

Análise Panorâmica do Ecossistema de Apoio ao Desenvolvimento Institucional das OSCs no Brasil

Apresentação da versão em Português

Esta é a versão em Português do relatório original em Inglês "High level landscape analysis of civil society support infrastructure in Brazil". Este relatório é o produto de uma iniciativa do Intrac, de mapeamento do ecossistema de apoio ao fortalecimento institucional das OSCs em cinco países – Brasil, Colômbia, México, Japão e China.

O estudo teve um caráter geral e panorâmico, visando uma identificação dos atores componentes do ecossistema, bem como dos principais desafios existentes para um maior equilíbrio ecossistêmico entre oferta e acesso a serviços de fortalecimento institucional das OSCs no Brasil.

O presente texto é uma tradução revisada e ligeiramente adaptada ao contexto brasileiro, com pequenas modificações e acréscimos em relação ao texto original.

Os relatórios originais poderão ser acessados proximamente no site institucional do Intrac (www.intrac.org).

Sumário Executivo

Este relatório apresenta um mapeamento das principais características, atores-chave, oportunidades e desafios do ecossistema de apoio ao fortalecimento institucional de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil.

A análise foi conduzida considerando o contexto nacional atual, com o crescimento de forças de direita e extrema-direita, polarização política, campanhas sistemáticas de desinformação e ameaças constantes à democracia e ao espaço cívico, fatores que também ameaçam a operação e sustentabilidade das OSCs.

É interessante notar que nenhuma das pessoas entrevistadas afirmou perceber um ecossistema real de apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs. Isso é compreensível dada a prevalência de fragmentação, segmentação das

interações, a falta de espaços de encontro e troca, e a baixa organicidade desse campo no Brasil, dificultando a percepção de um verdadeiro ecossistema.

No entanto, acreditamos ser possível afirmar que existe um ecossistema de apoio ao fortalecimento das OSCs no Brasil que está evoluindo lentamente, embora seja pouco perceptível, fragmentado, concentrado e com desenvolvimento desigual em termos de atores, relacionamentos, fluxos financeiros e acesso a oportunidades.

Os principais atores que oferecem apoio e serviços ao fortalecimento das OSCs neste “quase-ecossistema” são organizações internacionais, algumas instituições filantrópicas, com ênfase naquelas de filantropia comunitária (fundos e fundações independentes), e OSCs que prestam serviços e consultorias. Universidades, o setor público e grandes empresas privadas contribuem em menor grau.

Há ainda outros atores que, se não oferecem serviços diretamente voltados ao fortalecimento institucional das OSCs, contribuem para melhorar o ambiente legal e político de sua atuação. Alguns exemplos dessas instituições serão citados neste documento, mas elas não são o foco desta análise que se quer geral e panorâmica.

O maior desafio do ecossistema de fortalecimento das OSCs é avançar na descolonização das relações de apoio internacional e dentro do próprio país, descentralizando poder, conhecimento e recursos, a fim de valorizar e fortalecer organizações, redes, fundos e consultorias que atuam em territórios de comunidades e grupos marginalizados, e nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Além dessa concentração dos principais atores, relações e recursos em São Paulo e na região Sudeste, outra característica limitante do ecossistema é a falta de dados e informações sobre ele e a ausência de processos de interação, troca e aprendizado que possibilitem maior autoconhecimento e autopercepção de desafios e oportunidades.

Há uma abordagem pragmática e tecnocrática prevalente no desenvolvimento institucional das OSCs, nutrida por grandes corporações, programas de administração de empresas, grandes instituições de cooperação internacional e algumas consultorias. No entanto, há uma crescente perspectiva integral e sistêmica da dinâmica organizacional das OSCs, com maior discernimento sobre seu papel político transformador. Este campo, contudo, necessita de maior interação, visibilidade e apoio.

Ao analisar o mercado de consultoria para OSCs no Brasil, percebe-se historicamente a mesma concentração, o privilégio de consultores mais experientes do Sudeste, geralmente homens brancos. É notável que uma nova geração de profissionais negros, indígenas, quilombolas, de comunidades tradicionais, de grupos periféricos e de segmentos geralmente marginalizados está emergindo, e precisa de maior visibilidade e apoio.

A análise apresenta algumas recomendações, entre as quais se destacam:

- Apoiar o desenvolvimento de pesquisas, sistematização de experiências e produção de conhecimento sobre o ecossistema de apoio às OSCs e sobre o campo profissional da consultoria; e
- Apoiar a criação de uma comunidade de aprendizagem para troca e reflexão sobre temas relevantes na prática da consultoria para OSCs, o que contribuiria muito para o fortalecimento das OSCs.

1. Comentário Metodológico

A estratégia metodológica adotada para coletar informações relevantes para este mapeamento panorâmico envolveu o contato com um número significativo de atores-chave no campo do fortalecimento institucional das OSCs brasileiras.

Este relatório foi elaborado com dados e informações coletadas entre novembro e dezembro de 2024, por meio de pesquisa documental, de fontes acadêmicas e não acadêmicas, e com base em 20 entrevistas semiestruturadas e aprofundadas com atores-chave e num grupo focal com 12 consultores independentes.

A pesquisa documental resultou em um conjunto relevante de artigos acadêmicos e, especialmente, não acadêmicos sobre o fortalecimento institucional de OSCs.

