2001

PUBLICAÇÃO

## Desenvolvimento institucional: marcos e marcas do apoio às OSCs do fundo de transição da F. Oak no Brasil: sistematização da experiência da equipe DI entre 2020 - 2024

Domingos Armani; Cristiane Felix e Nataly

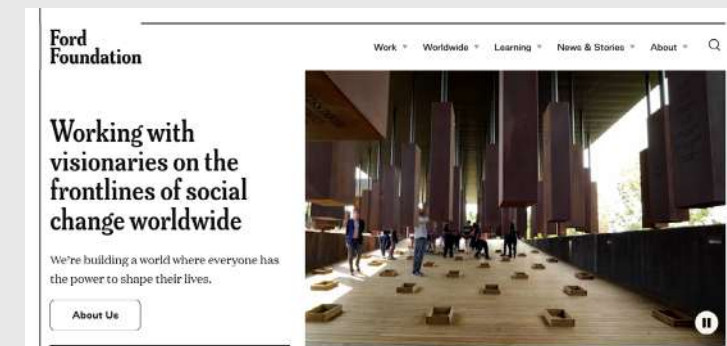
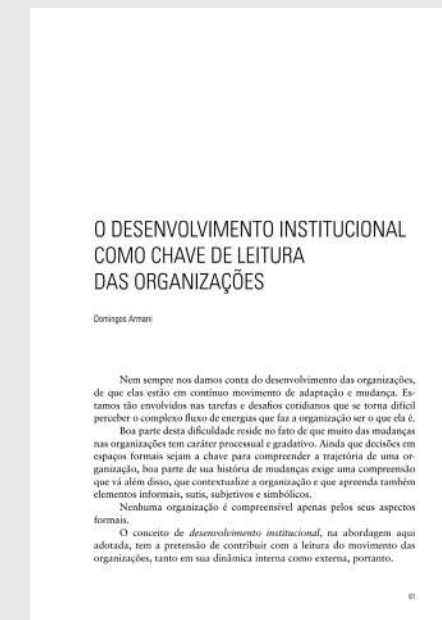
Queiroz (orgs.)

2024

SITE

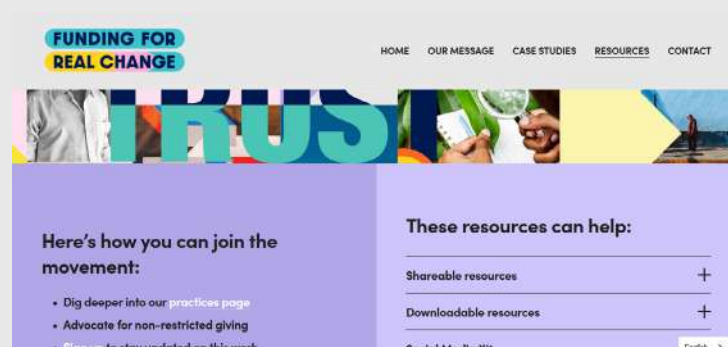
Ford Foundation

Acesso em: 13 jun. 2024





Clique nas imagens para navegar até seus *links*.



## SITE

## Funding for real change

Acesso em: 1 jul. 2024



## PUBLICAÇÃO

## Censo GIFE 2022

GIFE  
2023



## DISSERTAÇÃO

## O círculo de inanição das organizações da sociedade civil (The Nonprofit Starvation Cycle): pesquisa exploratória sobre a existência do ciclo no Brasil

Tiana Vilar Lins  
2023



## PUBLICAÇÃO

## Filantropia que Transforma: Mapeamento de organizações independentes doadoras para sociedade civil nas áreas de justiça socioambiental e desenvolvimento comunitário no Brasil

Rede Comuá



## PUBLICAÇÃO

2023

## Financiamento Baseado em Relações de Confiança

SYNERGOS  
2022



## PUBLICAÇÃO

## Fortalecimiento de Capacidades Más Allá de las Fronteras

SYNERGOS  
2021





# Apêndice





# Lista de organizações envolvidas nas iniciativas mapeadas/analisadas

## Jornadas Formativas

### Organizações

- Ação Brasileira de Combate às Desigualdades (ABCD)
- Ambev (Programa Voa)
- Articulação Internacional dos Atingidos e Atingidas pela Vale
- Articulação para o Monitoramento dos Direitos Humanos no Brasil (AMDH)
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)
- Associação Brasileira de Educação Online
- Associação Brasileira de Formação e Desenvolvimento Social (ABRAFORDES)
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG)
- Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe (CAF)
- BTG Pactual
- Caleidoscópio 60+
- Capacita Bancorbrás
- Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS)
- Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável - CIEDS
- CESE (Coordenadoria Ecumênica de Serviço)
- Coalizão Negra por Direitos
- Conexões Éticas do Terceiro Setor
- Coursera
- Domingos Armani
- E-hive
- Editora MOL

