



**DIRETRIZES
PARA PROMOÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
DAS ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL**

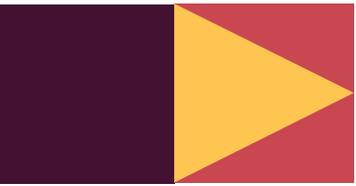
PARA ORGANIZAÇÕES DOADORAS E
CAPTADORAS DE RECURSOS

instituto
acp



ÍNDICE

Apresentação	02
Objetivos deste documento	03
Desenvolvimento institucional: conceitos e compreensões	04
O que é?	05
Quais os caminhos?	06
Por que é importante?	08
Breve panorama do financiamento ao desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil	10
10 dados sobre doações e apoio para o desenvolvimento institucional de OSCs no Brasil	13
Categorias de doação e seus impactos na transformação	18
Diretrizes e recomendações	20
1. DI PRECISA DE INTENCIONALIDADE	22
2. DI PRECISA DE DINHEIRO	26
3. DI PRECISA DE CONFIANÇA	30
4. DI PRECISA DE REFLEXÃO E COLABORAÇÃO	34
5. DI PRECISA DE TEMPO	38
6. DI PRECISA DE PESSOAS	42
Conclusão	46
Fontes e inspirações sobre o tema	47
Sobre o IACP e a Comunidade de Aprendizagem do IACP	49
Agradecimentos e Ficha Técnica	50



APRESENTAÇÃO

Como fortalecer as organizações da sociedade civil por meio de doações sistemáticas e estratégicas para o desenvolvimento institucional (DI)?

Que qualidades carregam as doações que realmente contribuem para isso?

Como incentivar esse tipo de apoio?

Quais são os caminhos possíveis? E por que essa é uma agenda que diz respeito a todos nós?

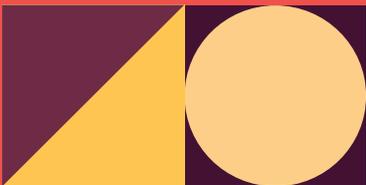
Essas foram algumas das perguntas que inspiraram a construção colaborativa deste documento.

Fruto de um processo de estudo, escuta e trocas iniciado na Comunidade de Aprendizagem do Instituto ACP — e que se expandiu para além dela — este material busca sistematizar **conceitos, princípios, diretrizes e práticas** para quem deseja contribuir com o fortalecimento institucional das OSCs por meio de doações mais intencionais e comprometidas.

O documento também se dirige às próprias organizações da sociedade civil, assim como a demais atores do campo, convidando todos a somar forças pela consolidação de uma **sociedade civil organizada, autônoma, resiliente e comprometida com a justiça social, a democracia e o bem viver.**

Sabemos que muitas das propostas aqui reunidas podem parecer distantes da realidade de grande parte das organizações, especialmente daquelas que destinam a maior parte de seus recursos à execução direta de suas atividades. Ainda assim, acreditamos que **sempre há um primeiro passo possível** - e que todo passo nessa direção importa.

Portanto, as sugestões apresentadas aqui devem ser lidas com atenção ao contexto e ao momento de cada organização, entendendo que todos têm individualmente um papel a desempenhar e que, juntos, podemos compor um movimento coletivo em defesa de uma **sociedade civil viva, estruturada e transformadora.**



OBJETIVOS DESTE DOCUMENTO

1.

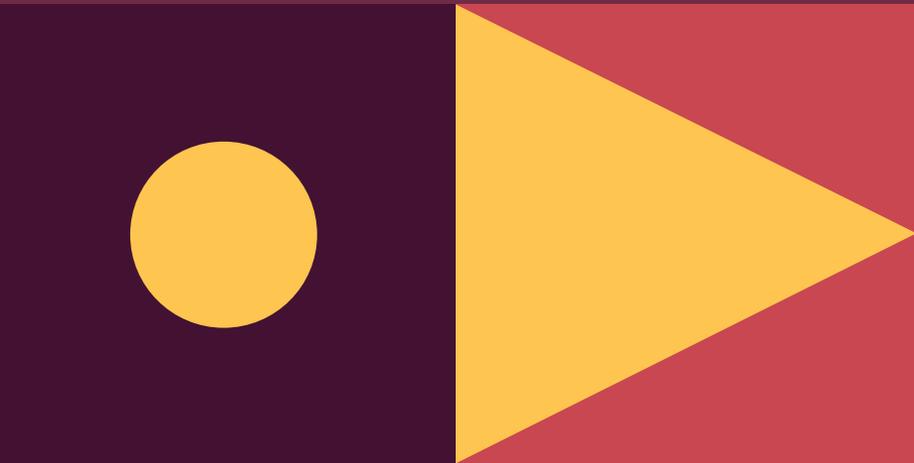
Evidenciar e pautar a centralidade do desenvolvimento institucional (DI) para mudanças sociais duradouras e consistentes, e para a existência de uma sociedade civil cada vez mais plural, fortalecida, resiliente e autônoma.

2.

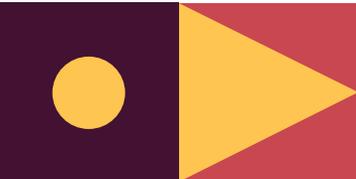
Mobilizar iniciativas e influenciar doadores a investirem em DI, repensando práticas de doação a partir de uma perspectiva que valorize a autonomia e a sustentabilidade das organizações apoiadas.

3.

Fortalecer, entre as OSCs, uma cultura de refletir intencionalmente sobre o próprio desenvolvimento institucional e de praticá-lo no dia-a-dia, contribuindo tanto individualmente quanto coletivamente para a construção de uma sociedade civil fortalecida.



DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: CONCEITOS E COMPREENSÕES



O QUE é?

Ao se configurarem como organizações, iniciativas que buscam gerar transformações sociais e/ou ambientais passam a desenvolver processos próprios da vida organizacional — diferentes daqueles ligados à atuação direta, mas profundamente conectados a ela. Esses processos formam o que chamamos de desenvolvimento institucional (DI).

O DI diz respeito ao que acontece “da porta para dentro” das organizações — sem, no entanto, perder de vista o mundo lá fora. Trata-se de uma jornada contínua, estratégica e sistêmica, que acompanha toda a existência da organização. Vai muito além do aprimoramento de competências técnicas: busca fortalecer a **sustentabilidade, a autonomia, a resiliência e a capacidade de intervenção no longo prazo**. Para isso, integra **aspectos processuais, gerenciais, políticos e culturais** da vida institucional (PLATAFORMA CONJUNTA, 2024).

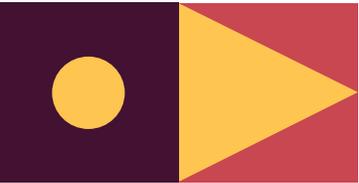
São exemplos de processos de DI: planejamento estratégico e tático; fortalecimento da governança; monitoramento e avaliação; mobilização de recursos; construção de parcerias; aprimoramento da comunicação institucional e pedagógica;

gestão administrativa, financeira e jurídica; desenvolvimento de lideranças e equipes; uso de tecnologias e inovação, entre outros.

No âmbito dos recursos financeiros, o DI envolve **três naturezas principais de despesa e investimento:**

- **Custos operacionais recorrentes**, como aluguel, energia, contador e salários da equipe não vinculada a projetos específicos;
- **Custos de processos permanentes**, como encontros de governança ou rotinas de avaliação;
- **Investimentos pontuais, mas essenciais**, como a implementação de um novo sistema de gestão ou um processo de planejamento estratégico.

Além disso, o fortalecimento institucional requer a existência de uma **reserva financeira** - um fundo que permita lidar com imprevistos, enfrentar momentos de crise ou aproveitar oportunidades que exigem agilidade de decisão e recursos disponíveis.



QUAIS os caminhos?

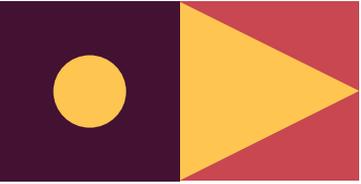
Cada organização é única. Sua forma e dinâmica são moldadas por sua origem, trajetória, pelas pessoas e relações que constrói, pelos projetos que desenvolve, pelos financiadores com quem se relaciona, pela região onde atua, pelas causas que abraça e pelo contexto político em que está inserida.

Apesar dessa singularidade, muitas organizações compartilham dilemas comuns ao longo de suas diferentes fases de desenvolvimento. Esses dilemas são também atravessados pelas condições políticas e sociais do país, que impactam diretamente suas possibilidades de atuação e de fortalecimento institucional. Não há um único caminho para o desenvolvimento institucional — ele é tão diverso quanto as próprias organizações.

Mas há uma virada fundamental: **quando o processo de fortalecimento institucional é conduzido de forma consciente e conectado com a prática real da organização** (ARMANI, 2021), ele deixa de ser apenas um esforço técnico e passa a ser também uma estratégia política e organizacional. Essa consciência transforma o DI em ação intencional. E é essa intencionalidade que o torna capaz de contribuir para o fortalecimento da sociedade como um todo.

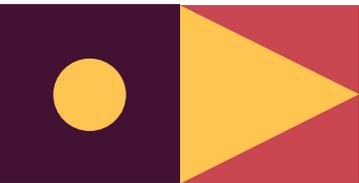
Ainda assim, no campo da filantropia institucional e do investimento social privado, é comum que as referências sobre desenvolvimento institucional estejam fortemente marcadas por modelos de gestão de origem empresarial - muitas vezes centrados em paradigmas de meritocracia e desempenho. Embora esses modelos tragam contribuições em alguns contextos, eles nem sempre dialogam com os princípios, os tempos e os desafios das organizações da sociedade civil que atuam pela justiça socioambiental.

O campo empresarial estuda e investe em desenvolvimento organizacional desde os primeiros modelos de administração científica e possui um vasto acúmulo de experiências, teorias e ferramentas das quais podemos aprender. No campo da sociedade civil, no entanto, as referências e prioridades foram moldadas por outras urgências e por formas distintas de atuar no mundo. Isso reforça a importância e a necessidade de se produzir conhecimento específico sobre o desenvolvimento institucional das OSCs, considerando suas singularidades, seus vínculos com as comunidades, seus compromissos, seus posicionamentos e os desafios estruturais que enfrentam no Brasil. O que serve para um campo, nem sempre serve para o outro - e é justamente por isso que precisamos construir nossos próprios caminhos e, quem



sabe, também inspirar e influenciar os setores privado e público com modelos inovadores, pautados por valores responsivos aos desafios contemporâneos.