As 20 pessoas entrevistadas representam uma diversidade de atores-chave da sociedade civil organizada brasileira, incluindo financiadores internacionais, organizações intermediárias, plataformas e organizações de apoio ao fortalecimento institucional de OSCs, e uma variedade de consultores (diversidade de região, idade, gênero, raça, etnia e abordagem). Isso possibilitou identificar tanto características gerais do ecossistema de apoio às OSCs quanto insights aprofundados, com especial ênfase nas necessidades e desafios das pequenas organizações.

A amplitude e diversidade de interlocutores contatados (29 pessoas) não foi maior devido ao período de intenso ativismo relacionado à COP 29 (Azerbaijão) e G20 SOCIAL (Rio de Janeiro) e à proximidade do fim das atividades do ano e das férias de verão no Brasil.

Mesmo assim, a riqueza de informações e *insights* colhidos desses atores-chave possibilitou formular uma análise bastante satisfatória do que pode ser considerado como um “quase-ecossistema” de apoio ao fortalecimento das OSCs no Brasil, com seus componentes mais evidentes e também suas limitações, lacunas e desafios.

2. Contextualização das OSCs: necessidades, desenvolvimento e acesso ao apoio

A sociedade civil brasileira sempre desempenhou um papel proativo e relevante na expansão dos limites da democracia, denunciando o padrão perverso do desenvolvimento nacional, as desigualdades estruturais do país, e defendendo e promovendo os direitos de grupos marginalizados, povos indígenas, quilombolas, populações tradicionais e comunidades marginalizadas.

A capacidade de mobilização, articulação e de exercer influência política tanto no debate público quanto em instituições governamentais de um variado conjunto de grupos sociais, organizações e movimentos sociais comprometidos com a perspectiva de direitos possibilitou importantes avanços no país durante as últimas quatro décadas. Para isso, foi importante um ambiente político nacional favorável, um momento histórico de expansão de direitos e institucionalização da democracia após o Regime Militar (1964-1985), o surgimento de organizações e movimentos nacionais e uma rede de organizações intermediárias, juntamente com apoio significativo de organizações de cooperação internacional não-governamental.

As iniciativas existentes para o fortalecimento institucional das OSCs entre 1980 e 2000, que desempenharam um papel estratégico no apoio ao surgimento e consolidação de atores-chave da sociedade civil brasileira, eram limitadas em número e geralmente dependentes de poucas organizações internacionais e concentradas na região Sudeste. Elas encontram-se em declínio atualmente. Desde então, várias organizações internacionais deixaram o país, algumas delas experimentaram restrições geográficas, temáticas e orçamentárias, enquanto

outras resistem a financiamentos flexíveis e institucionais, mantendo suas crescentes exigências de controle administrativo-financeiro.

A novidade é que a agenda do fortalecimento institucional as OSCs vem sendo crescentemente assumida por uma gama significativa de instituições brasileiras, desde algumas filantrópicas até organizações de provisão de serviços.

O contexto geral no Brasil mudou drasticamente nos últimos 15 anos, com as ameaças à democracia e ao espaço cívico, constantes desde a campanha eleitoral de 2018, e o conseqüente ambiente de polarização político-ideológica, no qual forças de direita e extrema-direita desenvolvem uma intensa estratégia de desinformação e *fake-news*, com tentativas de criminalizar política, legal e administrativamente movimentos sociais e a restrição do trabalho de OSCs em comunidades periféricas, por igrejas evangélicas fundamentalistas e conservadoras.

Com algumas notáveis exceções, o campo filantrópico brasileiro é tradicionalmente conservador e avesso a riscos. Tende a apoiar seus próprios programas, oferecendo subsídios de curto prazo com pouco ou nenhum suporte institucional. Sua abordagem frequentemente prioriza resultados imediatos em detrimento do fortalecimento das missões de longo prazo e do fortalecimento institucional de seus beneficiários.

Os recentes avanços no acesso a financiamento público, com o MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (2014), infelizmente, não significaram um aumento significativo de recursos ou condições mais favoráveis para financiamento flexível e o fortalecimento institucional das OSCs.

Em resumo, o clima político, social e financeiro atual para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileiras é significativamente mais desafiador e adverso do que no passado. O ativismo social e político das OSCs é agora mais importante do que nunca, mas sua existência, efetividade e sustentabilidade estão sob ameaça real em um contexto de crescente risco e incerteza. Embora algumas novas iniciativas estejam em andamento para a provisão de mais informações, treinamento e apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs, não existe uma percepção e conhecimento geral e sistemático do próprio ecossistema. Isso dificulta a identificação adequada de deficiências, lacunas e oportunidades estratégicas.

Necessidades das OSCs

As necessidades e demandas por fortalecimento e desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil variam significativamente com base em fatores como porte organizacional, localização e área de atuação.

Organizações de médio e grande porte em grandes centros urbanos geralmente têm melhor acesso a informações, oportunidades e recursos em comparação com a vasta maioria das pequenas organizações, principalmente aquelas fora das áreas metropolitanas, que frequentemente enfrentam severas restrições de recursos.

O Brasil possui cerca de 900.000 OSCs, com mais de 40% concentradas na região Sudeste. Cerca de 90% dessas organizações não possui relações de emprego formais. Além disso, o setor testemunhou um crescimento substancial, com um aumento de 40% nos últimos 15 anos (IPEA, Mapa das OSCs, Dezembro 2024), com crescente competição por recursos.