- Elos
- Escola Aberta do Terceiro Setor
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)  
- Escola Virtual de Governo | Governo Federal
- Faculdade Unieducar
- FICAS
- Formação – Centro de Apoio à Educação Básica (FCAEB)
- Fundação Arymax
- Fundação Bradesco
- Fundação FEAC
- Fundação Salvador Arena
- Fundação Tide Setubal
- Fundação Vale
- Gerando Falcões
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Idea Social
- Impacta Nordeste
- Ink Inspira
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
- Instituto Arapyauí
- Instituto EDP
- Instituto Ekloos
- Instituto Elos

- Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (Portal Mundi)
- Instituto Fonte
- Instituto GESC
- Instituto GRPCom
- Instituto Malwee
- Instituto Mattos Filho
- Instituto Migrações e Direitos Humanos (IMDH)
- Instituto MOL
- Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO)
- Instituto Phi
- Instituto Refletir
- Instituto Sabin
- Itaú Social (Polo)
- LabEdu - Laboratório de Educação
- Liceu - Centro de Desenvolvimento Integral
- LinkedIn
- Microsoft
- Move
- Movimento Bem Maior
- Movimento por uma Cultura de Doação
- Pacto de Promoção da Igualdade Racial
- Pacto pela Democracia
- Petz

- Phomenta
- Plataforma de Direitos Humanos - Dhesca Brasil
- Plataforma dos Movimentos Sociais pela Reforma do Sistema Político
- Plataforma Esolidar
- Plataforma Região e Redes - Caminhos para a Universalização da Saúde no Brasil
- ponteAponte
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Portal do Impacto
- Portal Idea
- Prefeitura de Manaus (Secretaria Municipal de Educação)
- Profissão Captação
- Programa de Aceleração de Impacto Social (PAIS)
- Rede Aliança pelo Tratado
- Rede Brasileira de Educação em Direitos Humanos
- Rede Brasileira de Justiça Ambiental (RBJA)
- Rede Cerrado
- Rede Comuá
- Rede Filantropia
- Rede Internacional para os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (Rede-DESC)

- Rede Nossa São Paulo
- Rede Social de Justiça e Direitos Humanos
- Saint Paul
- Santander (Programa Avançar)
- Sebrae Cursos
- Secretaria de Estado de Cultura do Pará
- SimbiOsc
- Tekoha
- TikTok
- Universidade Corporativa Semesp
- UP Cursos





# Recursos financeiros

## Organizações

- Aliança entre Fundos
- Aliança GAGGA (Global Alliance for Green and Gender Action)
- Alianza Socioambiental Fondos del Sur
- Arapyauú
- BrazilFoundation
- Casa Fluminense
- Charles Stewart Mott Foundation
- ChildFund
- ClimateWorks Foundation
- Coordenadoria Ecumênica de Serviço (CESE)
- Dedicated Grant Mechanism (DGM) Brasil
- Embaixada da França
- Embaixada da Suíça
- Embaixada do Canadá
- Embaixada do Japão
- Embaixada e Consulados dos EUA
- Embaixada Real da Noruega
- Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (FUNDAES)
- Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (FOIRN)
- Fundação Abrinq
- Fundação André e Lucia Maggi (FALM)
- Fundação Behring
- Fundação Bill & Melinda Gates
- Fundação Cargill
- Fundação FEAC
- Fundação Ford
- Fundação Friedrich Ebert (FES Brasil)
- Fundação Heinrich Böll
- Fundação José Luiz Egydio Setúbal
- Fundação Lemann
- Fundação Salvador Arena
- Fundação Tide Setubal
- Fundação W.K. Kellogg
- Fundo Agbara
- Fundo Baobá
- Fundo Brasil de Direitos Humanos (diversos programas)

- Fundo Casa Socioambiental (diversos programas)
- Fundo ELAS+
- Fundo Labora – Fundo de Apoio ao Trabalho Digno
- Fundo Positivo
- IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
- Imaginable Futures (IF)
- Instituto ACP
- Instituto Alcoa
- Instituto Assaí
- Instituto Baixada
- Instituto Cidadania Empresarial (ICE)
- Instituto Helda Gerdau
- Instituto humanize
- Instituto Ibirapitanga
- Instituto Lojas Renner
- Instituto MRV
- Instituto Nelson Wilians
- Instituto Órizon
- Instituto Sociedade População e Natureza (ISPN)
- Instituto Socioambiental (ISA)
- Instituto TIM
- Instituto Unibanco
- Inter-American Foundation (IAF)
- Laudes Foundation

- Luminate
- Magazine Luiza
- Misereor
- MOL Impacto (Instituto MOL/Editora MOL)
- Movimento Bem Maior
- Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)
- Nossa Cidade
- OAK Foundation
- ONU Mulheres
- Open Society Foundations
- Pão Para o Mundo (PPM) - Brot für die Welt
- Porticus
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)
- Próspera
- RaiaDrogasil
- Somos Um
- Tabôa
- The Climate and Land Use Alliance (CLUA)
- The Global Fund
- Warner/Blavatnik Social Justice Fund