É também neste sentido que, para serem genuínos, os processos de **desenvolvimento institucional precisam respeitar a identidade, o momento e o contexto de cada organização.** Devem buscar coerência entre a forma como a organização opera e aquilo que defende no mundo - evitando que seus processos internos sejam cooptados por lógicas de gestão que reforçam desigualdades, em vez de superá-las (BIGLIONE, 2023). O desenvolvimento institucional deve criar espaços regulares de reflexão - que envolvam toda a equipe e outros atores relevantes - para pensar sistemicamente sobre o que se faz e como se faz (ARMANI, 2021). Esse tipo de reflexão compartilhada é o que permite alinhamento estratégico e coerência interna.



POR QUE é importante?

Compreender a importância do desenvolvimento institucional (DI) das organizações da sociedade civil (OSCs) passa por **reconhecer que sua existência, legitimidade e efetividade são fundamentais para uma sociedade democrática saudável** (LEVITSKY & ZIBLATT, 2018).

Mas isso só se realiza plenamente quando as OSCs têm condições de ocupar, com autonomia, espaços legítimos para expressar a pluralidade de questões, reivindicações e perspectivas da sociedade. É assim que contribuem para transformar dinâmicas sociais e regenerar o tecido social do qual fazem parte.

Na prática, porém, esse caminho é desafiador. A sociedade civil também reflete - e por vezes amplifica - as tensões, contradições e desigualdades presentes na própria sociedade (SORJ, 2000). Dentro dela coexistem atores diversos, inclusive aqueles que compõem o que alguns autores têm chamado de sociedade incivil: uma parte do campo que contesta e ataca valores democráticos e princípios de justiça social (SODRÉ, 2021).

Além disso, a própria cultura da doação e da filantropia,

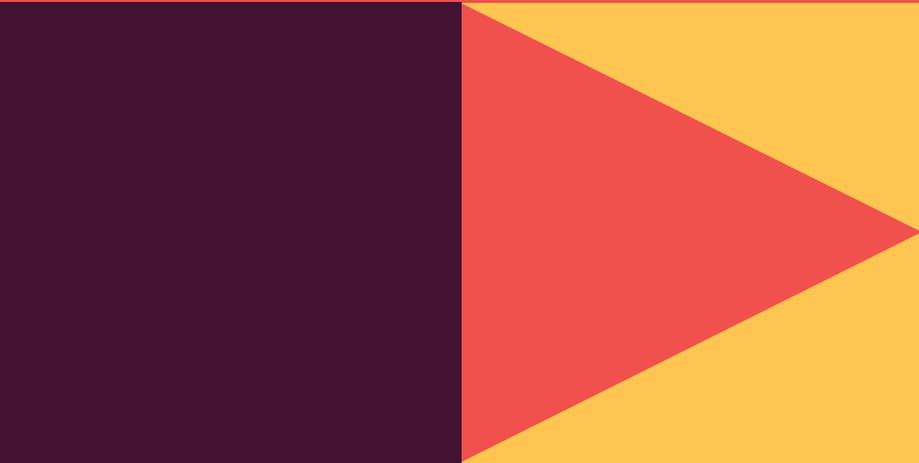
muitas vezes de forma inconsciente, pode reproduzir dinâmicas de poder estruturantes da desigualdade - seja ao favorecer determinados grupos, seja ao ignorar a autonomia das organizações que pretende apoiar. É nesse contexto que o desenvolvimento institucional se torna ainda mais relevante. Ele nos ajuda a ver essas contradições e, ao mesmo tempo, a afirmar a necessidade de fortalecer a autonomia das OSCs - como forma de mitigar a reprodução de desigualdades no campo.

Toda organização — seja do setor público, privado ou da sociedade civil — precisa cuidar de si para seguir existindo e fazendo sentido no mundo. Precisa de estrutura, de processos, de gente bem cuidada, de tempo para refletir, de espaço para se transformar. No setor privado, isso é amplamente reconhecido: investir em desenvolvimento organizacional é visto como algo óbvio, estratégico, necessário. No entanto, quando falamos de OSCs, esse tipo de investimento ainda encontra resistência. Muitas vezes é visto como luxo, desperdício ou algo que se desvia do propósito da organização. Mas a verdade é que **ninguém sustenta o propósito sem estrutura que o suporte**. E cuidar da casa, no caso das OSCs, é cuidar da missão.



Dessa maneira, um desenvolvimento institucional genuíno não deve aprisionar as organizações em estruturas burocráticas e técnicas. Ele deve **fortalecer os vínculos com as comunidades, os processos de escuta, as alianças e o sentido do trabalho**. Assim, o fortalecimento institucional não se descola do compromisso da organização com a transformação socioambiental, pelo contrário, reverbera em sua atuação no mundo e na potência das mudanças que busca promover.

Fortalecer o DI é fortalecer as transformações desejadas.



BREVE PANORAMA DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS OSCs NO BRASIL



Nas últimas décadas, a forma predominante no Brasil de doação institucionalizada - via institutos, fundações e empresas - tem se dado por meio de linhas programáticas específicas, com temas de interesse definidos pelos próprios doadores. Esses recursos são geralmente distribuídos por meio de processos seletivos rígidos, voltados a escolher os “melhores” projetos.

Dentro dessa lógica, as organizações da sociedade civil (OSCs) são, muitas vezes, levadas a adaptar suas ações aos editais existentes, que nem sempre dialogam com suas realidades, estratégias ou propósitos. A consequência é um campo que atua conforme o recurso disponível, e não necessariamente conforme as necessidades e intenções das causas e missões. Soma-se a isso a exigência de contrapartidas rígidas e produtos mensuráveis, que consomem tempo e energia das equipes, mas nem sempre representam de forma justa as causas e os impactos gerados.

Outro traço marcante desse modelo é a pressão por resultados de curto prazo - alinhados ao ciclo fiscal de um ano - o que desestimula planejamentos mais estruturantes e investimentos em desenvolvimento institucional.

Esse cenário é sustentado por estruturas de governança ainda pouco diversas e transparentes em relação aos processos de decisão sobre as doações, que reproduzem as estruturas de desigualdade e de concentração de poder da sociedade, permitem a manutenção do *status quo* e dificultam a construção de uma filantropia mais democrática, equitativa e alinhada às transformações sociais necessárias.

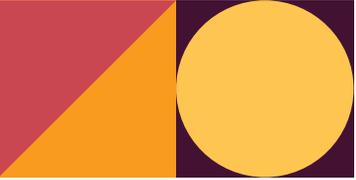
Dentre os desafios mais evidentes desse cenário, destacam-se:

Falta de transparência sobre quem decide e como decide;

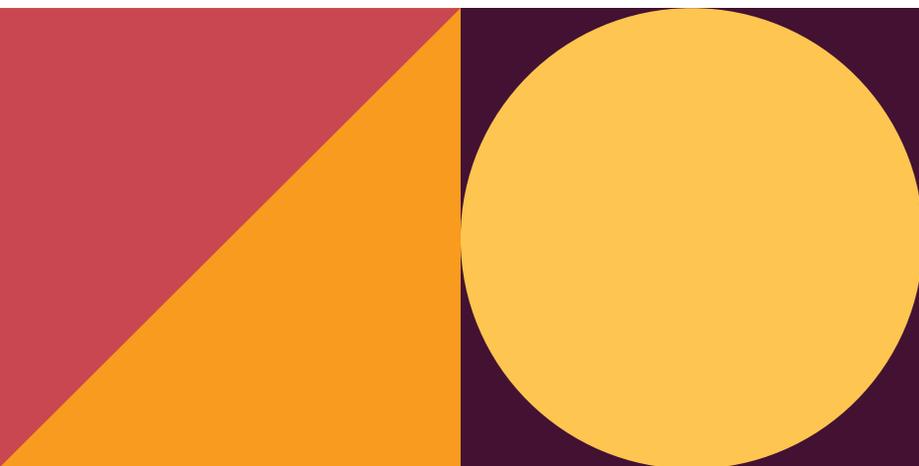
Baixa diversidade no perfil de quem doa;

Critérios pouco claros de seleção e alocação de recursos;

Foco excessivo em projetos isolados, que fragmentam a atuação das organizações.



Esse modelo gerou uma cultura em que investir em áreas “meio” — como gestão, estrutura e processos — é visto como menos importante, quase um desperdício. Isso enfraquece o campo e sustenta a ideia de uma sociedade civil executora, projetista e dependente, com pouca margem para autonomia, criatividade, reflexão e colaboração, e cada vez mais pressionada a reduzir seus investimentos em desenvolvimento institucional. Esse padrão tem sido nomeado por autores como “Ciclo da Escassez” ou “Ciclo da Inanição” das OSCs (GREGORY, 2009) — e apoiar o desenvolvimento institucional é um passo essencial para rompê-lo.



BREVE PANORAMA DO
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DAS
OSCS NO BRASIL

10 DADOS

SOBRE DOAÇÕES E APOIO PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE OSCs NO BRASIL

Apesar de ainda haver poucos estudos específicos sobre financiamento ao desenvolvimento institucional (DI), dados do Censo GIFE (2022), de estudo da Plataforma Conjunta (2024) e de pesquisa da Iniciativa PIP (2022) ajudam a compor um panorama crítico do cenário atual:

01

Apenas 3% dos recursos do ISP vão (potencialmente) para DI.

Dos R\$ 4,8 bilhões investidos pelo Investimento Social Privado em 2022, R\$ 1,8 bilhão foi doado a terceiros. Apenas R\$ 838 milhões chegaram a OSCs, e destes, apenas R\$ 160 milhões foram recursos livres — ou seja, cerca de 3% do total pode ter sido direcionado a DI.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

02

O apoio institucional é o menos praticado entre os diferentes tipos de apoio do investimento social privado.

Os modelos mais utilizados são:

- Apoio pontual a projetos (89%)
- Desenvolvimento de iniciativas em parceria (76%)
- Apoio via linhas programáticas/editais (74%)

O apoio direto ao DI aparece como o menos frequente.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

03

Institutos familiares e independentes são os que mais fazem apoio institucional.

86% dos institutos familiares e 80% dos independentes declaram apoiar institucionalmente. Empresas e institutos empresariais ficam atrás, com 67% e 64%, respectivamente.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

04

Os critérios de seleção reforçam a importância do DI — mas os recursos não acompanham.

As qualidades mais valorizadas por doadores na hora de selecionar OSCs incluem:

- Confiabilidade e transparência
- Conhecimento sobre a causa
- Alinhamento de valores
- Capacidade de gestão

Ou seja, são todos critérios diretamente ligados à estrutura institucional.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

05

As maiores barreiras para doar estão justamente ligadas à ausência de DI.

Doadores apontam como principais dificuldades para doar:

- Dificuldade para monitorar e avaliar (50%)
- Fragilidade na gestão das OSCs (47%)

Paradoxalmente, deixam de investir justamente no que resolveria essas dificuldades.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

06

Faltam apoios estáveis e de longo prazo para DI.