Apesar desse crescimento, a maioria das organizações, especialmente as menores, lida com inúmeros desafios. O isolamento geográfico e social, a baixa visibilidade, a naturalização de suas deficiências, o acesso limitado a fontes-chave de apoio e o descaso de financiadores nacionais e internacionais exacerbam essas dificuldades.

As Principais Necessidades das OSCs Brasileiras:

a. **Dificuldade de acesso a recursos financeiros:** As organizações operam com orçamentos muito limitados e, na maioria dos casos, sem estruturas formais, contando com trabalho voluntário ou informal (93% sem contratos formais, Pipa 2024) e muitas vezes recebendo remuneração muito baixa. O financiamento é escasso, incerto e provém principalmente de recursos internos, doações e contribuições individuais. O desenvolvimento institucional é raro, dependendo de oportunidades ocasionais de doações de filantropia comunitária e fundos territoriais. Pesquisas recentes sobre organizações periféricas mostraram que 90% enfrentam barreiras para acessar financiamento, 54% operam exclusivamente com recursos próprios (Iniciativa Pipa, 2021), e 46% sobrevivem com menos de R\$ 5.000,00 por ano (aproximadamente US\$ 833,00) (Iniciativa Pipa, 2024).

b. **Falta de capacidade de gestão administrativa e financeira:** As organizações carecem de habilidades básicas de gestão administrativa e

financeira devido a recursos limitados, equipe reduzidas e alta incerteza. Isso dificulta sua capacidade de acessar financiamento. Frequentemente, não há ninguém dentro da organização com treinamento ou experiência em gestão. Requisitos rigorosos dos financiadores criam barreiras significativas para acessar e manter relações de financiamento.

c. **Grande carência de formação de lideranças:** A maioria das lideranças tem educação formal limitada ou nenhuma. Embora muitos tenham vasta experiência prática, há escassez de oportunidades para desenvolvimento profissional e para o surgimento de novas lideranças. Isso implica alta rotatividade, reduzindo as possibilidades de experimentação e inovação. É urgentemente necessário treinamento em questões políticas, comunicação, estratégias de *advocacy*, gestão, desenvolvimento institucional e liderança.

d. **Sérias limitações a uma cultura estratégica e reflexiva:** As organizações estão frequentemente preocupadas com a sobrevivência diária, gerenciando a escassez e abordando necessidades imediatas. O financiamento de curto prazo com objetivos específicos deixa pouco espaço para o planejamento estratégico e o desenvolvimento organizacional. As exigências por resultados e *accountability* muitas vezes superam os recursos disponíveis, dificultando os esforços para construir uma cultura mais reflexiva e inovadora.

e. **Sufrimento e doença tornaram-se características comuns nas organizações brasileiras:** Há um enorme desafio em promover uma cultura de cuidado, escuta, diálogo e respeito, como condição para ter organizações eficientes, mas humanas. O sofrimento, em grande medida, representa o resultado agregado da polarização política, da pandemia de Covid-19, do fortalecimento das forças de direita, das exigências irracionais de muitos financiadores e das tensões e dificuldades decorrentes da gestão de prioridades em meio à escassez e incerteza.

f. **Em um contexto de polarização e desinformação, as organizações precisam de mais comunicação estratégica:** Em um ambiente polarizado e cheio de desinformação, as organizações precisam melhorar suas estratégias de comunicação. Com recursos limitados e falta de experiência em comunicação, a comunicação estratégica é frequentemente fraca. A comunicação eficaz é essencial para avançar as agendas e narrativas das OSCs na esfera pública.

g. **Desafio da inovação na ação política e formação em advocacy:** O cenário social e político em evolução no Brasil exige novas abordagens para a ação política, o trabalho em rede e o *advocacy*. Organizações mais antigas e

estabelecidas têm dificuldade em aprender com novas organizações ativistas. A formação continuada para ativistas é essencial, principalmente em *advocacy*.

h. Necessidade de fortalecer as próprias redes territoriais das organizações: Redes informais e parcerias entre organizações são valiosas para o compartilhamento de conhecimento e iniciativas colaborativas. No entanto, essas redes frequentemente carecem de visibilidade e apoio sustentado, apesar de seu potencial para facilitar o aprendizado entre pares.

i. Na Amazônia, há a necessidade de proteger defensores da floresta e dos direitos humanos: Organizações na Amazônia enfrentam ameaças significativas à sua segurança devido a conflitos com desmatamento, agronegócio, mineração e outros projetos de desenvolvimento. Lideranças na Amazônia correm alto risco, e há uma clara ligação entre as mudanças climáticas e a segurança desses indivíduos.

Estado atual do desenvolvimento das OSCs

A maioria das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileiras enfrenta desafios significativos no acesso a fontes de financiamento regulares e flexíveis, bem como a serviços de consultoria para o desenvolvimento e fortalecimento institucional.

Do ponto de vista da busca por recursos financeiros, as principais estratégias, especialmente para pequenas organizações, são buscar doações individuais e participar de chamadas públicas/editais, principalmente no campo filantrópico e com fundos independentes (filantropia comunitária). No entanto, como há uma cultura de baixa proatividade, e há pouca formação e pouco pessoal disponível, esses esforços de captação de recursos muitas vezes têm resultados limitados em relação ao seu potencial. Organizações de médio porte tendem a ter mais experiência e alguma formação em captação de recursos, e podem buscar editais de maior valor, inclusive de organizações internacionais, com maior sucesso.