# Ficha técnica



## REALIZAÇÃO

Plataforma Conjunta

## COORDENAÇÃO

Camila Stefanelli Meireles

## SUPERVISÃO

Carolina Freitas

Erika Sanchez Saez

Joice Garcia

Michele Rocha

## PESQUISA

Andreia Saul

Camila Stefanelli Meireles

Carolina Freitas

Márcia Rodrigues

Paula Rodrigues

Raquel Catalani

Tabata Tesser

## ANÁLISE E TEXTOS

Andressa Trivelli

Cássio Aoqui

## COMITÊ DE ANÁLISE

Agnes Santos | *Phomenta*

Aletea Rufino e Cristina da Silva | *Fundação André e Lucia Maggi (FALM)*

Cris Chiófalo | *Pacto*

Daniela Weiers e Silvia Morais | *Synergos*

Domingos Armani | *Consultoria*

Eder Sá Alves Campos | *Fundação Dom Cabral*

Gabriel Cardoso | *Instituto Sabin*

Gabriela Brettas | *Move Social*

Gabriele Reis | *Fundação FEAC*

Gustavo Bernardino | *Gife*

Luiza Serpa e Marcello Stella | *Instituto Phi*

Sophia Maggi Góes | *Instituto ACP*

## REVISÃO

Camila Stefanelli Meireles | *Plataforma Conjunta*

Cris Chiófalo | *Pacto*

Daniela Weiers | *Synergos*

Domingos Armani | *Consultoria*

Erika Sanchez Saez | *Instituto IACP*

Gabriel Cardoso | *Instituto Sabin*

Gabriela Brettas | *Move Social*

Joice Garcia | *Instituto humanize*





Luiza Serpa e Marcello Stella | *Instituto Phi*  
Pamela Ribeiro | *GIFE*  
Sophia Maggi Góes | *Instituto ACP*

### **AGRADECIMENTOS**

Comitê Gestor Plataforma Conjunta  
Comitê Consultivo Plataforma Conjunta  
Equipe Instituto ACP  
Equipe Instituto humanize  
Equipe GIFE

## **Plataforma Conjunta**

### **COMITÊ GESTOR**

Ana Claudia Andreotti | *Fundação José Luiz Egydio Setúbal*  
Carolina Freitas | *Instituto humanize*  
Erika Sanchez Saez | *Instituto ACP*  
Gabriel Cardoso | *Instituto Sabin*  
Gustavo Bernardino | *GIFE*  
Joice Garcia | *Instituto humanize*  
Michele Rocha | *Instituto humanize*

Pamela Ribeiro | *GIFE*  
Sophia Maggi de Góes | *Instituto ACP*

### **EQUIPE CONJUNTA**

Camila Stefanelli Meireles | *Coordenadora Executiva*  
Daniela Carolina de Oliveira Carvalho | *Gestora de Conteúdo*  
Pi Caiuby | *Coordenadora de Comunicação*  
Vitor Babilônia | *Redes Sociais*

### **COMITÊ CONSULTIVO COLABORATIVO**

Agnes Santos | *Phomenta*  
Alessandra Ferreira Martins | *RaiaDrogasil (RD)*  
Aletéa Rufino dos Santos | *Fundação André e Lucia Maggi*  
Aline Odara | *Fundo Agbara*  
Andreia Cardoso | *Somos Um*  
Andreia Saul | *FICAS*  
Anna Nascimento | *Porticus*  
Carolina Munis | *Fundação Oak*  
Cássio Aoqui | *Labô*  
Marcelo Estraviz | *Certificadora Social*  
Cris Chiófalo | *Pacto Organizações Regenerativas*  
Daiany França | *Mais Impacto*



Daniela Weiers | Synergos  
Domingos Armani | *Domingos Armani*  
Eder Sá Alves Campos | *Fundação Dom Cabral*  
Fernando Nogueira | *Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)*  
Franklin Felix de Lima | *Associação Brasileira de ONGs (Abong)*  
Gabriela Brettas | *Move*  
Gabrieli de Souza Reis | *Fundação FEAC*  
Gelson Henrique | *Iniciativa PIPA*  
Iara Rolnik Xavier | *Instituto Ibirapitanga*  
Karina Blanck | *Instituto Órizon*  
Kenny Bastos | *Instituto Unibanco*  
Lucas Giannini | *Fundação Behring*  
Lucia Rodrigues | *Microsoft*  
Luisa Lima | *IDIS*  
Luiza Serpa | *Instituto Phi*  
Mariana Campanatti | *Instituto Mol*  
Marina Piatto Garcia | *Imaflora*  
Rachel Añón | *ponteAponte*  
Rodrigo Gonçalves Alvarez | *Mobiliza*  
Telma Maria Pinheiro | *Instituto Clima e Sociedade*  
Thaís Mendes Iannarelli | *Rede Filantropia*  
Thales Vieira | *Observatório da Branquitude*  
Wagner Luciano da Silva | *Fundação Tide Setubal*

## **FICAS**

Andreia Saul  
Márcia Rodrigues  
Paula Rodrigues  
Raquel Catalani  
Tabata Tesser

## **GRUPO KARUMBÉ**

Arthur Goerck

## **DESIGN MATERIAL**

Amí Comunicação & Design





## Realização

plataforma  
**conjunta**

## Comitê Gestor



## Comitê Consultivo Conjunta



## Parceiros de Comunicação