A Plataforma Conjunta (2024) mapeou 87 oportunidades de apoio ao DI:

- 31% de apoio livre
- 27% para execução de plano de DI
- 26% com foco em DI em geral

Contudo, apenas 22% dos apoios duram mais de um ano, e 36% duram até um ano.

(Fonte: Plataforma Conjunta, 2024)

07

A governança estabelecida na filantropia favorece a manutenção das desigualdades estruturais, com o poder de decisão concentrado em homens e brancos.

Em relação aos Conselhos de Institutos, Fundações e Fundos Filantrópicos:

- somente 32% contam com maior participação de mulheres ou têm composição paritária de gênero, sendo que o volume de recursos sob os quais eles têm poder decisório equivale a apenas 12% do total movimentado.
- apenas 26% têm pessoas negras e/ou indígenas e o volume de recursos sob os quais têm poder decisório equivale a apenas 17% do total movimentado.

(Fonte: Censo GIFE 2022)

08

O modelo atual alimenta o ciclo da escassez.

Com editais majoritariamente de curto prazo - apenas 22% dos apoios mapeados pela Plataforma Conjunta (2024) duram mais de um ano - e alta demanda por resultados rápidos, consolida-se uma lógica fragmentada. Isso impede que as OSCs atuem com inovação e sustentabilidade, restringindo seu papel à execução de demandas pontuais.

(Fontes: Censo GIFE 2022; Plataforma Conjunta, 2024; PIPA, 2022)

09

Organizações periféricas enfrentam barreiras ainda maiores.

Segundo a INICIATIVA PIPA (2022):

- 52% das organizações da periferia não têm CNPJ
- 62% das que não têm gostariam de apoio para formalização
- 95% veem a formalização como caminho para acessar recursos
- 90,5% usariam recursos para estrutura e cuidado institucional
- 96% querem se capacitar em captação de recursos

(Fonte: Iniciativa PIPA, 2022)

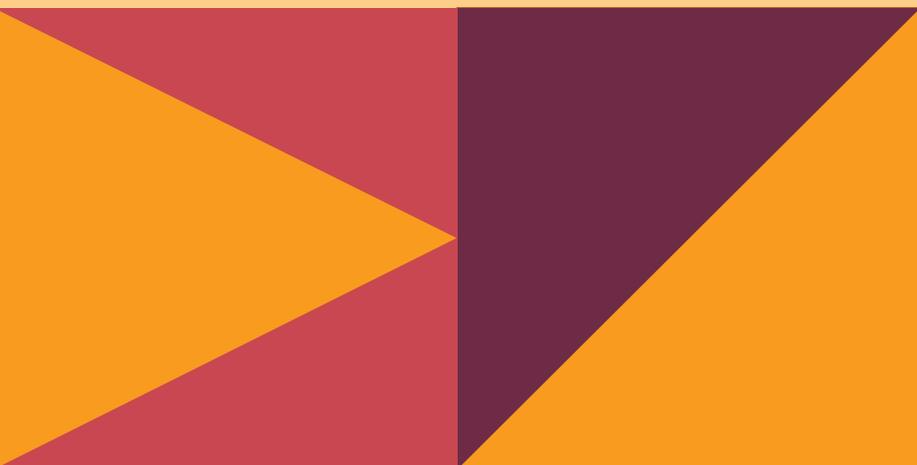
10

As OSCs querem se fortalecer — mas os recursos não chegam com essa intenção.

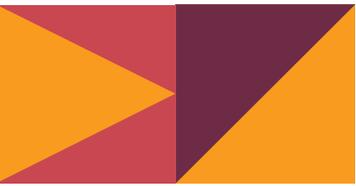
A pesquisa da PIPA (2022) revela que as OSCs periféricas demonstram clara intenção de se fortalecer: 90,5% usariam recursos para estrutura e cuidado institucional e 96% gostariam de se capacitar em captação de recursos. O que falta é investimento com essa mesma intencionalidade por parte dos doadores - gerando uma contradição entre as exigências do campo e os recursos disponibilizados.

(Fonte: Iniciativa PIPA, 2024)

Esse cenário evidencia que a fragilidade institucional percebida nas OSCs não deveria ser barreira ao apoio — e sim justificativa para ele. Também nos convida a repensar a lógica de avaliação, substituindo a ideia de “confiabilidade”, cuja implicação parece estar centrada apenas nas OSCs, por relações de confiança mútua entre quem doa e quem é apoiado, como algo a ser construído e cultivado por ambas as partes.



CATEGORIAS DE DOAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA TRANSFORMAÇÃO



Há muitas formas de classificar as categorias de doação, mas, inspiradas no relatório Funding for Real Change, elaboramos o quadro abaixo para ajudar a visualizar diferentes modelos de apoio e suas consequências para as organizações e para o campo da sociedade civil organizada.

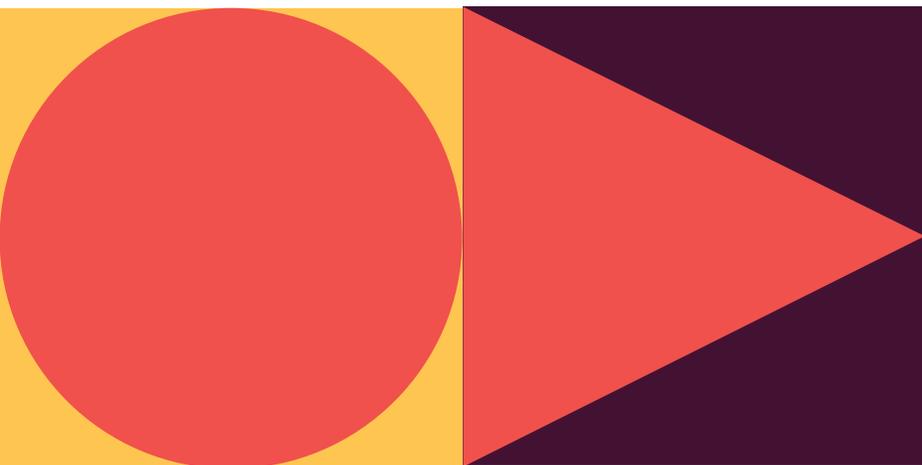
A ideia é contribuir com a construção de práticas de financiamento que valorizem o apoio às organizações tanto quanto o apoio a projetos, contribuindo assim para transformações mais profundas, sustentáveis e sistêmicas.

O quadro propõe uma linha evolutiva — que vai desde apoios restritos a projetos até modelos flexíveis, de longo

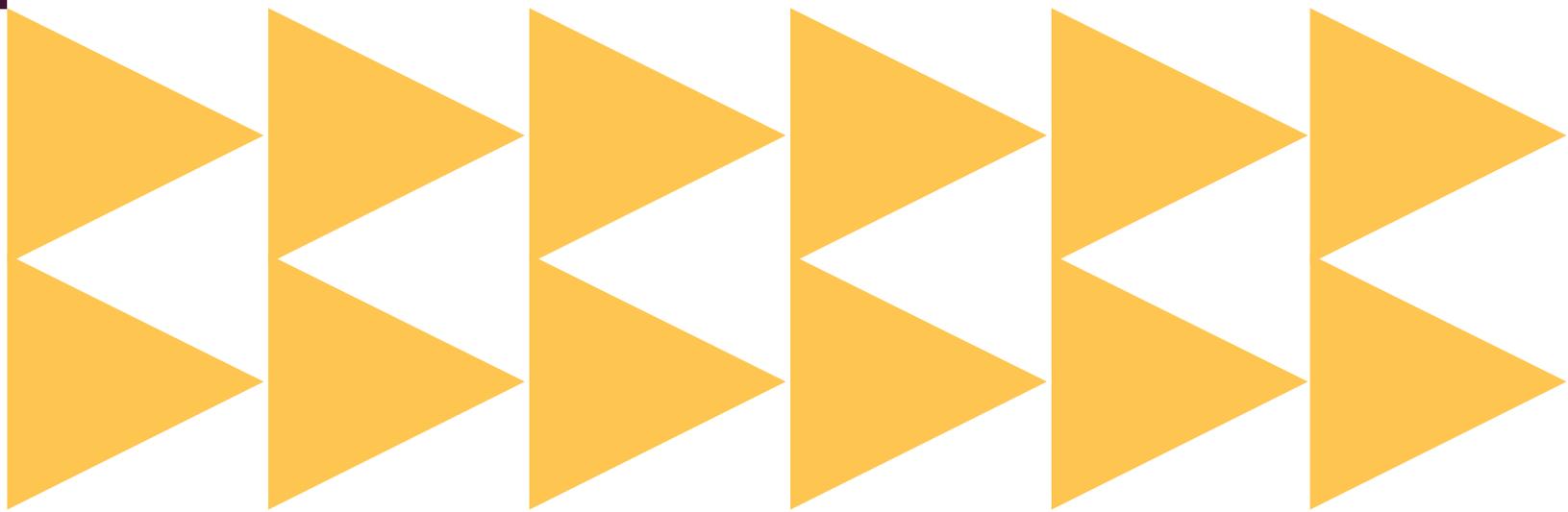
prazo, que reconhecem a complexidade e os desafios estruturais das organizações. No entanto, vale lembrar que muitas doações combinam diferentes elementos e não se encaixam perfeitamente em uma única categoria.

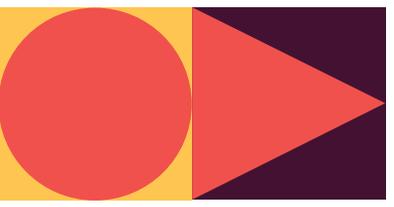
Não buscamos aqui um modelo único ou ideal. Cada iniciativa de doação tem suas complexidades. Este quadro pretende ajudar a identificar o grau de flexibilidade, autonomia e compromisso com o fortalecimento institucional que cada tipo de apoio carrega — e, com isso, abrir caminhos possíveis para avançar na direção de financiamentos mais transformadores.





DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES

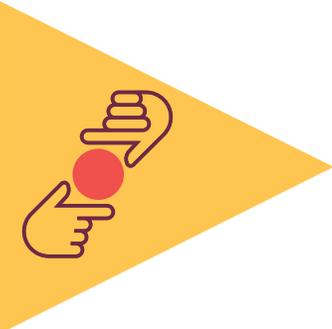




Apresentamos, a seguir, seis diretrizes para a promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil. Em cada uma delas, recomendamos caminhos - para fortalecer o desenvolvimento institucional da sociedade civil organizada - tanto para quem

doa como para quem está gerindo as organizações. Essas diretrizes não são compartimentos isolados. Elas se interligam e se complementam, e muitas vezes o que cabe a uma também ressoa em outra. O que propomos aqui é uma trilha articulada de mudança.