Em termos de equipe, as organizações tendem a oferecer contratos informais e remuneração baixa, o que leva à pouca formação e alta rotatividade de pessoal. Organizações de médio porte e/ou aquelas com acesso a formação de lideranças e/ou iniciativas de fortalecimento institucional tendem a ter pessoal mais profissionalizado.

Há uma grande necessidade de maior profissionalização da gestão administrativa e financeira das organizações, especialmente as pequenas, mas também em muitas de médio porte. A solução para quase todas elas tem sido buscar cursos online gratuitos, estudar manuais, trocar experiências entre pares com o apoio de um doador e/ou organização intermediária e, muito ocasionalmente, apoio de consultoria.

Em um contexto de grande competição por recursos financeiros e predominância de projetos de curto prazo, as organizações tendem a implementar procedimentos de monitoramento e avaliação conforme lhes é exigido pelos financiadores, em detrimento do desenvolvimento de sistemas mais adequados a uma cultura estratégica e reflexiva, e mais capazes de oferecer melhores resultados.

Com o advento e a consolidação das comunicações virtuais, as organizações passaram a investir muito tempo e energia em eventos temáticos, *webinars* e processos de formação, obtendo maior acesso a informações e conhecimentos relevantes sobre o campo das OSCs e temas de desenvolvimento institucional. Muitas organizações, mesmo pequenas, têm acesso a ofertas de capacitação virtual gratuitas, dependendo da qualidade de sua conexão à internet. A limitação é que essas iniciativas são frequentemente fragmentadas e nem sempre se traduzem em conhecimento útil na vida concreta das organizações.

As oportunidades para a maioria das organizações de trocar, refletir e aprender sobre desenvolvimento institucional ainda são poucas. Uma das boas ofertas disponíveis e aproveitadas por muitas organizações, especialmente as pequenas e periféricas, são os espaços de troca, diálogo e formação proporcionados pelos fundos de filantropia comunitária (Rede Comuá) aos grupos apoiados. Muitas organizações também aproveitam a recém-criada Plataforma Conjunta, um local para reunir e compartilhar informações úteis sobre o desenvolvimento institucional das OSCs.

O acesso à consultoria é relativamente abundante e diversificado para organizações de médio e grande porte e/ou aquelas que operam nas principais regiões metropolitanas. Mas a maioria das pequenas organizações não tem acesso a serviços de consultoria. Aquelas que têm acesso o fazem por meio de parcerias com financiadores e/ou por meio de apoio de organizações intermediárias.

A força atual da agenda climática, inclusive nas políticas públicas brasileiras, o maior fluxo de recursos internacionais para essa causa e a proximidade da COP 30 em Belém/Pará (Brasil), em novembro de 2025, fizeram com que muitas organizações tivessem maior acesso a financiamento, especialmente as

localizadas na Amazônia. Fundos independentes de filantropia comunitária e fundos territoriais (indígenas, quilombolas, etc.) têm desempenhado um papel importante nisso. Mesmo organizações sociais fora da região amazônica se movimentaram para incorporar a agenda climática em seu portfólio de atividades.

O acesso ao apoio

Organizações pequenas e/ou marginalizadas têm grande dificuldade em acessar recursos, que tendem a se concentrar em OSCs de médio e grande porte e/ou em grandes centros urbanos. Recursos, eventos, treinamentos, *networking*, visibilidade, consultorias e oportunidades em geral tendem a se concentrar tradicionalmente na região Sudeste do país. Duas contra tendências muito bem-vindas e relativamente recentes são o amplo acesso a iniciativas virtuais de todos os tipos e o fortalecimento da filantropia comunitária – fundos independentes, fundações comunitárias e fundos territoriais – como mecanismos intermediários que podem garantir que recursos e oportunidades de formação e reflexão sobre desenvolvimento institucional cheguem aos grupos mais marginalizados.

Outra tendência negativa para as OSCs brasileiras é que, via de regra, o acesso aos recursos ocorre por meio de projetos, que geralmente são de curto prazo, com metas exigentes e expectativas de resultados desproporcionais aos recursos, sem apoio institucional e com requisitos administrativos e financeiros irrealistas baseados no controle e na falta de confiança. Tudo isso é resultado de uma visão limitada e pragmática do desenvolvimento social, em detrimento de uma visão complexa e orientada a processos. As organizações desperdiçam muito tempo e energia tentando entender e lidar com tais demandas irracionais.

Uma tendência muito desafiadora e complexa é a predominância de uma visão pragmática do desenvolvimento institucional das OSCs, que o entende apenas como a provisão de capacitação (técnica), negligenciando suas dimensões políticas, metodológicas, culturais e reflexivas. As organizações são apoiadas como prestadoras de serviços eficientes e não como sujeitos políticos transformadores.

As constantes ameaças aos direitos humanos e à própria democracia são outra tendência que é prejudicial ao desempenho e fortalecimento das OSCs. Embora o país viva atualmente em um regime formalmente democrático, o crescente fortalecimento das forças de direita e extrema-direita, com forte representação

parlamentar, com alianças com igrejas evangélicas neopentecostais e intensas estratégias de desinformação, resultou em forte polarização política e disputas de narrativas, tanto no espaço público quanto em comunidades e territórios. Tudo isso reduz, complica e ameaça a legitimidade e o espaço cívico para a ação comunicativa e territorial das OSCs.