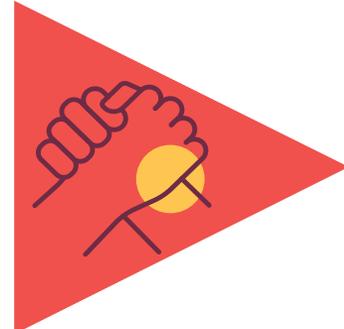
1 **DI PRECISA DE INTENCIONALIDADE**
QUEREMOS VALORIZAR A IMPORTÂNCIA DO DI E AMPLIAR O SEU ALCANCE



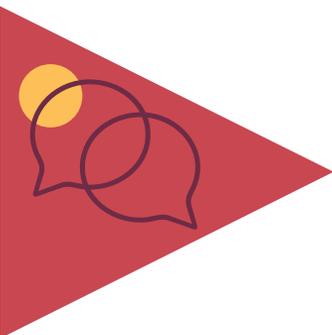
2 **DI PRECISA DE DINHEIRO**
QUEREMOS PROMOVER O ACESSO A RECURSOS ESPECÍFICOS, FLEXÍVEIS, LIVRES E PLURIANUAIS PARA DI



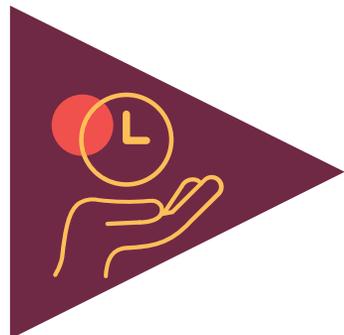
3 **DI PRECISA DE CONFIANÇA**
QUEREMOS FOMENTAR RELAÇÕES DE CONFIANÇA, COM EQUILÍBRIO DE PODER ENTRE DOADORES E OSCS



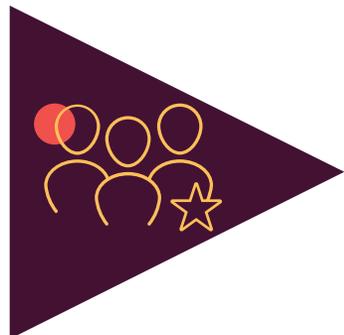
4 **DI PRECISA DE REFLEXÃO E COLABORAÇÃO**
QUEREMOS FORTALECER A CULTURA DE APRENDIZAGEM E CONSTRUÇÃO COLABORATIVA EM DI



5 **DI PRECISA DE TEMPO**
QUEREMOS UM PENSAMENTO DE LONGO PRAZO E DE PROFUNDIDADE PARA DI



6 **DI PRECISA DE PESSOAS**
QUEREMOS RECONHECER E VALORIZAR AS PESSOAS COMO ESSENCIAIS





1

DI PRECISA DE INTENCIONALIDADE

QUEREMOS VALORIZAR A IMPORTÂNCIA DO DI E AMPLIAR O SEU ALCANCE

Quando falamos sobre doação, é comum surgir a preocupação com o bom uso do dinheiro doado. Existe um receio legítimo de que os recursos não gerem a transformação esperada, o que reforça a ideia de que as decisões devem ser tomadas com cuidado. No entanto, esse zelo tem levado os doadores a concentrarem as decisões em suas mãos ou de grupos pouco diversos, que muitas vezes estão distantes da realidade das comunidades apoiadas. Além disso, os processos criados para garantir esse controle acabam, em muitos casos, sendo tão rígidos e burocráticos que reduzem a flexibilidade necessária para se adaptar e promover mudanças reais.

Em termos de equidade, os recursos precisam chegar onde a desigualdade estrutural e sistêmica acontece, e isso inclui organizações periféricas e historicamente marginalizadas. Como vimos no breve panorama sobre desenvolvimento institucional (capítulo 4), as organizações que mais precisam de DI são as que têm menor estrutura e possibilidade de acessar recursos via editais, competindo em processos seletivos com critérios comparativos a organizações mais maduras e com orçamentos maiores.

Por isso, a urgência de doadores repensarem suas políticas, seus processos e suas práticas de doação, começando pelos processos de seleção, para que sejam mais inclusivos, que considerem as especificidades de cada região brasileira, e, de preferência, sejam pensados junto com aqueles que estão vivendo essas realidades para que o resultado seja um processo que enxergue e acolha suas dificuldades.

É preciso inverter a lógica de apoiar os mais bem preparados. Esse é o primeiro passo para romper o ciclo de inanição que impede que as organizações transitem de uma atuação por projetos para uma lógica de atuação estratégica e integral, a partir da captação de recursos livres.

Para que o DI realmente fortaleça a atuação de uma organização, é preciso dedicação, cuidado e intencionalidade. Mas muitas vezes, as organizações não se veem como merecedoras desse tipo de apoio ou acreditam que não podem “se dar ao luxo” de investir no seu próprio desenvolvimento. Algumas também enfrentam dificuldades técnicas para começar. Por isso, é importante que o apoio ao DI venha acompanhado de um processo educativo — explicando o que é DI, como os recursos podem ser usados e oferecendo ferramentas simples, como autoavaliações, que ajudem as organizações a entender por onde começar e como seguir.

Outro aspecto importante é que os doadores precisam se dar conta que cada decisão que tomam — na seleção, no acompanhamento ou na forma de repasse — pode ajudar ou dificultar o desenvolvimento institucional das organizações que apoiam. É importante que também pratiquem a transparência que esperam das organizações, deixando nítido como os recursos serão usados. Quando os recursos não forem livres, devem informar quais projetos ou temas serão financiados, qual parte pode ser usada livremente e qual porcentagem pode ser destinada ao DI.

DICAS PRÁTICAS

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Incentive as organizações apoiadas a pensarem sobre desenvolvimento institucional**, financiando espaços ou ações específicas sobre o tema;
- ▶ **Crie mecanismos abertos e plurais para solicitação de doações**, que ampliem o acesso de organizações historicamente excluídas, cuidando da comunicação e forma de apresentação em sites e editais, com linguagem menos rebuscada e mais próxima da realidade plural do contexto social brasileiro;
- ▶ **Faça processos seletivos criativos e/ou que já sejam um apoio às organizações**, viabilizando formas não burocráticas de apresentação de propostas;
- ▶ **Busque coerência dos princípios orientadores dos processos de seleção**, visando a construção de processos e/ou chamadas com regras de seleção que invertam a lógica puramente meritocrática, com condições e/ou critérios de apresentação de propostas flexíveis e adaptadas a cada contexto;
- ▶ No caso de processos seletivos formais, **amplie a diversidade - de raça, gênero e classe social - do grupo tomador de decisão**;
- ▶ **Ofereça devolutivas para as organizações não selecionadas**, só assim elas poderão se preparar melhor;
- ▶ **Faça avaliações sobre seu processo de seleção e de acompanhamento**, escutando e se abrindo para aprender com organizações não selecionadas, bem como as apoiadas;
- ▶ **Desburocratize a prestação de contas por parte das organizações**, sendo, em especial, cuidadoso para não demandar demasiado tempo, sem entregar nada em troca;
- ▶ **Experimente e busque conhecer modelos e processos mais participativos de doação**, prática que envolve a partilha de poder de decisão sobre recursos doados à organizações da sociedade civil.

DICAS PRÁTICAS

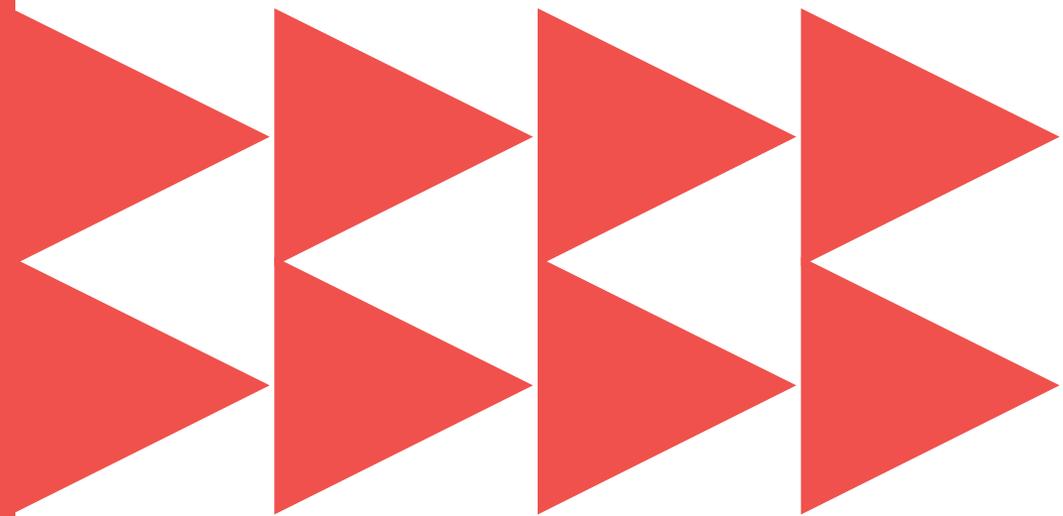
PARA ORGANIZAÇÕES:

- ▶ **Lembre-se que o desenvolvimento institucional é uma parte importante da prática da sua organização**, em especial, se for uma liderança e tiver nas suas mãos o poder de decisão sobre a dedicação de tempo e prioridade da equipe;
- ▶ **Desenvolva um planejamento estratégico e de ações, teoria de mudança ou processos que ajudem a ter clareza** de suas prioridades programáticas e foco de atuação, e com capacidade responsiva à mudanças de contexto e institucionais;
- ▶ **Reflita sobre quais processos de seleção valem realmente participar e se inscrever**, considerando tempo de pessoas da equipe e respeitando o tempo da equipe da organização doadora, aderência da oferta de recursos à sua missão e prioridades estratégicas, e capacidade da equipe naquele momento para execução, entre outros;
- ▶ **Articule com outras organizações parcerias que permitam acessar editais e chamadas pertinentes à missão**, e que individualmente não seriam possíveis, colaborando mutuamente entre o setor. Ofereça e peça ajuda de outras organizações para romper barreiras estruturais.

O QUE QUEREMOS EVITAR

INTENCIONALIDADE

- ▶ **Mesmo grupo/categoria de organizações sendo selecionadas e recebendo recursos** (em especial aqueles voltados ao fortalecimento da organização), perpetuando a exclusão de grupos historicamente marginalizados e reproduzindo a desigualdade sistêmica no campo da sociedade civil organizada;
- ▶ **Dificuldade de entendimento** por ambas as partes da importância do DI para a ampliação do potencial de impacto e de transformação da OSC;
- ▶ Processos e práticas de financiamento que **contribuam para enfraquecer** as organizações ao invés de fortalece-las.