Na Amazônia, as organizações enfrentam um contexto de ameaças e violência, em grande parte devido à invasão de territórios indígenas e comunidades tradicionais e áreas de conservação por vários exploradores. Há um enorme desafio de segurança para líderes e defensores do clima e dos direitos humanos, com a necessidade de investir esforços e dinheiro crescentes em suas complexas conexões.

"[...] estamos falando de populações que estão na linha de frente dos conflitos. [...] Tentamos trabalhar na área de segurança em resposta às suas demandas, segurança da sede, segurança da equipe em campo, segurança de dados, etc. De repente, o contexto político mudou, e tivemos que olhar para o fortalecimento institucional e a segurança". (organização grantmaker)

Há dados, informações e conhecimento insuficientes sobre o campo das organizações da sociedade civil e, sobretudo, sobre o próprio ecossistema que apoia seu fortalecimento. Essa lacuna dificulta a percepção de necessidades, desafios, oportunidades e prioridades para seu desenvolvimento.

Finalmente, também não há espaços e fóruns suficientes e adequados, autônomos e específicos para as OSCs – associações, coletivos, grupos, movimentos e redes – para reflexão política sobre seus contextos, objetivos e desafios. Os espaços de articulação, troca e reflexão que existem hoje são setoriais e muito fragmentados, ou são eventos organizados por instituições filantrópicas, úteis e importantes, mas que não são das próprias OSCs. A falta de tais espaços autônomos limita a formulação de agendas estratégicas para a sociedade civil e seu potencial transformador.

3. O Ecossistema de Apoio

Com base em entrevistas com atores-chave e uma revisão da documentação relevante, a evidência de um ecossistema de apoio ao fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileiras é limitada. Embora elementos de um ecossistema – um todo vibrante, diverso e interconectado –

possam existir, ele permanece desigualmente desenvolvido e amplamente imperceptível.

Essa falta de um ecossistema discernível pode ser atribuída a dois fatores básicos:

1. **Lacunas de dados e informações:** Falta uma coleta sistemática e organizada de dados e informações sobre o assunto, dificultando uma compreensão abrangente do ecossistema como um todo.
2. **Autoconsciência limitada:** Há uma falta de autopercepção e consciência dentro do próprio ecossistema, caracterizada por estudos contínuos limitados, reuniões, intercâmbios e reflexões coletivas sobre desenvolvimento institucional das OSCs.

Embora um ecossistema como tal ainda não exista, certos atores, relacionamentos e iniciativas podem ser identificados como alguns componentes importantes, embora com níveis variados de capacidade e alcance. Algumas interconexões dentro desse ecossistema nascente são frequentemente frágeis e em evolução. Além disso, existem fraquezas e lacunas significativas, particularmente em relação a certos tipos de atores e territórios, ao fluxo de recursos financeiros e relacionais, e às abordagens prevalentes para o fortalecimento institucional.

O diagrama abaixo ilustra os principais componentes do “quase-ecossistema” de apoio ao DI das OSCs no Brasil.



Apoio existente, acessibilidade e eficácia

O “quase-ecossistema” de apoio ao fortalecimento das organizações da sociedade civil no Brasil é composto por uma variedade de atores, com diferentes portes, âmbitos de atuação e relevância.

Dentre os principais atores que provêm suporte direto ao DI das OSCs estão as organizações internacionais, instituições filantrópicas, organizações intermediárias (grantmakers), e organizações da sociedade civil de caráter associativo e/ou prestadoras de serviços e consultorias. Em um segundo nível, há os fundos territoriais, universidades, grandes empresas e, em menor grau, o setor público.

Existem algumas instituições que contribuem de forma direta e também de forma mais geral, indireta, para o fortalecimento das OSCs, especialmente em ações de advocacy sobre suas condições de atuação e na melhora do ambiente político e legal, podendo-se mencionar associações como a Abong (Associação Brasileira de ONGs), a ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos), o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), e organizações e redes, como a Plataforma MROSC (Plataforma por um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), o Movimento por uma Cultura de Doação (MCD), a Iniciativa PIPA, o Instituto Igarapé, e vários outros.

Ao que tudo indica, a principal fonte de apoio direto ao desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil, tanto financeiro quanto não financeiro, segue sendo as **organizações internacionais** que têm o desenvolvimento institucional como parte intrínseca de sua visão e estratégia de ação. Elas são chave na provisão de fundos para diferentes atores dentro do ecossistema. Alguns exemplos são: Fundação Oak, Luminare, Fundação Laudes, Fundação Ford, Fundação W.K. Kellogg, União Europeia, Open Society Foundations, Porticus, Fundação Heinrich Böll, Misereor, Pão Para o Mundo e Synergos.

Uma segunda fonte de apoio são as **instituições filantrópicas brasileiras** que canalizam recursos e promovem e/ou apoiam iniciativas para o fortalecimento institucional das OSCs. Institutos e fundações familiares tendem a priorizar o desenvolvimento institucional e ser mais flexíveis nas relações de financiamento, assim como as instituições de filantropia comunitária. Alguns exemplos são: Instituto ACP, Instituto Ibirapitanga, Fundação Tide Setúbal, Itaú Social-Polo, Instituto Humanize, Instituto Phi, IDIS, Fundação José Luiz Egydio Setúbal, Movimento Bem Maior, Instituto MOL e Instituto Beja.

Uma fonte de apoio para o desenvolvimento institucional, especialmente relevante no ecossistema, são as **organizações grantmakers – fundos**

independentes, fundações comunitárias e fundos territoriais –, devido ao seu alcance, flexibilidade e apoio ao fortalecimento de atores sociais. A Rede Comuá (www.redecomua.org.br) reúne 18 dessas organizações intermediárias, e há muitas outras, como fundos territoriais – fundos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais, etc.

"Na verdade, essa infraestrutura existe no Brasil, mas eu não sei em que medida ou quem tem acesso a ela. Essa infraestrutura que existe é, talvez, muito mais voltada para [...] grandes ONGs, e muito menos para organizações pequenas ou informais, que são efetivamente as que mais precisam. Acho que o trabalho que a filantropia independente, como os fundos da Rede Comuá, são uma referência super importante porque [...] esse apoio às organizações, que não é só doação, também tem sempre atrelado um trabalho de capacitação muito importante voltado para o fortalecimento dessas organizações como atores políticos, de fato." (consultor/a)

Existem inúmeras **organizações da sociedade civil** que oferecem uma gama diversificada de serviços de formação e apoio para o desenvolvimento institucional das OSCs, cumprindo um papel muito importante no ecossistema. Algumas priorizam uma abordagem estratégica e sistêmica para o fortalecimento institucional, enquanto outras se concentram em aspectos mais técnicos e gerenciais. Infelizmente, essas organizações carecem de um processo regular de interação em relação ao seu trabalho. Apesar de terem um âmbito nacional em sua maior parte, suas principais atividades estão amplamente concentradas em São Paulo. Alguns exemplos dessas organizações provedoras de serviços são: Ficas, Instituto Fonte, Instituto Phomenta, Pacto, SimbiOSC, Move, Cais, Elo, Rede Filantropia, Noetá, Fundação Dom Cabral, Escola Aberta do Terceiro Setor e ponteAponte.

O ecossistema também possui uma gama muito diversa de **serviços de consultoria**, tanto por coletivos, empresas quanto por consultores independentes, que são muito importantes na capacitação e fortalecimento institucional.

Existem **universidades brasileiras** com centros de pesquisa do terceiro setor, alguns dos quais oferecem programas de formação e mentoria, como NEATS-PUC/SP, FGV/SP, Instituto GESC, FIA-USP.

Algumas **grandes empresas públicas e privadas** desenvolvem programas para fortalecer a sociedade civil como parte de suas estratégias ESG, como: Petrobras, Itaipu Binacional, Vale, Votorantim e Alcoa.

Um novo e muito relevante ator no ecossistema de apoio ao fortalecimento das OSCs no Brasil é a **Plataforma Conjunta** (www.conjunta.org), criada em 2023

como “uma iniciativa colaborativa, desenvolvida por diversas organizações e profissionais do terceiro setor, focada em disseminar conhecimentos, ferramentas, práticas de gestão, capacitações, construção de redes e oportunidades de acesso a recursos que fortaleçam a missão social das OSCs”. Em pouco mais de um ano, a Plataforma já compartilhou cerca de 816 conteúdos relacionados ao desenvolvimento institucional, com mais de 50.000 usuários ativos.

Em uma pesquisa exploratória recente (2024), a Plataforma Conjunta identificou um total de 232 iniciativas de apoio ao desenvolvimento institucional de OSCs no Brasil, sendo 145 delas iniciativas de formação (cursos, seminários, mentorias, programas de aceleração), e outras 87 que ofereciam apoio financeiro (via editais e/ou cartas convite).

Os **desafios mais significativos** que confrontam o ecossistema de apoio às OSCs são:

1. O ecossistema deve **melhorar sua autoconsciência** para facilitar seu próprio desenvolvimento. Para isso, o ecossistema se beneficiaria de pesquisas e produção de conhecimento que gerem um fluxo contínuo de dados e informações sobre o tema. Reuniões regulares do próprio campo das OSCs também devem ser incentivadas para fomentar a reflexão sobre suas próprias características e desafios de desenvolvimento.
2. Para abordar a **concentração existente de poder, recursos e conhecimento** dentro do campo das OSCs, uma distribuição mais equitativa é crucial. Isso significa uma mudança de foco, com eventos, iniciativas, oportunidades e recursos migrando para regiões como a Amazônia, o Nordeste e o Centro-Oeste. Priorizar o apoio a organizações de grupos marginalizados, organizações intermediárias e redes temáticas e territoriais é essencial para atingir esse objetivo.

"Precisamos de pluralidade, de pensar na inclusão das pessoas nos espaços de poder, [...] pensando na potencialidade dessas periferias, na centralidade do debate. [...] São essas pessoas que, quando têm representação, são as que vão olhar diferente na hora de pensar o território periférico [e] o desenvolvimento institucional porque essas pessoas têm essa perspectiva, por terem vindo também de organizações de base, por serem as pessoas pretas que estão promovendo transformação social em territórios, pensando a mudança." (organização ativista negra)

3. O ecossistema deve facilitar o **diálogo coordenado entre financiadores e organizações da sociedade civil**. Esses diálogos devem abordar aspectos-chave de seu relacionamento, incluindo mecanismos de apoio (como financiamento flexível), necessidades de desenvolvimento institucional e requisitos administrativos e financeiros. Essa abordagem colaborativa visa fortalecer o trabalho das OSCs e aprimorar o ecossistema geral.
4. O ecossistema deve priorizar a criação de **espaços e oportunidades regulares para troca, reflexão e formação sobre ação social transformadora**, incluindo o design de iniciativas/projetos e mecanismos de MEL (Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem). Isso ajudará a ir além de abordagens excessivamente tecnocráticas e pragmáticas.
5. O investimento em **formação para o desenvolvimento institucional** é crucial. Essa formação deve ser guiada por uma perspectiva complexa e sistêmica, enfatizando uma cultura organizacional reflexiva, crítica e de aprendizagem, respeitando a autonomia e a autodeterminação das organizações envolvidas.