2

DI PRECISA DE DINHEIRO

QUEREMOS PROMOVER O ACESSO A RECURSOS ESPECÍFICOS, FLEXÍVEIS, LIVRES E PLURIANUAIS PARA DI

É preciso sempre lembrar que junto à implementação de qualquer projeto, existem custos relacionados ao DI da organização, como a remuneração dos profissionais envolvidos, as ações de comunicação ou os aspectos administrativos. Além disso, um orçamento saudável contém fôlego para implementar ações e projetos finalísticos, bem como ações institucionais que ajudem o desenvolvimento da organização, e não apenas sobreviver ou se tornar mera executora de projetos. Nesse sentido, é fundamental que as doações sejam acompanhadas de recursos financeiros específicos para DI e não apenas apoios complementares não-financeiros (como às vezes acontece). DI precisa de dinheiro para viabilizar aquilo que é importante à organização.

Para que o uso desses recursos seja bem sucedido, as organizações devem poder dialogar e ter poder de decisão sobre como desejam alocar os recursos que recebem. Isso vale para projetos ou para DI, seja pelo conhecimento e proximidade que possuem com sua atuação, ou pela necessidade de corrigir ou alterar a rota, características inerentes à realidade social.

Com isso queremos dizer que o doador não deve opinar ou sugerir? Não. As organizações costumam estar tão mergulha-

das em sua própria rotina, que podem ter dificuldade de visualizar quais são e onde estão seus principais desafios de desenvolvimento institucional, e como endereçá-los. Sugestões e opiniões do doador podem ser úteis e bem vindas, mas é importante que antes haja uma escuta, um mapeamento, para que cheguem como possibilidades e não como imposições. Em relações de poder desproporcionais, uma simples sugestão pode ser entendida como obrigação se doador e organização social não tiverem alcançado um nível de confiança elevado.

As perguntas que devem estar no centro do uso dos recursos de DI são: o que a organização precisa para fortalecer-se institucionalmente? Quando? Como?

Manter uma prática reflexiva e um diálogo com os parceiros ajuda a construir soluções em conjunto e a gerar maior consciência coletiva dos desafios programáticos e institucionais de cada organização. Esse processo permite reconhecer necessidades e buscar caminhos inovadores para superá-las. A oferta de apoios como a contratação de especialistas ou incentivo à formação são importantes, mas mesmo essas ações dependem da existência de recursos livres para acontecerem de fato.



DICAS PRÁTICAS

DINHEIRO

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Doe recursos dirigidos para DI.** Defina um percentual anual do orçamento de doação para **financiamento de fortalecimento institucional (DI) das organizações**;
- ▶ No caso de qualquer apoio não financeiro oferecido diretamente ao DI no formato de cursos, formações, mentorias etc., **faça-o acompanhado de uma doação financeira** que permita colocar em prática o que foi aprendido;
- ▶ Se sua doação é atrelada à execução de projetos, **doe um mínimo de 20% de recurso livre - para custos operacionais** - a cada doação, e um % adicional para investimento em melhorias de processos de DI;
- ▶ Se sua doação já é de recursos livres, **convide a organização apoiada a refletir sobre seus desafios de DI e a considerar que uma parte do recurso seja direcionado para endereçá-los**;
- ▶ Se você trabalha com a lógica de rubricas por projetos, **considere ter uma rubrica de desenvolvimento institucional** - aberta e passível de alocação de recurso doado - como parte de todas as doações;
- ▶ **Evite rubricas engessadas (sem flexibilidade)**, que impeçam mudanças relevantes na forma de atuação ou estratégia da organização;
- ▶ **Incentive rubricas para remuneração e capacitação da equipe**, bem como para manutenção da estrutura e operação da organização;
- ▶ **Convide a organização a diferenciar o que é custo operacional** do que é **investimento em inovações, melhorias e aprendizados**. Ambos são DI, mas são coisas bem diferentes.
- ▶ **Incentive as organizações para quem doa a criarem um fundo de reserva** e permita que uma parte de sua doação seja destinada a ele.



DICAS PRÁTICAS

DINHEIRO

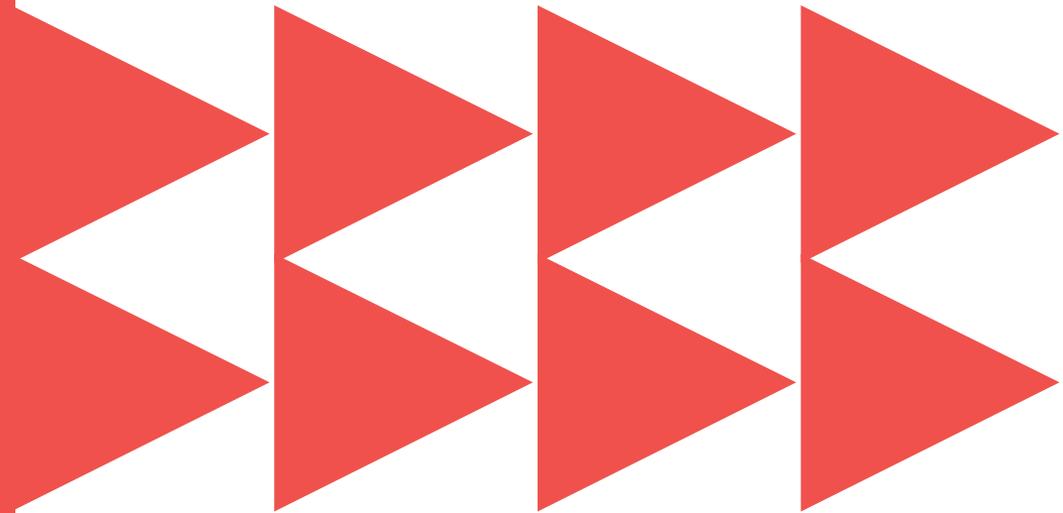
PARA AS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ **Abra espaço para o desenvolvimento institucional como parte da sua prática.** No campo social a causa é sempre importante e urgente, mas colocar limites na sua atuação diária para abrir espaço para o desenvolvimento institucional é essencial para a sustentabilidade e sentido da organização;
- ▶ **Crie processos organizacionais** que construam (continuamente) o que é desenvolvimento institucional para a organização.;
- ▶ **Faça anualmente um autodiagnóstico de DI,** apontando quais são as suas **prioridades institucionais de fortalecimento** para os próximos anos;
- ▶ **Elabore um plano anual de DI ou rubricas de DI em cada projeto,** que responda às suas prioridades de fortalecimento e esteja em diálogo com a estratégia programática da organização;
- ▶ **Busque reservar tempo e recurso para implementar mudanças e processos de desenvolvimento institucional,** e construa uma **política de uso dos recursos captados** e separe um percentual das doações livres que recebe para DI;
- ▶ **Diferencie no seu orçamento custos operacionais dos processos de DI do investimento em inovações, melhorias e aprendizados** e a criação de uma poupança ou fundo de reserva.

O QUE QUEREMOS EVITAR

DINHEIRO

- ▶ **Organizações em busca incessante de recursos para sua sobrevivência, distantes da sua missão ou estratégia, tornando-se executoras da estratégia de financiadores/ doadores,** caindo no ciclo de inanição, perdendo sua capacidade reflexiva e/ou proximidade com a causa e fragmentando a sua atuação - e a do campo - por projetos;
- ▶ **Organizações com pouca compreensão dos seus desafios e necessidades organizacionais,** à deriva de seus próprios processos institucionais e da relevância dos mesmos para uma atuação íntegra.
- ▶ Organizações diminuídas e/ou impedidas em sua capacidade de atualizar suas estratégias e/ou rumo de suas ações por **excesso de finalidades burocráticas que não estão conectadas à real necessidade de sua missão.**
- ▶ Doadores com **estruturas burocráticas e focadas em controles** operacionais, **com pouca capacidade de reflexão** e desconectados de uma atuação generativa para o campo e para as organizações.





3

DI PRECISA DE CONFIANÇA

QUEREMOS FOMETAR RELAÇÕES DE CONFIANÇA, COM EQUILÍBRIO DE PODER ENTRE DOADORES E OSCS

O desenvolvimento institucional, diferente das frentes programáticas das organizações da sociedade civil, costuma receber menos atenção, conhecimento e dedicação por parte das próprias equipes da organização. O coração da organização está na causa em que ela atua - combate a fome, por exemplo, e menos em seus aspectos internos. A própria formação da equipe e suas capacidades não necessariamente abarcam temas de gestão e desenvolvimento institucional e, mesmo quando abarcam, a tendência é que seja uma área secundária na organização.

Justamente por essa condição inerente, apoiar o fortalecimento institucional significa “adentrar na cozinha” da organização já sabendo que não se pode esperar que esteja tudo organizado, como é natural que seja em uma cozinha em funcionamento. Sempre será preciso revisar um processo, olhar algum aspecto com mais profundidade, e/ou melhorar algum instrumento. Ao mesmo tempo, há o risco de apoios chegarem com a expectativa oposta: a certeza de que nada está funcionando, acompanhada de receitas prontas para “salvar a organização”. Nenhum dos dois extremos contribui para um processo real de fortalecimento.

É nesse sentido que apoiar DI prescinde de confiança, pois poder ter conversas honestas e construtivas entre quem doa e

quem recebe apoio é fundamental. Em um processo de desenvolvimento, conversar sobre o que não está funcionando é tão importante quanto o que está sendo bem feito, e isso exige processos de diagnósticos colaborativos, que engajem diferentes envolvidos.

Além disso, confiar é um verbo. Exige atitude - das duas partes. Confiança não se reduz a ferramentas de transparência (embora elas sejam úteis). Ela não é um ponto fixo, ou se tem ou não se tem. É uma tensão relacional, que se sustenta entre os extremos da confiança incondicional e da total desconfiança - nenhum dos dois saudável.

Desenvolver confiança é como exercitar um músculo interno: exige tempo, abertura e atenção de ambas as partes. Isso vale especialmente para quem ocupa uma posição de poder financeiro, para que o medo de perder o parceiro não se instale na organização apoiada, o que invariavelmente acarreta em uma encenação mais do que em uma relação verdadeira.

Entender a real necessidade dos processos de desenvolvimento institucional exige esforço, tentativas e erros, e dedicação da própria organização. Para poder fazer isso de forma autônoma, ela precisará tanto de apoio quanto de liberdade, o que implica atravessar dinâmicas de poder bastante arraigadas no nosso sistema.