"Sinto falta, dentro desse ecossistema, de consultores que tenham essa capacidade de lidar com o sistêmico, com essa visão integral. Sinto falta também da formação de consultores, de consultoras que tenham a leitura organizacional e sistêmica do fortalecimento institucional." (organização internacional)

6. O estabelecimento de **fóruns, redes e comunidades de aprendizagem para consultores**, focados em trocas, reflexões sobre abordagens e treinamento entre pares, para fortalecer a pluralidade, expandir o acesso e melhorar a qualidade dos serviços, apresenta desafios significativos para o ecossistema.
7. Um aumento significativo no investimento é necessário para **fortalecer os atores sociais na Amazônia**, com foco particular na proteção de defensores do clima e dos direitos humanos.

"Eu acho que a primeira coisa é que você tem uma descontinuidade, às vezes, do processo, quando as coisas não estão na mão da própria organização, que tem a motivação e o comprometimento. (...) A gente tem várias iniciativas um tanto descontinuadas, quando se trata de organizações de povos indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais e pequenos agricultores." (organização grantmaker)

8. Finalmente, seria muito importante proporcionar **oportunidades de intercâmbio entre OSCs Sul-Sul** tanto sobre o desenvolvimento

institucional das organizações quanto sobre como abordar as ameaças ao espaço cívico em contextos adversos.

O mercado local de consultoria às OSCs

O mercado de consultoria para o fortalecimento das organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil apresenta um cenário complexo e fragmentado. Caracterizado como um mercado de "nicho", ele exhibe baixo crescimento orgânico e limitada compreensão geral devido à escassez de dados e informações abrangentes.

Embora existam alguns circuitos de interação específicos dentro do ecossistema, interconexões mais amplas e permanecem escassas ou inexistentes. Uma ausência notável é a de um organismo ou plataforma com informações sobre consultores neste campo. Não há associações abrangentes, congressos dedicados, comunidades de aprendizagem ou reuniões regulares para que os consultores se encontrem. Além disso, pesquisas e publicações que documentam especificamente suas atividades são muito limitadas em número.

Uma exceção notável é a **Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR)**, com 25 anos de história (1999), que possui mais de 600 membros registrados, principalmente baseados em São Paulo. Embora uma parte significativa seja composta por profissionais independentes, muitos membros também trabalham como funcionários em OSCs. A ABCR organiza festivais anuais proeminentes de dois dias em São Paulo, atraindo mais de mil participantes.

No Brasil, os principais contratantes de serviços de consultoria são **organizações internacionais, instituições filantrópicas e, em menor grau, as próprias organizações da sociedade civil**, especialmente as maiores. Organizações internacionais frequentemente têm listas de consultores preferenciais. Instituições filantrópicas, a maioria baseada em São Paulo, tendem a contratar consultores lá baseados, para elas próprias e/ou para organizações que elas apoiam, facilitando reuniões presenciais e tornando-as mais economicamente vantajosas.

A oferta e os tipos de serviços de consultoria disponíveis variam amplamente. Consultores podem ser especialistas em uma área, generalistas ou especialistas em múltiplas áreas. A qualidade dos serviços de consultoria pode diferir

dependendo de fatores como formação, experiência de trabalho e a disposição para aprender e tentar abordagens e métodos inovadores.

Há muita variedade na forma como os serviços de consultoria são prestados. Embora alguns consultores trabalhem em tempo integral, a maioria são profissionais de organizações sem fins lucrativos, estudantes universitários, professores ou pessoas que trabalham no governo ou em empresas que oferecem serviços de consultoria em tempo parcial.

O mercado de consultoria para o fortalecimento de organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil enfrenta vários desafios:

- **Concentração geográfica e acesso limitado:** Uma concentração significativa de profissionais e empresas no Sudeste, particularmente em torno de São Paulo, limita a acessibilidade para organizações em outras regiões devido a fatores como custos de viagem, distribuição desigual de recursos e barreiras culturais. O acesso a serviços de consultoria profissional é frequentemente limitado a organizações de médio e grande porte, com organizações menores, grupos marginalizados e aqueles fora dos grandes centros urbanos enfrentando maiores barreiras.
- **Fragmentação e colaboração limitada:** O mercado é caracterizado por uma alta proporção de consultores independentes e uma crescente tendência para trabalhos de consultoria ocasionais e em tempo parcial. Isso contribui para a fragmentação no campo, dificultando os esforços colaborativos. Embora existam redes informais, elas frequentemente permanecem isoladas dentro de seus próprios nichos, exacerbando ainda mais esses desafios. Essas dinâmicas podem impactar a consistência, qualidade e disponibilidade dos serviços de consultoria.
- **Diversidade e diferenciação:** O campo da consultoria apresenta significativa diversidade entre gerações, identidades, expertises, abordagens, localizações geográficas e arcabouços ético-político-metodológicos. Enquanto as gerações anteriores de consultores eram predominantemente de homens brancos do Sul e Sudeste, que estão agora atingindo idades mais avançadas (60-70 anos), uma nova geração de jovens profissionais surgiu nos últimos 15 anos. Essa geração mais jovem, frequentemente originária e conectada ao ativismo de movimentos negros, feministas, indígenas, quilombolas e outros movimentos marginalizados, traz uma identidade e perspectiva distintas para o campo. Essa diversidade, embora enriquecedora, também pode contribuir para uma maior fragmentação.