DICAS PRÁTICAS

CONFIANÇA

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Construa relações humanas e colaborativas de forma intencional.** Visite as organizações e permita uma aproximação do doador à realidade da atuação da organização;
- ▶ **Informe publicamente,** de maneira objetiva e acessível, **quais temas são objeto de doação pela organização** e mantenha transparência do direcionamento dos recursos doados, com informações dos valores doados, áreas temáticas apoiadas, critérios e/ou formas de escolha;
- ▶ **Elabore termos de doação simplificados, que enfatizem objetivos de parceria mútua,** em vez de impor proibições e penalidades, refletindo a intenção de construir relacionamentos verdadeiros com as OSCs parceiras;
- ▶ **Mapeie os instrumentos já utilizados pela OSC, buscando utilizá-los,** sempre que possível, sem impor os seus próprios;
- ▶ Lembre-se sempre: **quem toma decisão sobre o dinheiro está em posição de poder, ou seja, a forma como você opina e sugere faz muita diferença.** Crie espaços de diálogo e de devolutivas horizontais e seguros. Escute antes de falar. Sugira e pergunte como aquilo é percebido pelo outro lado. Cheque se você está compreendendo bem a necessidade da organização e não impondo a sua visão;
- ▶ Quando indicar fornecedores para as OSCs, lembre-se que **a organização deve decidir com quem ela quer trabalhar,** pois precisa “dar liga”.
- ▶ **Apoie a criação de espaços estruturados e abertos de escuta das necessidades da organização e sobre melhorias na relação,** que busquem ampliar a sua compreensão e, com o tempo, permitam encarar conversas difíceis sobre poder, privilégio, capacidade, raça e equidade.

DICAS PRÁTICAS

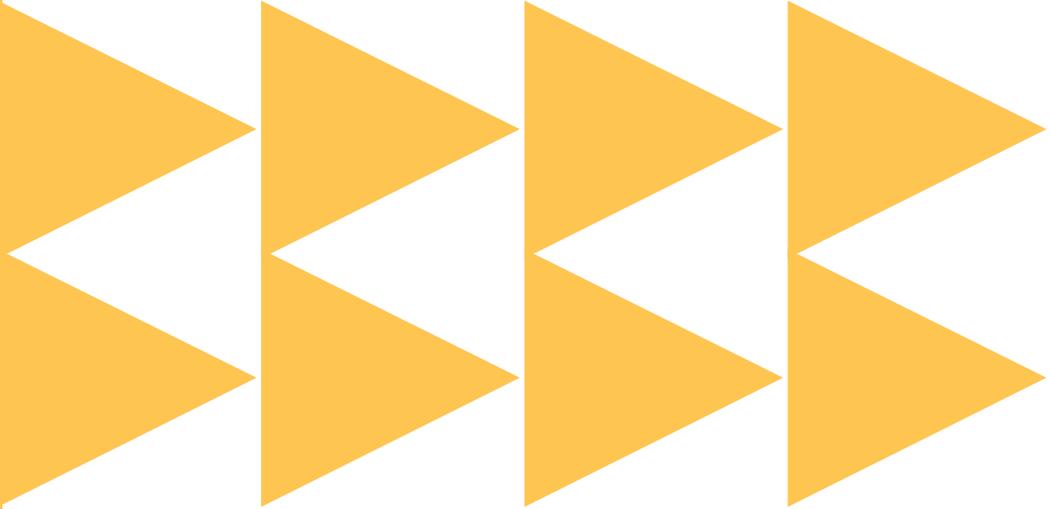
CONFIANÇA

PARA AS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ **Informe publicamente, de maneira objetiva e acessível, seus projetos, relatórios de atividades, escolhas estratégicas e resultados, bem como quem são seus parceiros e apoiadores;**
- ▶ Ainda que o doador esteja em posição de poder, **cave espaços de diálogo e aproveite as oportunidades que surgirem para contar da sua realidade e levar sua opinião e voz.** Não evite mostrar desafios e fragilidades, e saiba apontar seus limites e não.
- ▶ **Construa reflexões e devolutivas qualificadas da sua experiência com seus doadores,** perguntando se, por parte deles, há espaço ou interesse em escutar, bem como deixando espaço para escutá-lo.
- ▶ **Quando receber indicações de fornecedores de um doador, lembre-se de escolher com quem trabalhar,** buscando criar espaços com sentido e estabelecer limites que sejam importantes para a organização.
- ▶ Se houver espaço, **ofereça devolutiva qualificada aos doadores sobre seus processos de doação,** relatando as consequências concretas dos mesmos na organização.

O QUE QUEREMOS EVITAR

CONFIANÇA

- ▶ **Doadores que tomam decisões pelas OSCs apoiadas,** mantendo a concentração de poder na mão dos detentores dos recursos financeiros, pouco abertos ao diálogo e sem espaço para seu próprio processo de aprendizagem.
 - ▶ **Organizações com pouco espaço e condição de fala verdadeira, submetidas a dinâmicas estruturais da desigualdade de poder.** Ou envolvidas em relações de ganhos unilaterais, que não ajudam na construção da sua autonomia.
 - ▶ **Organizações que assumem um papel implementador pouco reflexivo e/ou criativo,** de questionamento e rompimento de padrões históricos de desigualdade, perpetuando a manutenção das dinâmicas de poder presentes na sociedade atual.
- 

4

DI PRECISA DE
REFLEXÃO E COLABORAÇÃOQUEREMOS FORTALECER A CULTURA DE
APRENDIZAGEM E CONSTRUÇÃO COLABORATIVA EM DI

Reconhecemos que além de acessarem poucos recursos financeiros para identificar e se dedicar aos seus desafios de desenvolvimento institucional - e talvez também por isso - as OSCs costumam ter uma **cultura de aprendizagem ainda frágil**. Os espaços de reflexão costumam estar pressionados pelas urgências (inerentes à sua atuação) e entregas comprometidas de resultados. Além disso, ainda que vemos aumentar o conhecimento sobre desenvolvimento institucional das OSCs produzido e acessível no Brasil, os profissionais ainda precisam de formação e tempo de prática para atuar com segurança nessa área. Por isso, é fundamental ampliar e democratizar o acesso a conhecimentos, formações e espaços de aprendizagem sobre desenvolvimento institucional.

As organizações precisam ser capazes de refletir constantemente sobre sua prática, de forma sistêmica e estratégica, não se deixando conduzir pelo produtivismo ou por demandas de reflexão à serviço apenas de planejamento, avaliação ou demandas dos financiadores. Ou mesmo por uma lógica determinista de como esse conhecimento pode e deve ser produzido, esquecendo de reconhecer outros modos possíveis de aprender. É importante que a reflexão e o diálogo sobre os avanços em DI considerem sua complexidade, e não sejam tratados de forma simplista.

Quando uma organização começa a focar em desenvolvimento institucional normalmente percebe que há bastante trabalho a fazer e, portanto, é preciso tanto priorizar quanto não se deixar paralisar frente ao tamanho do desafio. Nesse caminho, são fundamentais os espaços que ajudem a ver além do dia a dia e momentos de reflexão sobre sua atuação, que podem ser tanto individuais quanto coletivos.

A transformação social é um processo coletivo e a troca entre pares e aproximação entre organizações tanto promove aprendizados interorganizacionais, quanto possibilita a construção de laços de confiança e colaboração em aspectos da sua intervenção e prática, fomentando alianças estratégicas.

DICAS PRÁTICAS

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Faça doações** específicas para os processos de reflexão e aprendizagem institucional internos, **que fortaleçam a capacidade estratégica e executiva da equipe e fortaleçam uma atuação estratégica setorial** (e não apenas auto-centrada);
- ▶ No caso de doação que financie a contratação de consultorias, assessorias ou outros profissionais para apoio às OSCs, **busque que o processo de decisão dos profissionais contratados seja da própria organização e com experiência no setor**, ainda que ofereça sugestões;
- ▶ **Faça doações que promovam iniciativas de colaboração entre as organizações**, olhando mais sistemicamente para **suas atuações e/ou financie comunidades de aprendizagem** que fomentem interação com outras organizações - nacionais e internacionais, e o aprendizado entre pares, bem como ampliem a capacidade reflexiva e de liberdade criativa das organizações;
- ▶ **Faça pontes e crie conexões que são interessantes às organizações**, ajudando-as a ocupar espaços de relações e poder que podem promover seu desenvolvimento.

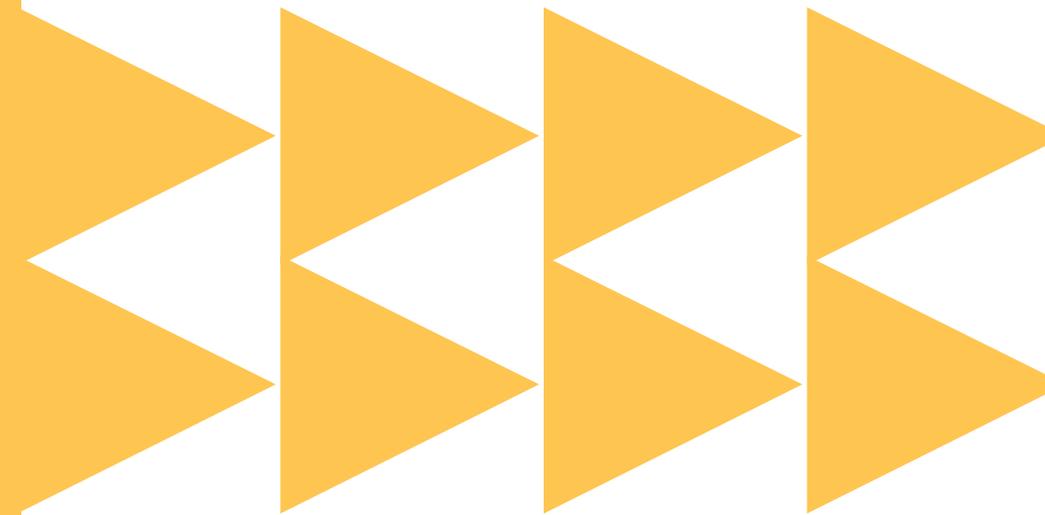
DICAS PRÁTICAS

PARA AS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ Busque garantir na agenda institucional **espaços para processos reflexivos e de aprendizagem organizacional** - com foco programático e institucional, que fortaleçam a capacidade estratégica e executiva da equipe;
- ▶ Lembre-se de **escolher os profissionais e métodos com os quais gostaria de trabalhar**, refletindo sobre ofertas que talvez não façam sentido;
- ▶ **Articule trocas com outras organizações parceiras e participe de comunidades de aprendizagem** que permitam ampliar seu conhecimento e criar relações de confiança e ajuda mútua;
- ▶ Pense estrategicamente como seus parceiros podem **criar pontes para que sua organização ocupe espaços que lhes são interessantes ao seu desenvolvimento**, articulando com eles essas possibilidades.

O QUE QUEREMOS EVITAR

CONFIANÇA

- ▶ **Reprodução da lógica de escala do mercado**, que torna as organizações auto-centradas e proprietárias de conhecimento, fomentando a competição e não a colaboração e/ou disseminação de boas práticas entre elas;
 - ▶ **Cursos genéricos para um grupo de organizações**, que não considere as especificidades dos desafios ou diferentes necessidades;
 - ▶ **Atuação isolada e individualizada das organizações, bem como a reprodução da lógica de desigualdade sistêmica e monocultura no campo da sociedade civil organizada**: poucas organizações com muito/excesso e muitas com pouco/insuficiência;
 - ▶ **Organizações restritas a um campo de relações** que não permite acesso a relações e recursos para o seu desenvolvimento.
- 

5

DI PRECISA DE
TEMPOQUEREMOS UM PENSAMENTO DE LONGO PRAZO E
DE PROFUNDIDADE PARA DI

Mudanças culturais e sociais levam tempo. É fundamental que as organizações possam ter liberdade de pensar a longo prazo, de mudar caminhos de forma responsiva ao contexto, que possam se conectar e respeitar o tempo dos processos em que atuam, com profundidade.

Quando falamos de transformações organizacionais, essa relação com o tempo não é diferente. O desenvolvimento institucional é uma jornada que será percorrida enquanto uma organização existir. Sempre existirão desafios institucionais e as organizações precisam conseguir priorizá-los. Apesar de resultados de curto, médio e de longo prazo serem percebidos num processo de desenvolvimento institucional, mudanças organizacionais significativas demandam tempo - dedicado e vivido.

Para isso são necessárias relações de parceria e apoio também de longo prazo, que entendam a importância da distribuição de poder nas tomadas de decisão, acreditem e fomentem o trabalho das organizações ao longo de um tempo que é factível com a transformação desejada, propiciando que aconteçam de fato mudanças estruturais complexas e não apenas aliviando sintomas de um sistema de desigualdades em perpetuação.

DICAS PRÁTICAS

TEMPO

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Defina ciclos de apoios de, no mínimo, 3 anos consecutivos** à organização e/ou de doação de um volume de recursos livres realmente significativo;
- ▶ **Considere aspectos de inovação e tolerância ao erro, como rubricas abertas e flexíveis**, permitindo que parte dos recursos doados esteja disponível para esse fim em todas as doações;
- ▶ **Construa, conjuntamente com a organização, um cronograma de implementação de projetos factível**, com abertura a revisão de prazos apertados para entregas e resultados e que inviabilizam processos reflexivos e de aprendizagem nas organizações;
- ▶ **Elabore processos de acompanhamento, monitoramento e prestação de contas leves e respeitosos**, que se conectem com a realidade e possibilidade da organização, com métricas e indicadores co-construídos (para que sejam de fato factíveis), confiando e mantendo o foco em ajudá-la em seu processo;
- ▶ **Invista em reflexão, inovação e na criação de uma cultura organizacional de abertura ao erro, não penalizando falhas e resultados abaixo do esperado** quando a organização está comprometida com o processo.
- ▶ Apoie e/ou desenvolva **iniciativas de sistematização de experiências de DI e do apoio ao DI**.

DICAS PRÁTICAS

TEMPO

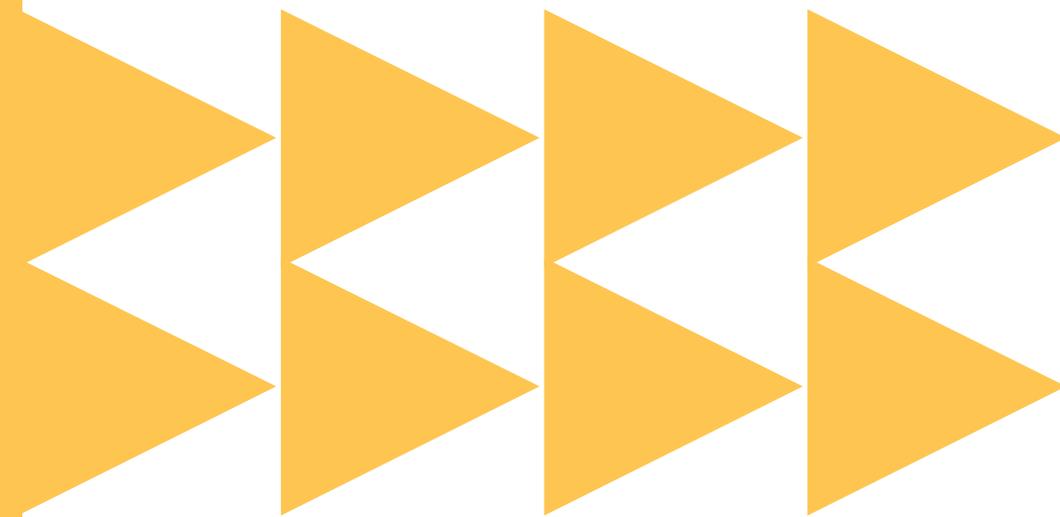
PARA AS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ **Priorize suas ações de DI e compartilhe as suas prioridades com os seus doadores e parceiros,** bem como as razões pelas quais você está priorizando um aspecto ao invés de outro. Não queira resolver todos os desafios de DI ao mesmo tempo;
- ▶ **Cultive um pensamento de longo prazo e elabore métricas que respeitem o tempo do processo de transformação** ao qual se dedicam, bem como considerem a saúde e bem estar das pessoas envolvidas;
- ▶ **Invista em reflexão, inovação e na criação de uma cultura organizacional de abertura ao erro,** de forma que possam fazer ajustes que respondam ao contexto, sem perder de vista a missão de longo prazo;
- ▶ **Construa cronogramas de implementação de projetos realistas, com metas e indicadores factíveis e que ajudem a ampliar a compreensão da complexidade,** cuidando para não reduzir seus resultados e impactos apenas a aspectos mensuráveis quantitativamente.

O QUE QUEREMOS EVITAR

TEMPO

- ▶ **Superficialidade da atuação, que por não ser reflexiva, acaba tecnocrata**, aquém do seu potencial de transformação da realidade e/ou mesmo favorecendo a manutenção do *status quo*;
- ▶ **Organizações com olhar preso no curto prazo**, constantemente focado na própria sobrevivência e/ou no cumprimento de metas numéricas definidas pelo financiador, mas desconectadas da complexidade real da transformação;
- ▶ **Uma atuação das organizações pautada pela lógica mercantilista e materialista**, que olha apenas para números e indicadores ou ainda com resultados e metas em excesso e/ou imediatistas.





6

DI PRECISA DE PESSOAS

QUEREMOS RECONHECER E VALORIZAR AS PESSOAS COMO ESSENCIAIS

É fundamental que as organizações sejam compreendidas como organismos vivos, feitos por pessoas comprometidas com causas sociais, cujo engajamento ético, político e social é fundamental para o desenvolvimento delas. Os padrões de relacionamento e a ética de governança e gestão devem ser reconhecidos como algo profundamente significativo à transformação que desejam promover.

Para isso, são necessários recursos e processos com olhar humanizado, que favoreçam a melhoria das condições de trabalho e de vida dos profissionais, refutando o trabalho precarizado e desigualdades raciais e de gênero, bem como apoiando modelos de gestão com poder distribuído que favoreçam a criação de sentido para o trabalho e fomentem a construção progressiva de autonomia da organização.

É necessário um olhar contínuo para o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, em aspectos técnicos, mas também políticos-institucionais. **Uma organização se desenvolve junto com quem a faz e pessoas saudáveis e capazes fazem organizações igualmente capazes e saudáveis.**



DICAS PRÁTICAS

PESSOAS

PARA QUEM DOA:

- ▶ **Fomente doações específicas para a formação de profissionais da própria organização** (e do setor) em aspectos de gestão e desenvolvimento organizacional, bem como temáticas estratégicas da organização em questão, escolhidos pelas próprias pessoas;
- ▶ **Crie espaços de diálogo abertos e de devolutivas sobre as pessoas**, tomando como premissas as desigualdades estruturais da sociedade;
- ▶ **Incentive rubricas para remuneração de equipe**, apoiando financeiramente salários e contratações saudáveis, e para manutenção da estrutura e operação da organização;
- ▶ **Faça doações específicas para o cuidado com saúde mental** - aspecto de bem estar coletivo, e para a construção de uma cultura de cuidado na organização, financiando profissional e/ou equipe atenta e focada nas necessidades dos colaboradores e metodologias e processos de gestão de pessoas que fomentem maior estrutura e transparência e reduzam inseguranças e conflitos;
- ▶ **Crie espaços de tomada de decisão sobre doação democráticos**, com poder distribuído, zelando pela pluralidade, equidade de gênero e racial das suas equipes e tomadores de decisão.

DICAS PRÁTICAS

PESSOAS

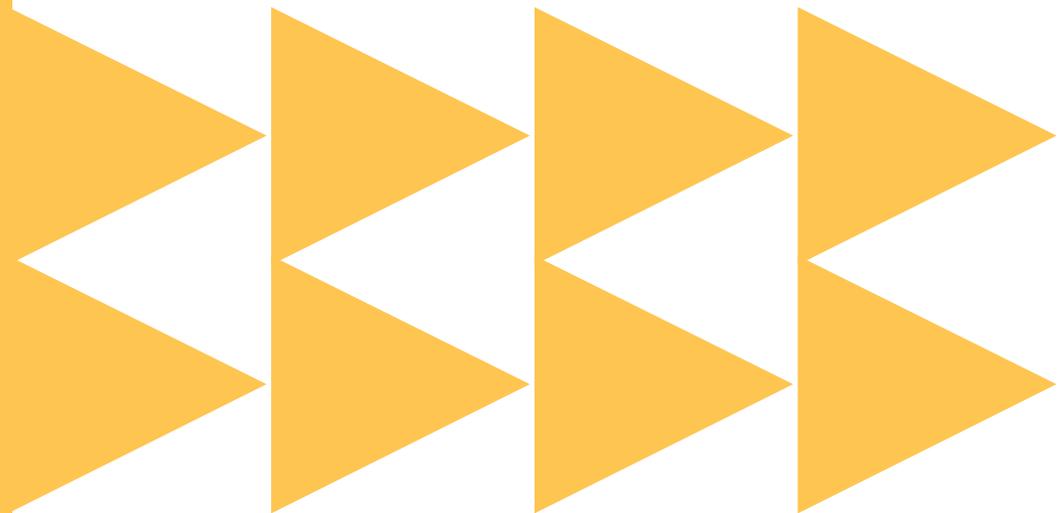
PARA AS ORGANIZAÇÕES:

- ▶ **Zelee pela pluralidade, equidade de gênero e racial das equipes e tomadores de decisão da organização;**
- ▶ **Invista na formação de profissionais da própria organização (e do setor) em aspectos de gestão e desenvolvimento organizacional,** bem como temáticas estratégicas da organização em questão, escolhidos pelas próprias pessoas;
- ▶ **Busque dialogar sobre modelos de remuneração com a equipe,** explicitando escolhas, desejos e limitações;
- ▶ **Invista no cuidado com saúde mental** - aspecto de bem estar coletivo, e na construção de uma cultura de cuidado na organização, onde as pessoas se sintam confiantes, valorizadas e com espaço de desenvolvimento;
- ▶ **Implemente modelos de gestão com poder distribuído (tais como autogestão, sócio e/ou holocracia etc.)** que favorecem a criação de sentido para o trabalho e fomentam a construção progressiva de autonomia.