- **Qualidade e experiência:** Embora a oferta de consultores esteja crescendo, existem preocupações quanto à qualidade dos serviços oferecidos. Muitos jovens profissionais carecem da experiência necessária de liderança e gestão dentro das organizações para contribuir efetivamente com o fortalecimento das OSCs.
- **Predominância de abordagens pragmáticas:** Há uma forte ênfase em abordagens pragmáticas e técnicas, frequentemente negligenciando perspectivas sistêmicas e o potencial transformador das OSCs. Isso é em parte influenciado pela influência dominante de escolas de negócios e modelos corporativos.
- **Oportunidades limitadas de aprendizado e formação:** As oportunidades de formação existentes são frequentemente fragmentadas, focadas em questões técnicas e em ferramentas, carecendo de espaços adequados para reflexão sobre questões críticas como considerações éticas, o papel do consultor na mudança social e o equilíbrio entre valores profissionais e pessoais.
- **Crescente importância da carga de trabalho e saúde mental:** A crescente importância do *burnout* e da saúde mental no ambiente de trabalho não pode ser subestimada. A prevalência de estresse, sofrimento e doenças dentro das organizações, incluindo as OSCs, exige maior atenção dos consultores. O próprio campo da consultoria não está imune a essas questões, com consultores frequentemente experimentando sobrecarga de trabalho, isolamento e sofrimento mental.

Dois passos fundamentais para melhorar o mercado de consultoria para OSCs no Brasil seriam:

- Apoiar a pesquisa, sistematizar experiências e construir conhecimento sobre o campo profissional da consultoria; e
- Criar uma comunidade de aprendizagem representativa onde os consultores possam aprender uns com os outros, debater abordagens, métodos e ferramentas, e discutir questões importantes em sua área.

4. Conclusão

As recentes mudanças políticas no Brasil e na arena internacional tiveram efeitos adversos no setor das OSCs, sinalizando potenciais desafios no futuro próximo.

A polarização política, as estratégias de desinformação e as ameaças contínuas aos direitos humanos e à democracia limitaram o espaço cívico, criando dificuldades para a operação, legitimidade e sustentabilidade das OSCs. A recente eleição de Donald Trump nos Estados Unidos representa uma ameaça muito clara aos direitos humanos, ao ativismo e à democracia a nível global.

A saída de várias organizações internacionais nos últimos anos, o perfil conservador de uma parte significativa do setor filantrópico brasileiro e as dificuldades relacionadas à mobilização de recursos e à sustentabilidade financeira impõem limitações significativas ao desenvolvimento e fortalecimento das OSCs.

O ecossistema de apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil evoluiu significativamente nos últimos anos, apesar das limitações mencionadas. Existem várias iniciativas inovadoras focadas no apoio ao desenvolvimento institucional das OSCs, maior apoio a fundos independentes e intermediários, e a organizações lideradas por comunidades indígenas, quilombolas, tradicionais e grupos marginalizados, bem como um fortalecimento mais amplo do campo como um todo. No entanto, esses esforços ainda exigem avanços significativos para se consolidarem.

Do ponto de vista de seu propósito, o maior desafio para o ecossistema é avançar na descolonização das relações de apoio internacional e dentro do próprio país, descentralizando poder, conhecimento e recursos, a fim de valorizar e fortalecer organizações, redes, fundos e consultores que atuam em territórios de comunidades e grupos marginalizados, sobretudo nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Em relação ao desenvolvimento do próprio ecossistema, os principais desafios incluem:

- (i) Promover maior autoconsciência e uma compreensão mais profunda do ecossistema;
- (ii) Criar espaços para diálogo, troca e aprendizado coletivo sobre o fortalecimento institucional das OSCs; e
- (iii) Construir comunidades de aprendizagem e comunidades de práticas para consultores.

Referências

Armani, Domingos et alli (orgs.). Desenvolvimento Institucional: Marcas e marcos do apoio às OSCs do Fundo de Transição da Fundação Oak no Brasil. Porto Alegre, RS: Ed. Dos autores, 2024.

GIFE. Censo GIFE 2022-2023. São Paulo: 2023. Acessado em janeiro de 2025.

IDIS. Perspectivas para a filantropia no Brasil. São Paulo, 2024.

Iniciativa Pipa, Instituto Nu. Periferias e filantropia: as barreiras de acesso aos recursos no Brasil. 2022.

_____. O guia das periferias para doadores. 2024.

Instituto Igarapé. Resistência ao autoritarismo: Lições aprendidas da sociedade civil brasileira. Maio, 2024.

IPEA. Mapa das OSCs. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Movimento por Uma Cultura de Doação. Relatório de Mapeamento de Iniciativas Promotoras de uma Cultura de Doação. Outubro, 2024.

Plataforma Conjunta. Desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil: uma análise sobre oportunidades de jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros. São Paulo, 2024.

Rede Comuá. Filantropia que transforma: mapeamento das organizações independentes doadoras para a sociedade civil nas áreas de justiça socioambiental e desenvolvimento comunitário no Brasil. Rio de Janeiro, Agosto, 2023.

_____. Movimentos sociais e filantropia no Brasil. Rio de Janeiro: 2024.