O QUE QUEREMOS EVITAR

PESSOAS

- ▶ **Reprodução de desigualdades estruturais, de gênero, raciais, etarismo e outros desafios** presentes no mundo do trabalho atual;
- ▶ **"Burnout no 3o setor se chama propósito"**: acúmulo e sobrecarga de trabalho e sobreposição de tarefas, sensação de falta de reconhecimento e/ou frustração, alta rotatividade;
- ▶ **Condições desiguais de trabalho dos profissionais do setor**, gerando troca de setor por restrições financeiras e/ou falta de clareza sobre as possibilidades de desenvolvimento de carreira;
- ▶ **Fragilidade técnica da equipe e/ou uso de ferramentas de gestão que trazem um olhar de DI instrumental** ou até mesmo **superficial** para a organização;
- ▶ **Modelos de governança antiéticos ou incoerentes**, que geram a manutenção da pejetização do campo, e/ou a dedicação voluntária de pessoas que desejariam ter dedicação integral remunerada.





CONCLUSÃO

O desenvolvimento institucional (DI) é o alicerce que permite que organizações da sociedade civil ampliem sua potência, sustentem seu impacto no tempo e atravessem desafios com mais estrutura e autonomia. Ele fortalece a coerência entre missão e prática, dá fôlego para a continuidade do trabalho, e protege as organizações em contextos adversos. O DI também é condição para que OSCs possam inovar, responder a crises, cuidar das pessoas que as constroem e aprofundar vínculos com as comunidades onde atuam. Por tudo isso - e porque uma sociedade civil fortalecida é pilar de qualquer democracia sólida -, investir em desenvolvimento institucional é uma tarefa urgente e coletiva.

No entanto, o desenvolvimento institucional ainda é frequentemente negligenciado por modelos de financiamento que priorizam apenas projetos, desconsiderando as estruturas que sustentam o trabalho no dia a dia. Sem atenção a essas bases — como governança, gestão, equipes, planejamento, comunicação, recursos — qualquer transformação se fragiliza. É preciso reconhecer que cuidar da estrutura também é cuidar da missão.

Fortalecer o DI exige compromisso com práticas que coloquem as organizações no centro e que ampliem suas capacidades.

E isso só é possível quando compreendemos que:

- DI precisa de intencionalidade
- DI precisa de dinheiro
- DI precisa de confiança
- DI precisa de reflexão e colaboração
- DI precisa de tempo
- DI precisa de pessoas

Este documento é, portanto, um convite à reflexão, ao diálogo e, sobretudo, à ação coletiva. Para que cada organização reconheça seu papel na construção de uma sociedade civil organizada fortalecida e dê o próximo passo de acordo com as suas possibilidades.

Fortalecer o DI é fortalecer as transformações que queremos ver no Brasil.

FONTES E INSPIRAÇÕES SOBRE O TEMA

CUIDAR DE QUEM CUIDA DO COLETIVO - Desafios, provocações e caminhos para a gestão e o desenvolvimento de pessoas que atuam em organizações da sociedade civil

▶ [Acesse aqui](#)

ESTUDO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – Estudo sobre jornadas e recursos disponíveis, da plataforma conjunta

▶ [Acesse aqui](#)

FERRAMENTA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, do Instituto ACP, Move Social e Plataforma Conjunta

▶ [Acesse aqui](#)

FUNDING FOR REAL CHANGE

▶ [Acesse aqui](#)

GUIA PIPA DAS PERIFERIAS PARA DOADORES

▶ [Acesse aqui](#)

GRANTLAB - Plataforma de conteúdos do GIFE que incentiva práticas de doação

▶ [Acesse aqui](#)

OLHARES DO ISP

▶ [Acesse aqui](#)

O QUE SERÁ DE NÓS | PODCAST SOBRE DI

▶ [Acesse aqui](#)

PLATAFORMA CONJUNTA

▶ [Acesse aqui](#)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMANI, Domingos. Quais as principais características do Desenvolvimento Institucional? Itaú Social, 24 maio 2021.

Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/noticias/principais-caracteristicas/>
Acesso em: 14 abr. 2025.

BIGLIONE, Ana. Letramento em (des)envolvimento organizacional: quando iremos enfrentar a real mudança? 2023.

Disponível em: https://grantlab.gife.org.br/wp-content/uploads/Artigo_letramento-em-DO.pdf
Acesso em: 14 abr. 2025.

GIFE. Censo GIFE 2022-2023.

Organizado por Walquiria Tiburcio; coordenado por Patrícia Kunrath Silva. Rio de Janeiro: GIFE, 2023.

Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/centso-gife-2022-2023>
Acesso em: 14 abr. 2025.

GREGORY, Ann Goggins; HOWARD, Don. The nonprofit starvation cycle. Stanford Social Innovation Review, 24 ago. 2009.

Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle
Acesso em: 14 abr. 2025.

INICIATIVA PIPA; INSTITUTO NU. Periferias e filantropia: as barreiras de acesso aos recursos no Brasil. 2022.

Disponível em: <https://www.periferiasfilantropia.org/>
Acesso em: 14 abr. 2025.

INICIATIVA PIPA. Guia das Periferias para Doadores. 2024.

Disponível em: <https://www.iniciativapipa.org/o-que-fazemos/guidasperiferias>
Acesso em: 14 abr. 2025.

LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. Como as democracias morrem.

Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

PLATAFORMA CONJUNTA. Desenvolvimento Institucional de Organizações da Sociedade Civil: uma análise sobre oportunidades de jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros. 2024.

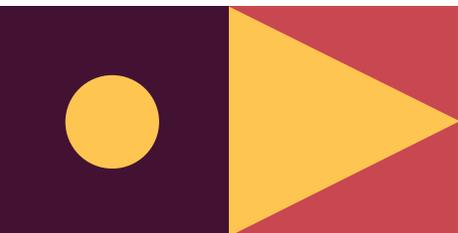
Disponível em: <https://conjunta.org/conteudo/desenvolvimento-institucional-estudo-sobre-jornadas-e-recursos-disponiveis/>
Acesso em: 14 abr. 2025.

SODRÉ, Muniz. A sociedade incivil: mídia, iliberalismo e finanças.

Petrópolis: Vozes, 2021.

SORJ, Bernardo. Brasil: sociedade civil e política.

Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.



SOBRE O INSTITUTO ACP

O Instituto ACP é uma organização de investimento social privado e filantropia familiar, criada em 2019 pela segunda geração de uma família empreendedora. Acreditamos no fortalecimento da sociedade civil organizada como vetor de desenvolvimento do país. Sua atuação é essencial na criação de respostas e soluções para desafios complexos e na construção de um Brasil mais justo e sustentável. Por isso, potencializamos o desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil como estratégia para ampliar sua autonomia, resiliência e consistência, fortalecendo suas missões e sua contribuição decisiva para o desenvolvimento social e ambiental do país.



SOBRE A COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM DO IACP

A Comunidade de Aprendizagem é uma iniciativa que reúne lideranças e equipes das organizações apoiadas e outros parceiros do IACP para trocar experiências, refletir sobre desafios e fortalecer práticas institucionais. Em formatos diversos — como grupos de afinidade, imersões coletivas, grupos temáticos e encontros com especialistas —, promove uma cultura de aprendizagem contínua, baseada na troca entre pares e conectada à realidade das organizações. É um espaço coletivo de fortalecimento mútuo e construção de conhecimento, que aposta no desenvolvimento institucional como prática cotidiana e compartilhada.

AGRADECIMENTOS

Adriana Barbosa | Feira Preta e Preta Hub
 Adriana Salles Mariano | GIFE
 Alexandre Helou | IPAM
 Ana Biglione | Noetá, Philó
 Ana Hortência Macedo | Instituto Baixada
 Andreia Saul | FICAS
 Camila Ribeiro | Agência Solano Trindade*
 Camila Stefanelli | Plataforma Conjunta
 Carolina Farias | ABCR*
 Cássio Aoqui
 Daniela Komives | Taboa
 Danielle Fiabane
 Diane Pereira Souza | Instituto Baixada
 Domingos Armani
 Erika Sanchez Saez | IACP
 Fernando Nogueira | ABCR
 Gelson Henrique | Iniciativa Pipa
 Gustavo Bernardino | GIFE
 Iara Rolnik | Instituto Ibirapitanga
 Joana Ribeiro Mortari | MCD, Philó, Proximate
 Jonathas Azevedo | Rede Comuá
 Juliana Maia | Instituto Ibirapitanga
 Katieny Bispo | MCD*
 Laura Candelaria | Karumbe
 Pamela Ribeiro | IACP
 Pamella Canato | GIFE
 Patricia Kunrath | GIFE
 Priscila Martins | Artemisia
 Roberto Vilela | Taboa
 Sophia Maggi Góes | IACP
 Suellen Araujo | Redes da Maré
 Tiemy Akamine | Todos Pela Educação

**organizações à que estavam vinculadas durante o processo.*

FICHA TÉCNICA

Facilitação do processo e texto:

Ana Biglione

Revisão:

Erika Sanchez Saez e Pamela Ribeiro

Coordenação:

Erika Sanchez Saez, Pamela Ribeiro e Sophia Góes

Projeto gráfico e diagramação:

Laura Corrêa | Estúdio BemTeVi

A ideia deste documento nasceu no **Encontro Presencial da Comunidade de Aprendizagem do Instituto ACP em 2023** e, a partir dele, foram realizadas muitas outras conversas e reuniões sobre o tema. Na fase final do processo de elaboração, convidamos especialistas e profissionais do setor para uma leitura voluntária, da qual recebemos valiosas contribuições que nos levaram à versão final. Agradecemos imensamente a dedicação de todas as pessoas envolvidas nesses processos - em especial:



instituto
acp

www.institutoacp.org.br